



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX



LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR Y SU INFLUENCIA  
EN EL DESEMPEÑO

Racionalidad y Cultura  
*“Binomio de impacto para la mejora del Desempeño”*

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
EDUCACIÓN BÁSICA PRESENTA

**DAVID SOSA RAMÍREZ**

ASESORA: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANCINO

**CIUDAD DE MÉXICO**

**NOVIEMBRE DE 2024**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA **EN LA ESPECIALIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA**

**T E S I S**

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN  
EL DESEMPEÑO

Racionalidad y Cultura

*“Binomio de impacto para la mejora del Desempeño”*

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN  
BÁSICA PRESENTA

**DAVID SOSA RAMÍREZ**

ASESORA: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANCINO

LECTORES:

CIUDAD DE MÉXICO

NOVIEMBRE DE 2024



Ciudad de México, a 07 de febrero de 2025

## DESIGNACIÓN DE JURADO AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIÓN DE FECHA DE EXAMEN

La Coordinación de Posgrado tiene el agrado de comunicarle que ha sido designado miembro del Jurado del Examen de Grado de **SOSA RAMÍREZ DAVID** con matrícula **220967001**, quien presenta el Trabajo Recepcional en la modalidad de **TESIS** bajo el título: "**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO RACIONALIDAD Y CULTURA "BINOMIO DE IMPACTO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO"**". Para obtener el Título de la **MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA**

Jurado	Nombre
Presidente	<b>DR. HECTOR GASPAR DEL ANGEL</b>
Secretario	<b>DRA. OLGA ROCIO DIAZ CANCINO</b>
Vocal	<b>DRA. MAYRA ELIZABETH MOGUEL VERA</b>
Suplente 1	-----
Suplente 2	-----

Con fundamento al acuerdo tomado por los sínodos y del egresado, se determina la fecha de examen para:

**el jueves 20 de febrero de 2025 a las 1:00 pm**  
**EXAMEN PRESENCIAL**

Atentamente  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

**MIGUEL ANGEL OLIVO PEREZ**  
RESPONSABLE DE LA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA

Cadena Original:

||824|2025-02-07 12:08:12|096|220967001|SOSA RAMÍREZ DAVID|M|MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA|3|M|3|13|LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ESCOLAR Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO RACIONALIDAD Y CULTURA "BINOMIO DE IMPACTO PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO|DR.|HECTOR GASPAR DEL ANGEL|DRA.|OLGA ROCIO DIAZ CANCINO|DRA.|MAYRA ELIZABETH MOGUEL VERA|||2025-02-20|13:00|1265|0|RUX7rpjCg1||

Firma Electrónica:

GKf5zfjVQD8SjQJex1r8WhHARIQ/ZF+dkqvFUNPB8BfvNx1gUsxaaacivyWWGXbz3xJn13mrkUnxPnFj92vzK+TQRpdZXanZxzM MyLRXg3jEunrC5/a1MNGI/KPIf1CLYsEOu98wbsW0ntRV55/peOoo+DnCcFL8NjE7vqBYjxleBh62U5IEzWsjQAW3WciwSiqOT zrEqxuQAmfUly91C1FNxRN/HFuMWZxeEENcA1Mtn4/uu1dK1m50P80gkUjD7Ocj/ud9BjGahk11ttzoq4qiaAI9Hspaho6XTA mdHjSueahDWuvpoP1XuGcUANacReofzPqcPUhGZcv/XZJV09dTRRetnHP3pJxmSIBQhueS+s4mYpzOIgtHqyLqDzDHMTAa3y ibUxmjxf0N/1uR2EhOmmEm7szjk7rPqTCFVI2190VfIk7XMMII7oJv6Tm1c9+vcVvqjTEocM3dvv+3HTJ1vjiZx2hkR20JArQiTyUn ffJjYYU2FX3NjZhC2jYoZWnBliX7gYmqcVGM33LmqVj3LXxQfL9A6rmCOihovP632SCsTaQildI4rTpDEqWJjp4s1IIP+ebUWINE1 nOEpvkpzjfvPBar3CG8jOTDsIRQWFFPtkuZ44yb3Jllaamyz4g0UhIMlaBigx20Gq|BILKJEn6zOjI0cHPaIZUPE=

Fecha Sello:

2025-02-07 12:08:13



"El presente acto administrativo ha sido firmado mediante el uso de la firma electrónica avanzada del funcionario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de la resolución, de conformidad con los artículos 38, párrafos primero, fracción V, tercero, cuarto, quinto y sexto, y 17 D, tercero y décimo párrafos del Código Fiscal de la Federación. De conformidad con lo establecido en los artículos 17-I y 38, quinto y sexto párrafos del Código Fiscal de la Federación."



Carretera al Ajusco, No. 24 Col. Héroes de Padierna, Alcaldía Tlalpan C.P. 14200, Ciudad de México.  
Tel: (55) 56 30 97 00 www.upn.mx

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
El conocimiento de una realidad a través de la observación .....	2
Realidades alternas escolares .....	4
Planteamiento del problema .....	7
Objetivos .....	8
Hipótesis .....	9
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL EQUILIBRIO RACIONAL Y CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN .....	10
La racionalidad instrumental. El modelo Taylorista de la educación.....	10
Modelos organizacionales. Dimensión cultural .....	14
Estabilidad de los modelos teóricos.....	19
Forma de control: normas y lineamientos .....	23
El Paradigma Crítico. La Gestión del Desempeño Organizacional (DO) .....	25
El Desempeño Organizacional (DO).....	30
Relaciones de poder .....	31
El liderazgo de pequeños grupos de interés. Cultura organizacional en la escuela .....	35
Acciones micropolíticas del liderazgo en la organización .....	39
Estímulos del entorno que influyen en el liderazgo.....	41
Matriz conceptual a partir de los modelos teóricos .....	52
El desempeño organizacional .....	52
El liderazgo .....	56
Liderazgo y ambigüedad.....	57
El mando / poder o control.....	62
El comportamiento organizacional .....	63
Toma de decisiones.....	65
Cultura, subjetividad y sus formas de actuar .....	65
CAPÍTULO II. POLÍTICAS CONTEXTUALES, IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO.....	68
Marco internacional. Agenda educativa en América Latina .....	69
Desarrollo de la Agenda 2030, Incheon y currículo .....	72
La política educativa, .....	77
Políticas Públicas.....	80
Políticas implementadas en México y programas federales .....	83
Reacción frente a la pandemia e implementación de programas federales en México .....	87
Política pública organizacional.....	93
Gestión política .....	96
Transformación en la gestión.....	98

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	100
Proceso de investigación .....	100
Diseño metodológico .....	105
Planificación.....	105
Construcción del objeto de estudio .....	105
Etapa 1. Recolección de la información / Test de desempeño / escala de Likert .....	110
Instrumento de desempeño .....	113
Muestra total y confiabilidad del instrumento .....	113
Confiabilidad del instrumento - Análisis de Cronbach.....	116
Operacionalización de variables .....	116
Variable independiente / Liderazgo directivo / Conceptualización de variable .....	118
Variable dependiente / Desempeño organizacional / Conceptualización de variable .....	119
Etapa 2. Interpretación y tratamiento de la información.....	121
Análisis de la información recolectada .....	122
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	127
Relevancia y utilidad práctica / Interpretaciones de los Coeficientes de Regresión.....	127
Resultados de la prueba en grado de desempeño / Factor determinante del desempeño individual .....	129
Conclusiones .....	135
Fuentes de Información .....	138
Anexos metodológicos .....	147
Instrumento diseñado “Test de Desempeño Organizacional Escolar” para la recolección de datos .....	148

## INTRODUCCIÓN

La importancia de resolver conflictos escolares en la Educación Básica es esencial para mejorar la calidad en el servicio que se oferta a través del sector público y por la representación del artículo tercero constitucional que garantiza por medio de políticas el derecho a la misma. Es entonces el desempeño, un resultado determinante del alcance de metas en una institución; por tanto y en específico, el desempeño organizacional escolar es un efecto del quehacer docente, un resultado de la planificación institucional y una consecuencia que se presenta en el fenómeno educativo. De tal modo que resulta de gran relevancia profundizar en las acciones que generan conflicto en la organización. Este último es un amplio campo de observación que se hará mediante la elaboración del presente, tiene diversas aristas de análisis para comprender su funcionamiento. Obteniendo como resultado el accionamiento central de un modelo de orientaciones prácticas para la organización del propio sistema y que como elemento multifactorial debe ser fragmentado en departamentos para identificar sus debilidades y fortalezas que se han de mejorar. Pues no tiene trascendencia analizar sin accionar, entonces, analizar es una acción que se realiza con el fin de conocer pero para trascender es necesario mejorar.

Un problema de interés en una escuela primaria, es poseer los recursos materiales, humanos y financieros para desarrollar grandes proyectos, que los miembros de la comunidad educativa tienen intención de arrancar pero que no son accionados debido al mínimo desempeño organizacional, los conflictos de interés, roles y funciones que no son congruentes a los perfiles y un currículo carente de vocación y servicio. Alguna situación que se puede observar para llevar a cabo este proyecto son las realidades alternas en los centros escolares, cuyos centros son capaces de mantener en funcionamiento una organización, como las escuelas primarias de Educación Básica en la Ciudad de México. Algunas de estas realidades son la **burocratización de procesos y resultados**, el **hermetismo administrativo** permanente y la **racionalidad instrumental** de la propia administración escolar. Investigar sobre el desempeño escolar es importante porque puede influir en la formación integral de los estudiantes, en la participación activa de los docentes y en la organización del tiempo, el cumplimiento de la normatividad y las actividades que han sido preestablecidas.

Un problema en los centros educativos es el descuido de aspectos referentes al clima organizacional, ambientes armónicos y por supuesto el campo pedagógico. Pero es aquí donde radica el sentido de la presente investigación; se ha de concentrar los esfuerzos en analizar la realidad que acontece en la estructura sistémica, la organización de las áreas con relación al desempeño, la toma de decisiones ejercidas a través del liderazgo educativo y la correspondencia entre roles y funciones de una escuela primaria de la alcaldía Venustiano Carranza de nivel primaria y jornada regular.

### **El conocimiento de una realidad a través de la observación**

Elaboramos más diagnósticos a través de la observación que formalmente porque la diagnosis es el conocimiento referente de las cosas que analizamos y consideramos como un conflicto que afecta algún aspecto de nuestra vida, entorno y relaciones con los demás en un sistema de ciclos y cambios continuos. En el diagnóstico se establece el momento que la misma filosofía procura validar el método y sus raíces para percibir la epistemología de un problema como un objeto de estudio capaz de comprender y resolver. En algún momento de nuestra vida debemos realizar un alto y apreciar cuántas y cuáles son las decisiones tomadas que han traído consecuencias definitivas, temporales y asertivas para poder convencernos de que el diagnóstico más allá de ser una técnica, es una práctica habitual que nos permite centrar nuestros más ávidos esfuerzos en encontrar la solución a la queja.

Para entender que el diagnóstico como conocimiento de una realidad de los sistemas es necesario desprender el método subjetivo del método científico y su racionalidad para entender que solo a través del método experimental se puede obtener un resultado preciso, medible, cuantificable y válido como diagnosis. Las etapas de la ciencia nos permiten observar la división del trabajo en una organización social que forma la estructura del sistema y su subdivisión es la forma útil y de razón sistemática que obliga a la subjetividad a convertirse en racionalidad.

Se pierde el carácter científico cuando se le asigna un mayor peso al acercamiento objetivo del objeto de estudio que a los criterios de validación predeterminados por los observadores, por eso mismo se cae en un método hermenéutico originante en las ciencias sociales como un conflicto a la hora de establecer los parámetros de análisis entre lo conocido y lo que se intenta comprender de lo conocido. Volviendo al diagnóstico de las organizaciones, las relaciones de los sujetos que las conforman representan una variable que juega un papel muy complejo de analizar independientemente de la postura con la que se observe.

Además los sesgos epistemológicos interfieren en la proyección de resultados más parecidos a la racionalidad como lo podemos apreciar en una administración orientada al cumplimiento de objetivos basados en la eficiencia y eficacia. El diagnóstico organizacional promueve desde la perspectiva del observador una subjetividad que requiere del apoyo de otro observador externo para empatar con los criterios científicos una racionalidad; auto referenciar la técnica de analizarse así mismo es una tarea que necesariamente no puede ser pasada por alto.

Las organizaciones vistas desde su propia dinámica resultan ser un objeto de mejor apreciación ya que la estática impide distinguir los cambios que a través del entorno la organización modifica sus objetivos, sus funciones y su productividad.

Estructuralmente cada componente se encuentra limitado por la interacción que se tiene con el contexto, el mercado es un factor que actúa directamente en las funciones organizativas. Ninguna organización prevalece si no modifica su actuar según la dinámica del ambiente.

A continuación se describe, cómo las realidades alternas son consideradas como los posibles factores determinantes del desempeño y variables de estudio que han de ser complementadas, modificadas y alineadas para enriquecer el trabajo de investigación.

En virtud de facilitar la operación de centros escolares reestructurando su organización, mejorando el liderazgo y la toma de decisiones que al final reducirá en cierta medida el conflicto, elevando los índices del desempeño organizacional.

## **Realidades alternas escolares**

### Burocratización de procesos

En las escuelas se requiere de una orientación práctica sobre todo en los perfiles de la autoridad ya que no es posible hallar congruencia en el logro educativo y el desempeño. Actualmente se encuentra monopolizado el poder de las políticas públicas educativas y su racionalidad instrumental radica en los procesos largos, tardíos y muy tediosos para los docentes. La parte administrativa lidera por encima de lo pedagógico. Gran parte del tiempo en la escuela se ocupa para el cumplimiento de la administración, formatos, requerimientos, diversos procesos en los que se ahoga la participación y se oculta el proceso de enseñanza - aprendizaje.

### Hermetismo administrativo permanente

Las condiciones laborales de una escuela son limitadas en función de roles, es decir, el personal que cubre ciertas necesidades en la escuela, suele ser el protagonista de varios procesos donde el rendimiento y la calidad del servicio que se ofrece puede incrementar los riesgos de cometer errores. Dichos errores laborales son consecuencias de bajo desempeño y por tanto un aumento de trabajo en el colegiado porque se deben implementar nuevas estrategias que den solución al conflicto. El hermetismo administrativo es una esfera de trabajo cerrada, se encuentra a la defensiva y procura no tener un cambio que favorezca en su totalidad al centro educativo. Es la representación de un conflicto de interés.

### Racionalidad instrumental

Ésta es la norma implícita que regula todo proceso, la guía operativa que controla una organización escolar, el lineamiento tácito que marca los protocolos de prevención y acción, es la ruta práctica del cómo se deben hacer las cosas para hacer funcionar una escuela y la ruta de acción para corregir y regresar al funcionamiento operativo del centro educativo. Es un sistema de control calificado, de ciertas exigencias rigurosas y restrictivas.

En pocas palabras es la forma de sometimiento más accesible para no tener problemas con la organización y es necesario medir el nivel de cumplimiento de dicha norma para

hacer funcionar la escuela, establecer una relación de variable que permita generar las condiciones de análisis independiente y comprender cómo la racionalidad instrumental es un eje articulador entre el funcionamiento y el mantenimiento de organizaciones caóticas. Resulta importante seguir las reglas de operación y los lineamientos que rigen el orden para mantener un equilibrio en la organización, para establecer un criterio de cumplimiento apegado al modelo educativo en turno y así poder defender el quehacer docente que en diversas ocasiones se deja de atender, ocurren los problemas y no se puede sustentar las acciones a favor de erradicar, subsanar o bien justificar los procedimientos que se llevaron a cabo.

La racionalidad instrumental es el proceso a seguir de toda organización educativa para establecer un orden sin pretextos, Sin embargo es evidente que la organización compuesta por sujetos es una dinámica de fuentes problemáticas a lo cual no siempre es posible llevar un seguimiento puntual de ésta. No obstante, es posible mediar y cumplir con la racionalidad en cierto grado sobre todo para no incurrir en eventos caóticos.

La importancia de cubrir los aspectos racionales consiste a su vez en dirigir la organización con los criterios preestablecidos para el buen funcionamiento. En el siguiente cuadro se establecen tres formas de poder en tres áreas de diferente índole pero que se encuentran dentro del rango jerárquico para el control y manejo desde la autoridad como lo es la representada dirección.

Veamos pues, cómo a través de una realidad superpuesta a las necesidades de la comunidad educativa se postulan realidades alternas que generan lo siguiente:

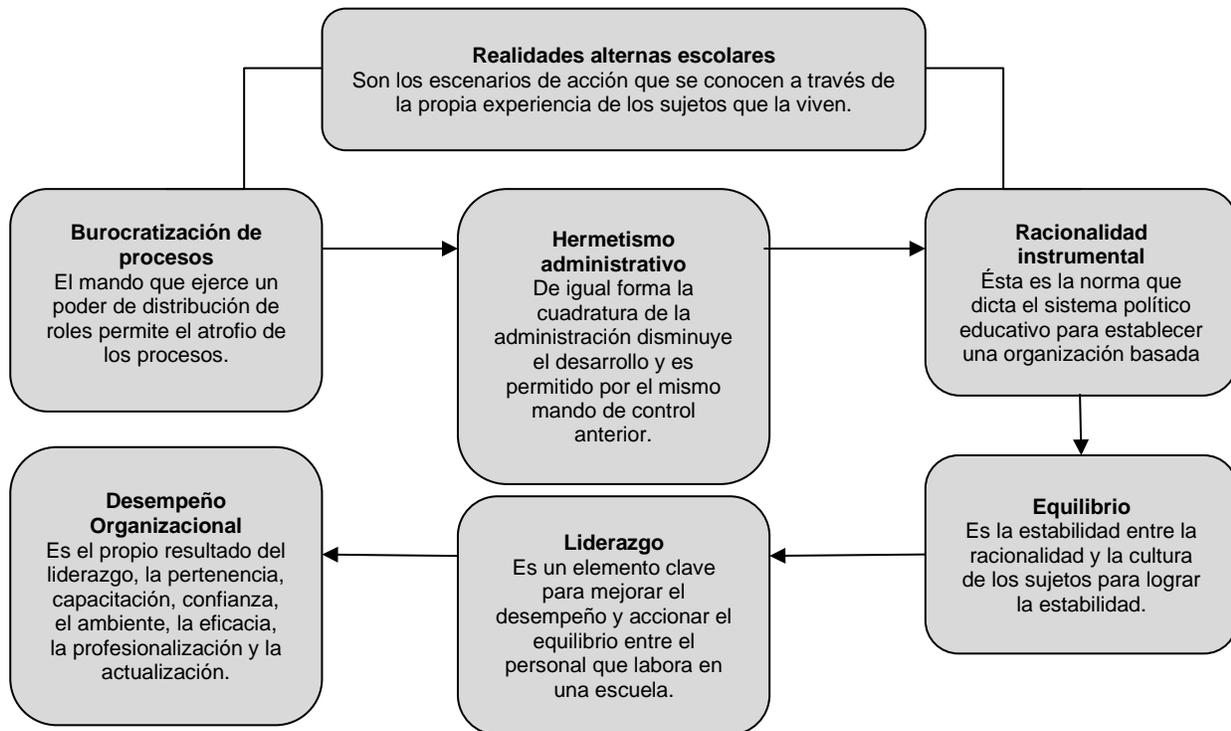


Figura 1. Estas realidades son una muestra potencial de análisis para encontrar el factor común de la organización que puede ser objeto de cambio y transformación a pesar de lo caótica que pueda parecer una organización.

## Ficha de identificación escolar

Nombre de la institución: "Artemio de Valle Arizpe"  
C.C.T.: 09DPR2313C  
Ubicación: Privada Cucúrpe No. 10, Colonia el Parque.  
Nivel: Primaria  
Zona: 368  
Alcaldía: Venustiano Carranza  
Entidad Federativa: Ciudad de México.

Partiendo de la anterior contextualización en una escuela de nivel educación primaria ubicada en la alcaldía Venustiano Carranza, existe un problema que ha sido identificado empíricamente ya que "la funcionalidad de una organización escolar a través de sus prácticas de gestión y liderazgo, el conflicto que se genera de forma simultánea en los departamentos estructurales son áreas que se mantienen funcionando ¿por qué? y de

¿qué manera resulta ser un efecto natural sobre el desempeño organizacional?.

Es ahora que debe ser necesaria la clasificación de variables; en la lista de causas antes descritas y que de las cuales solo se retomarán dos, la primera es la variable dependiente del **liderazgo directivo** (correspondencia, pertinencia, consenso e integración), que una vez consolidada a través de la comprobación en la metodología se someterá a pruebas para determinar que es también una variable independiente del **desempeño organizacional** (liderazgo, pertenencia, capacitación, confianza, ambiente, eficacia, actualización y profesionalización).

#### Preguntas problematizadoras

1. *¿Cómo es el resultado de la organización que influye en el desempeño?*
2. *¿Cómo mejorar el desempeño organizacional para disminuir los efectos negativos de las prácticas ejercidas a través de la autoridad directiva?*
3. *¿Qué porcentaje de equilibrio racional y cultural se puede mejorar en el desempeño organizacional?*

Estas preguntas son aquellas que orientan la investigación, de ellas, se derivan otras más que ayudan a no desviarse del objetivo general y los específicos. Cuando una organización establece el trabajo del colectivo puede caer en dos situaciones de desarrollo, la primera puede ser asertiva-equilibrada y la segunda intuitiva-humana. Ambas situaciones encasillan las decisiones de quien ejerce el poder en una organización escolar y es la ruta que el presente documento tiene por objetivo descubrir a través de la identificación, análisis e interpretación de prácticas escolares.

#### Planteamiento del problema

*La organización de la escuela tiene incongruencia de roles con funciones que impactan en la toma de decisiones y en el desempeño organizacional. El aprovechamiento del inmueble escolar es mínimo, debido al parecer unilateral de la autoridad competente, la organización se ha convertido en procesos administrativos estandarizados, rutinarios e ineficaces para el logro de un ambiente armónico entre el colegiado. La administración parece eficaz pero el acompañamiento, la orientación y el seguimiento académico es parcial. El manejo de*

*recursos económicos no es transparente y el ambiente laboral dista de ser confiable y solidario, por tanto la existencia de conflictos son una constante que representan el efecto natural de la toma de decisiones a través del liderazgo directivo y las relaciones de poder.*

Hablar de un enfoque para abordar la problemática es un tema inagotable ya que existen las posturas y perspectivas suficientes para el análisis de un objeto de estudio. Es entonces una excelente oportunidad suponer variables de estudio no como un sistema sino como la colectividad subjetiva y diversa de la dimensión relacional si hablamos de estructura organizacional. Vaquero, B. R. (2007).

Se puede sostener que el tema de implementación es descuidado en la medida que la literatura de redes de políticas es ambigua cuando se refiere a los “resultados de la política” o “policy outcomes”. No es claro si por “outcomes” el enfoque se refiere a las decisiones negociadas reflejadas en la creación de una política (como parece ser el caso) o a los resultados finales obtenidos por la ejecución de las decisiones y políticas. Esta brecha es precisamente el área de estudio de la implementación que el enfoque de redes de políticas tiende a descuidar. Los estudios que buscan analizar una implementación de políticas públicas a través de enfoques como el top-down, bottom-up y los híbridos, mantienen el sesgo entre los resultados y los objetivos de las mismas.

La problemática del sistema educativo radica no en sus políticas sino en la ejecución de las mismas sin un previo control piloto de pruebas en los centros educativos. La realidad que presentan los múltiples centros de enseñanza nos dan una muestra de las inagotables y ocurrentes ideas que son implementadas a lo largo de los sexenios que gobiernan al país.

## **Objetivos**

La investigación es un parámetro de búsqueda exhaustiva para el conocimiento de una realidad que adolece un centro educativo en la Ciudad de México, presenta a partir de la experiencia docente, la observación y práctica de un fenómeno irregular que mantiene una

organización caótica entre las relaciones del colegiado y efectos simultáneos de problemas causados por conflictos de interés y bajo desempeño organizacional.

Pregunta problematizadora

¿Cómo se ejerce el mando y de qué forma impacta en el desempeño organizacional?

Objetivo general

Analizar de qué forma el liderazgo directivo escolar influye en el desempeño organizacional para proponer un parámetro de equilibrio racional instrumental y cultural organizacional que permita mejorar el desempeño.

Objetivos específicos

- Investigar el porcentaje de influencia entre el liderazgo directivo y el desempeño organizacional para calcular una mejora asertiva entre el equilibrio racional y cultural.

- Analizar el impacto de la influencia entre el liderazgo y el desempeño organizacional.

- Analizar cómo se puede mejorar el desempeño organizacional a través del equilibrio entre la racionalidad instrumental y la cultura organizacional.

### Hipótesis

*“Si se ejerce un liderazgo escolar con una racionalidad instrumental equilibrada y un buen canal de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa se podría mejorar el desempeño organizacional”*

Los problemas existentes en un centro educativo son variables de estudio en la investigación que permiten demostrar cómo el **liderazgo directivo** propicia la *burocratización de procesos*, el *hermetismo administrativo* y la *racionalidad instrumental* sin

permitir la opción de equilibrarse con la **cultura organizacional** del propio directivo y resultar en un mejor **desempeño organizacional**. Estos elementos son parte de la organización escolar que a su vez son el reflejo de las causas antes descritas en la problematización y que generan como consecuencias: ambientes de tensión entre el colegiado, bajos grados de eficacia y un laxo acompañamiento, orientación y seguimiento académico.

## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL EQUILIBRIO RACIONAL Y CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN**

### **La racionalidad instrumental. El modelo Taylorista de la educación**

*Modelos teóricos. Administración y Cultura. Percepción histórica de la teoría de la administración científica.*

La teoría que sustenta el marco teórico del estudio, se basa en dos fuentes históricas que construyen de los modelos teóricos de la administración científica y la organización escolar del actual Sistema Educativo Nacional de México. La primera se plantea de forma secuencial según avanza el proceso de industrialización en el mundo a través de la conceptualización de la administración científica para aclarar que la racionalidad instrumental es uno de los principales enfoques del sistema político regente a las escuelas en México. La segunda es la dimensión relacional y cultura organizacional del propio sujeto que pertenece a una organización y sus diferentes características que lo someten a representar un cargo de autoridad, tomar decisiones basadas en lo racional, lo cultural (nociones, prenociones, experiencias) que influyen en el desempeño organizacional.

La investigación se enfoca en un tratamiento y uso de la teoría de la ambigüedad y la teoría del comportamiento para poder analizar el objeto de estudio; los centros escolares son un medio de conocimientos limitados debido a los múltiples sesgos políticos internacionales, implementaciones de diseño nacional y las normas estructurales que rigen un país, su educación y hasta el quehacer docente.

La administración es un fenómeno social visto como las caras de una moneda. De un lado el *valor* remoto del uso del término actual como una práctica social de una civilización que

se regula y administra tradicionalmente para sobrevivir. Del otro lado se encuentra una discusión sobre la administración moderna que difiere de la primera por caracterizarse como una profesión, disciplina y ciencia a partir de movimientos históricos marcados en los años ochenta de Norteamérica y los años diecinueve en el continente europeo, tales como la “Revolución industrial”

Es así como inicia una distinción de dos conceptos, el primero es la administración tradicional (práctica social antigua) y la administración moderna (profesión, disciplina, ciencia). Según el periodo, contexto histórico y sociedad existen dos campos bien definidos para adoptar el ejercicio absoluto del concepto. Sin embargo pareciera que solo es parte de una distensión social.

Citar al antiguo hombre que aparece en las Sagradas Escrituras del Antiguo Testamento Génesis 41 (RVR1960), en los libros de Reyes, Samuel, Crónicas, Eclesiastés, Cantar de los Cantares, Proverbios y su participación en la elaboración de algunos Salmos es de gran importancia, debido a la administración social que ha sido ejercida al suceder el trono de Judea en Israel, su riqueza, crecimiento, desarrollo, y optimización del régimen de gobierno lo han proclamado como uno de los hombres elegidos divinamente para llevar al pueblo hebreo hacia la gloria de Dios.

Sin embargo otros personajes aún tiempo atrás, reflejan un poderío y dominio sin precedentes de grandes naciones como la abundancia precedida de los siete años de hambruna en Egipto, su eficaz y eficiente control de las provisiones de José el “soñador” gobernador y brazo fuerte del faraón en el libro de (Génesis 41 (RVR 1960), s. f.) por mencionar la capacidad de organización y habilidad social de llevar un pueblo contrario a sus costumbres y tradiciones.

En la teoría de la organización, se encuentra el método científico deductivo de las ciencias sociales donde la práctica de una organización se convierte en la parte observable, medible y cuantificable por medio de una estructura diferenciada por dimensiones que a su vez representan variables de estudio sobre los procesos y resultados. En otras palabras es aquí

donde se obtiene la objetividad total de sus estudios en la jerarquización del objeto de estudio. La organización tiene diversas aristas observables como el hecho social, el estado subjetivo del individuo y sus variaciones. Un fundamento en la teoría de la organización es fragmentar al individuo de ésta para ser sumado como un un componente más de la racionalidad instrumental en la sistematización organizacional y llegar al límite de la eficiencia. En palabras de Barba, Antonio sería la utilidad de los medios afines, es decir la mayor producción o el máximo logro de objetivos con menos.

Finalmente, la gestión educativa tiene una disyuntiva existencial y conceptual, pues se utiliza incluso en la actualidad como una subdivisión de la administración y viceversa. Aunque, el aprendizaje por conceptos nos brinda un tejido jerárquico derivando la gestión de la administración. Dicha confusión ha generado una pérdida de identidad conceptual dentro y fuera de los centros educativos. Si bien, no es aterrizado en todos los contextos, de tal forma que en la praxis sigue existiendo una distensión social y la generación de conocimiento teórico se haya multiforme en este campo.

La administración es una disciplina social orientada sobre el conocimiento natural-empírico y transformador, que busca integrar desde sus múltiples campos de acción la organización de un sistema que ofrece resultados determinados por la eficacia y la eficiencia. La distinción del término administración radica en el uso del periodo que se trata. La distensión social existe porque hay confusión en la identidad propia del concepto y su contextualización.

Las fuentes metodológicas de la teoría organizacional son tres: Las ciencias sociales, las formales y las críticas o no convencionales. Dentro de las sociales se encuentran el positivismo (conocimiento que se adquiere por las experiencias y la inferencia de ellas; inducción y deducción) Positivismo de John Stuart Mill (1806-1873). Herbert Spencer (1820-1903) el evolucionismo analiza los superorganismos como sociedades desde su estructura y función. Emile Durkheim (1858-1917) el funcionalismo es la observación de hechos sociales y tendencias que establecen relaciones de causa y efecto.

Para acercarse a una realidad es necesaria la observación; la diagnosis es el conocimiento referente de las cosas que analizamos y consideramos como un conflicto que afecta algún aspecto de nuestra vida, entorno y relaciones con los demás en un sistema de ciclos y cambios continuos.

La epistemología de la teoría de sistemas de Nicklas Luhman se basa en inicio desde lo que perciben los seres humanos “*perspectivismo*” hasta lo que realizamos inconscientemente fuera del método científico, que es perder la “imparcialidad” a la hora de diagnosticar algo; por ello caemos en la “*autoreferenciación*” según Luhman. Cuando hablamos de la epistemología en el diagnóstico y sus fundamentos podríamos decir que son meras interpretaciones de otro ser humano que realizó injerencias, prejuicios y autodefiniciones de los fenómenos que observó en un sistema.

Ahora bien, para entender que el diagnóstico como conocimiento de una realidad de los sistemas es necesario desprender el método subjetivo del método científico y su racionalidad para entender que solo a través del método experimental se puede obtener un resultado preciso, medible, cuantificable y válido como diagnosis. Las etapas de la ciencia nos permiten observar la división del trabajo en una organización social que forma la estructura del sistema y su subdivisión es la forma útil y de razón sistemática que obliga a la subjetividad a convertirse en racionalidad.

El conocimiento del comportamiento organizacional promueve desde la perspectiva del observador una subjetividad que requiere del apoyo de otro observador externo para empatar con los criterios científicos una racionalidad; autoreferenciar la técnica de analizarse así mismo es una tarea que necesariamente no puede ser pasada por alto.

Las organizaciones vistas desde su propia dinámica resultan ser un objeto de mejor apreciación ya que la estática impide distinguir los cambios que a través del entorno la organización modifica sus objetivos, sus funciones y su productividad. Entonces el liderazgo se encuentra limitado por la interacción que se tiene con el contexto, el mercado es un

factor que actúa directamente en las funciones organizativas. Ninguna organización prevalece si su liderazgo no modifica su actuar según la dinámica del ambiente.

### **Modelos organizacionales. Dimensión cultural**

Combinación de modelos para el equilibrio

*Organización racional* (tradicional): es aquella que en el proceso define un conjunto de normas preestablecidas para alcanzar el máximo rendimiento que puede ser medible en términos de eficiencia y eficacia. “*confluyen en esta perspectiva las visiones instrumentales de la organización, descrita como una máquina racionalmente controlable, con la visión conductista del aprendizaje, donde el comportamiento es reforzado o extinguido, explicado, por los factores ambientales*”. (Gore y Dunlap, 1988.). Los factores ambientales son los que modifican el ritmo de la organización y pueden ser estos los factores primordiales del cambio, es decir una situación latente que puede ser alterada por el contexto, el mercado, la moneda, la oferta y la demanda.

En una escuela la organización cambia con esta perspectiva si se observa desde la dinámica en la economía; ejemplo de ello es la modificación que se hace constantemente para la compra de tela para uniformes escolares, el calzado, alimentos de cooperativa, precios del transporte colectivo, aumento de gasolina, útiles escolares, insumos de papelería, etc. En esta situación el mercado dispone de cambios organizacionales en la estructura de las escuelas.

*Organización relacional* (aprendizaje del error): En esta perspectiva se encuentran las formas unidireccionales de la organización, es decir, cuando todo marcha a buen ritmo y se comete un error existe una incapacidad de retroceder para observar la falla. Por ello los mecanismos organizados tienen un fortalecimiento que los hace aún más rígidos frente al cambio. Este tipo de organización se vuelve un obstáculo para alcanzar la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales; incluso puede llegar a ser un círculo vicioso de errores ocultos. “*El argumento central de Argyris y Schön es que las condiciones para*

*el error existen en casi todas las organizaciones, ya que éstas tienden a operar dentro de 'sistemas de aprendizaje limitado' lo cual inhibe el aprendizaje de circuito doble (con retroalimentación) y sólo permite el aprendizaje de circuito simple. Cuando las normas y supuestos cambian es a través de una especie de terremoto organizativo, consecuencia de ajustes ecológicos y no de una búsqueda organizacional.*" (Gore y Dunlap, 1988). La conciencia de los errores se encuentra sometida a costa de la falta de aprendizaje y se queda cubierta una realidad que podría fomentar el aprendizaje a través de la aceptación, reestructuración y apoyo del colectivo.

Aguerrondo, Inés (1996) menciona las características que conforman la toma de decisiones que orientan el camino hacia el cambio positivo de la organización a través de un modelo de gestión inteligente, donde la capacidad de la organización es tal, que puede reconocer la falta de aprendizaje, la suma de esfuerzos colectivos para sumarse a la transición y por supuesto la aceptación de que la ruta seguida no ha sido la adecuada.

La toma de decisiones en este modelo es la parte medular para iniciar una transformación. *"Las decisiones institucionales comprometidas con el cambio despiertan necesariamente resistencias debido a que tratan de cambiar el estado de cosas normal y rutinario de la institución. Estas resistencias deben ser previstas por la conducción y enfrentadas con alguna propuesta que puede ser desde la negociación y la alianza hasta el enfrentamiento, si la correlación de fuerzas lo permite. La institución debe aprender a transitar el camino del cambio, y corresponde a la conducción institucional modelar este proceso a través de la gradualidad de las decisiones que toma. En términos generales, es mejor una serie de continuas decisiones no tan profundas pero que vayan ensanchando el campo del posible cambio, que una decisión única y muy radical que pueda ser vista como demasiado violenta y genere anticuerpos".* (Aguerrondo, Inés 1996).

La organización escolar es una estructura moderna, compleja y estructurada en grandes variables que permite a los expertos del sistema educativo plantear un perfil estándar de cada figura que representa ser un miembro más de la organización. Estos ideales son la normativa ideal de que los agentes del cambio aspiran o deben alcanzar para lograr ser

parte de una normalidad. Tomar decisiones en una institución conlleva a respetar una racionalidad normativa que dirige al plantel hacia la conversión de los errores en resultados eficientes.

*“Por el contrario, en las organizaciones débilmente estructuradas, la incertidumbre es mucho mayor; sin embargo, los fallos y las eventualidades difícilmente logran comprometer su funcionamiento ni su orden interno, ya que las fluctuaciones son permanentemente absorbidas, gracias fundamentalmente al margen de autonomía de sus miembros, el cual les permite desarrollar conductas adaptativas sin necesidad de que éstas estén predeterminadas por la estructura. En este sentido, la debilidad se refiere a la laxitud de los mecanismos de control, de supervisión y de evaluación”* López Yáñez, Julián (2006).

Finalmente hablar de personas en conjunto, es referirnos a un grupo que se rige por un orden normativo y niveles de autoridad como primer mando de control sobre los mismos individuos que conforman una categoría configurada como parte de la estructura de la organización que se relacionan e interaccionan entre múltiples variables de tópicos culturales e intereses particulares que a su vez realizan la dinámica de la organización.

#### Aproximación, equilibrio y balance de la organización

La organización ha sido y es un concepto tan ambiguo si lo enfocamos al ámbito escolar, ya que una organización del sector productivo, tiende a resultar en una precisión más asertiva desde sus procedimientos hasta el final de los mismos. Es imperante utilizar un modelo Taylorista para el logro de objetivos, es necesario para normar un proceso en alguna de las dimensiones de la estructura organizacional pero es aún, forzosa la utilidad del modelo si se pretende lograr la eficiencia.

El campo educativo, es un sistema que se compone de una estructura rígida y Taylorista mirando así, desde el diseño y la implementación de políticas públicas en México. Ha sido un gran recorrido histórico para llegar a comprender que el propio sistema responde a necesidades muy específicas de un modelo económico. Sabirón, Fernando describe a los modelos racionales de las organizaciones productivas como *relativamente* desechables

cuando se trata de organizaciones escolares. *"En opinión de Borell (1989,7), en la presentación a su análisis citado de las corrientes científicas de organización escolar>>, <<no se espera encontrar prototipos concretos de las escuelas de cada modelo, sino sólo aproximaciones>> Sabirón, Fernando (1999).*

La organización escolar tiene un antecedente histórico, pues la idea de transformar los procesos laborales, sistemáticos, estructurales y mecanizados llevaron a la educación formal a establecer un criterio de compensación para trabajadores, mismo criterio que determina una brecha entre lo coercitivo racional y la flexibilidad social-humana. Ibarra y Montaña (1987, 35) *<<Una nueva forma de saber es impuesta por la organización científica del trabajo. En realidad se trata de la negación misma del saber; es decir, sólo un saber-hacer mecanizado, parcializado. Por otra parte, las relaciones humanas inculcan una nueva forma de sentir; los sentimientos son redefinidos y readecuados a las exigencias del proceso productivo. El control del proceso de trabajo pasa así por el despojo del saber y el sentir de los obreros. Se propone el bienestar económico, la felicidad y la satisfacción como elementos de compensación. Estas teorías recurren sistemáticamente a conceptos derivados de ciertas ciencias exactas y sociales que les permitirán justificar "científicamente" los sistemas coercitivos de control del proceso de trabajo>> Sabirón, Fernando (1999).*

Sabirón Sierra, Fernando (1999) denomina una *"constante eficientista"* a la frecuencia que persevera sobre el modelo de organización industrial desde el siglo XIX y podríamos reforzar la idea que tenía sobre el *"encubrimiento disciplinar por la Organización escolar"*. Cabe señalar que esta última premisa respalda la teoría propuesta en este documento. La educación, su estructura y procesos se encuentran definidos desde la creación, ejecución y hasta la evaluación como una organización fuertemente arraigada al Taylorismo, es decir, a la teoría racionalista; el modelo educativo es una propuesta que se modifica según el régimen a cargo de la nación. Se puede observar en México desde los cambios existentes en los modelos educativos iniciando con José Vasconcelos en 1921 con su instrucción del pensamiento libre para el hacer de las cosas, es decir que el niño se frena para pensar siempre y cuando su necesidad lo lleve a resolver el quehacer de algo y ese mismo año se

crea la Secretaría de Educación Pública (SEP). Más tarde la destitución de las injerencias religiosas en la educación traen consigo el laicismo a la educación en 1929 para que en el sexenio regente de Lázaro Cárdenas logre financiar una educación de mayor acceso al aprendizaje democrático dando mayor aporte a la escuela indígena y a la tecnificación para incluir a los educandos al mundo productivo. Esta idea es una tendencia de las organizaciones escolares hacia el capitalismo, el sector industrial era cada vez más notorio y su racionalidad instrumental se volvía más dirigido a la demanda que requería la producción. Para esto fue necesario establecer una propuesta de los planes y programas de estudio con el ex Secretario de Educación Pública Jaime Torres Bodet en el periodo de gobierno presidencial de Manuel Ávila Camacho de 1940 a 1946 y de 1958 a 1964 la integración de los libros de texto gratuitos con Adolfo López Mateos para la industrialización que requería de cierto dominio de conocimientos limitados y acotados para la educación básica en México por mencionar algunos ejemplos en donde los funcionarios establecen nuevas pautas basadas en competencias, productividad, y tendencia al mercado nacional e internacional.

Es impresionante la manera en que se construye un fin para todos los miembros. La sociedad es un producto de lo que Sabirón llama el "*imperativo eficientista*" Sabirón, F. (1999), "*los miembros siempre estarán al servicio de la organización y la organización siempre estará al servicio de un fin. ¿Qué fin?: el impuesto por el imperativo eficientista. Es decir, una permanente transformación social para que nada cambie; una rentabilidad económica y una competitividad productiva que asegure el neocapitalismo y un creciente proceso de desideologización/ideologización neoliberal*". La organización escolar es uno de los sistemas más controlados de forma sutil, cambia según las condiciones de la tecnología y el ambiente, es un modelo racional que se transforma según la llegada de cambios sociales. Se adapta únicamente a los cambios radicales del entorno. Sabirón concibe a la constante como el encubrimiento disciplinar por la Organización escolar. "*En todo caso los miembros siempre estarán al servicio de la organización y la organización siempre estará al servicio de un fin. ¿Qué fin?: el impuesto por el imperativo eficientista*". Sabirón, F. (1999).

Existe una ruta de procesos continuos en la organización, uno de ellos es la toma de decisiones que los integrantes eligen conforme a sus necesidades y otra la normativa establecida que se debe cumplir con cierta rigurosidad. No hay mejor forma de seguir un patrón sin errores a menos que la regla se siga sin desvíos. Simón (1978, XV) inicia con la definición de organización como <<el *complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionarán ante lo que él diga y haga*>>.

La subjetividad nuevamente retoma un cargo progresivo para caer en la toma de decisiones muy fuera de lo ordinario para mantener el equilibrio de la organización. La Escuela no es un organismo alejado de la racionalidad instrumental; Baldrige (1993) tiene por concepto a la Institución Escolar como: <<*Institución estatal, con una estructura caracterizada por una jerarquía bien definida, redes de comunicación*

*formales, relaciones de autoridad entre los distintos niveles, con proliferación de reglamentaciones y toma de decisiones sometida a procesos rutinarios*>>.Sabirón (1999), Definición harto discutible pero cierta cuando <<hiperracionalización>> (Wise, 1983) sobrecarga el funcionamiento <<rutinario>> del sistema escolar.

Al visualizar las instituciones escolares hay ciertas condiciones en el análisis, ya que la existencia del modelo competitivo presente desde la instrumentación organizacional nos permite fragmentar la organización para observarla desde diferentes enfoques, mismos que a continuación se derivan:

### **Estabilidad de los modelos teóricos**

Un análisis centrado en la racionalidad y en las relaciones

La teoría de sistemas es un modelo analítico de las partes que forman la estructura y que permea diferentes posturas en una misma variable, es decir, la propia identificación de una problemática en la organización escolar terminará siendo comprendida por medio de la racionalidad que posee la teoría de científica de Taylor y Fayol. Pues es muy notoria la variante desprendida de la estructura sistémica como la idea de los sistemas abiertos y cerrados. No obstante existe una mayor complejidad en las dimensiones de la organización. Es ya menester del investigador tomar una perspectiva teórica capaz de explicar un fenómeno organizacional; no es sencillo identificar el objeto de estudio dentro de las múltiples teorías existentes y que todas son capaces de explicar un fragmento del funcionamiento institucional.

Cada referente tiene diversos enfoques exógenos como el sistema abierto que interpreta los cambios significativos en la organización como producto resultado del propio entorno. A pesar de tener en cuenta una corriente subalterna en la misma forma sistémica, se encuentra la idea generalizada de los sistemas cerrados, donde quizá la operatividad de los departamentos tengan un campo de interacción humano más complejo por la subjetividad de las personas. *“...si bien las aportaciones de los modelos sistémicos para un mejor análisis y comprensión de los fenómenos organizativos, en general, y de las organizaciones escolares, en particular, han sido muy notables, no abarcan en su pretendida <<totalidad>> a todos y cada uno de los componentes del fenómeno <<organización social>>. Así, y una vez más en Organización Escolar, se impone una posición disciplinar ecléctica, capaz de aglutinar las aportaciones de las distintas teorías existentes en sus aplicaciones al fenómeno organizativo institucional y escolar”*. Sabirón, Sierra, Fernando (pág. 120, 1999).

Como tal, el modelo sistémico es una representación instrumental estructural de la organización pero se puede adaptar a las condiciones más reales de la actual situación educativa. Para que de tal modo se puedan explicar componentes estructurales de mayor abstracción y no procesos racionales que constantemente se interpretan a través del cumplimiento, la eficacia y eficiencia. *“Ahora bien , la propia evolución de la Teoría General de Sistemas y enfoques derivados permite el avance en la explicación sistémica que se*

*realiza de las organizaciones escolares . Si se considera función primordial del eje sistémico escolar los <<procesos de reproducción>>, la explicación de tales procesos sobre los componentes estructurales debería ser una de las prioridades teóricas. Sabirón, Sierra, Fernando (pág. 122, 1999).*

La toma de decisiones en los centros educativos se rigen por medio de una intervención directa de la subjetividad de los seres humanos que giran el rol de autoridad y a su vez recae la necesidad de subsanar o empeorar un conflicto. Cada institución posee una organización distinta que le lleva en todo momento a la toma de decisiones para realizar cambios. Los cambios pueden ser positivos, negativos y neutrales. La existencia de la teoría de necesidades de Murray y la jerarquía de necesidades de Maslow son los enfoques que se retoman en el presente trabajo para demostrar que la hipótesis es viable de analizar. Las personas interactúan en diferentes esferas compartidas para llevar una rutina de confort y hacer de la vida una secuencia con la minoría de conflictos posibles, según la normalidad en experiencia propia. Cabe señalar que la dinámica social de las redes que entretejen una estructura formal de la organización tiene mayor sentido cuando el análisis de su toma de decisiones se enfoca en la capacidad de responder a los propios intereses de los sujetos.

Por estas razones cada escuela enfrenta una dirección que contrasta en un mismo contexto diferentes resultados, mismas decisiones e impactos alternativos o bien misma infraestructura y organigrama pero diversas estadísticas.

Todo rescinde desde la postura de necesidades en los niveles de satisfacción personal de los sujetos, el abordamiento de situaciones carentes de importancia colectiva y la respuesta equilibrada de los colegiados para asumir una responsabilidad que refiere la participación de todos. El enfoque de Murray y Maslow centran sus esfuerzos para abordar desde una perspectiva teórica y analítica la conformación de los individuos a partir de la satisfacción de sus necesidades en la organización. *Murray es uno de los pioneros en el estudio de las necesidades de los individuos. Distingue entre necesidades ligadas a hechos orgánicos (visceral génicas) y las derivadas de procesos psíquicos (psicogénicas). Parte Murray de la*

*consideración de que existe un número relativamente amplio de necesidades específicas que condicionan la conducta humana” Sabirón, Sierra, Fernando (pág, 128, 1999).*

De igual forma Abraham Maslow (1943) comparte similitudes en su pirámide al enfocar con gran especificidad el proceso de adaptación de un integrante que se encuentra en una organización. La precisión de la pirámide de Maslow es la forma adecuada para entrar al espacio subjetivo de las personas e identificar a través de categorías sus necesidades básicas, la seguridad que les proporciona su función, la satisfacción de sus necesidades sociales a través de interacciones con otras áreas, el sentido de pertenencia y reconocimiento a su labor para que al final el grado de autorrealización sea expresado por el rendimiento y su toma de decisiones.

Finalmente los modelos centrados en la estructura, son meramente racionales, instrumentales y sistémicos, Los modelos centrados en la relación entre el individuo y la organización son aquellos que deberían ser el gran camuflaje de las escuelas, ya que la verdadera máscara de sistema educativo no es más allá del traje científico que pertenece al modelo económico de cada región.

*“Si desde los primeros modelos estructurales se aludía a la falta de recursos propios como máxima limitación, es necesario ahora, a la vista de los modelos expuestos, develar otra reducción: la falta de control en la negociación de las relaciones propias entre la organización y sus miembros. Se incrementa la artificiosidad de las relaciones y, en consecuencia, la arbitrariedad, las buenas intenciones, la irrealidad de la participación, la fijación en la satisfacción, el paternalismo, la sobrecarga de finalidades y metas loables, junto a la irresponsabilidad de quienes no pueden modificar la esencia organizativa sino solo jugar a resolver los problemas y disfunciones domésticas de cada centro docente”.* Sabirón, Sierra, Fernando (pág. 141, 1999).

## **Forma de control: normas y lineamientos**

El común denominador de los centros escolares.

La informalidad de las relaciones ocurrientes en cada proceso organizativo lleva consigo la abstracción de afinidades e intereses particulares y grupales del individuo. Por esta razón la existencia del cumplimiento de objetivos puede ser ineficaz o altamente eficiente.

El orden normativo, niveles de autoridad u órganos centrales del poder mandatario es solamente relacionar la misma configuración de significados pero con una diferente correlación que trabaja en los mismos componentes ya sea en mayor o menor nivel de actuación e injerencia. Ahora bien las categorías establecidas, dimensiones o niveles responden al criterio particular de sus analíticos pero ¿cuál es el ideal para utilizar en un estudio organizacional? O incluso ¿podemos clasificar los medios de la estructura que percibimos con la perspectiva propia del contexto?.

La colectividad que maneja conceptualmente Richard Hall (1996) haciendo como referencia al conjunto de personas que comparten ideas concretas, que persiguen un objetivo común del entorno que les rodea y que les asigna pertenencia de esta colectividad; es lo que Richard Hall establece como "*fronteras relativamente identificables*" que son aquellos límites que los individuos comparten con similitud y semejanzas únicas. Es como tal una parte procesal interesante ya que de ella se analiza el movimiento social de relaciones estrechas que modifican el alcance de logros planteados o bien efficientizar la producción de resultados. Observando el sector industrial - empresarial, encuentro el fuerte interés del cumplimiento de metas y obtención de resultados pero trasladado al contexto educativo los resultados se vuelven complejos y distintos de una proyección y/o tendencia de alcances debido al hecho de que no es posible predecir el comportamiento, las actividades y los nexos de comunicación entre personas.

El orden normativo es un espacio regulador y controlador muy por debajo de la organización que forma sustancialmente una base estructural social, sus niveles de autoridad establecen una representación que tiende a la resolución de problemas aislados por la separación de

departamentos y el sistema de comunicación radica en el intercambio relacional de los miembros, formas comunicativas información divulgada, etc. El sistema de coordinación considera una distribución sincronía de recursos que permiten llevar el ritmo de trabajo acorde a lo que se pretende lograr. Las organizaciones tienen características fundamentales que le brindan un peculiar estado de supervivencia o estabilidad, gracias al quehacer de la estructura social, administración y gestión.

*“La organización genera una relación de interdependencia interna, particularmente entre sus miembros, que hace preciso recurrir a la relación de autoridad: todos ellos dependen unos de otros para llevar a cabo las acciones de las que depende el logro de los fines de la organización y, para que haya la debida articulación entre tales acciones, se considera preciso recurrir a la autoridad” (Ahrne, 1994).*

El equilibrio de una empresa nace del constructo social empinado con el beneficio de sus integrantes, su adaptabilidad a un ambiente armónico y de fácil acceso motivaciones. A diferencia de un centro escolar la asignación presupuestaria se encuentra limitada y el reconocimiento de habilidades de las prácticas docentes es únicamente la directriz gráfica e histórica del desarrollo del currículo sin una remuneración por méritos frecuentes alcanzados desde la basificación del magisterio. La integración de todas las fases estructurales son variables de estudio para el análisis del sistema educativo, así que, las problemáticas basadas entre el diálogo y el muestreo son interminables. Cuando se intenta identificar la problemática, puedo decir que hay algunas muy evidentes como las enfermedades en el cuerpo humano, los síntomas son muy precisos pero en ocasiones la problemática o la enfermedad social es asintomática y no es posible determinar con exactitud el origen y el planteamiento.

Las decisiones frente a un problema son como un problema aritmético de fracciones, es decir, el problema es como tal el problema existente que se intenta resolver, la operación aritmética (fracción) es la decisión que se desarrolla para dar respuesta al problema y he aquí la comparación. Una fracción matemática tiene dos partes, el numerador (parte que señala la cantidad de elementos que se tomarán del todo) y el denominador (partes del

todo). Las decisiones en este ejemplo las comparo con la fracción porque son en un problema la fracción que determina el grado de racionalidad que se debe tomar para resolver la situación. La racionalidad es el común denominador de la operación de fracciones para encontrar el equilibrio en la toma de decisiones.

Por tanto debemos tener en cuenta que la solución se halla matemáticamente cuando el problema es normativo, operativo y lineal. Pero cuando el problema se sale de estos tres campos (normativo, operativo y lineal) es necesaria y forzosa la intervención de habilidades de liderazgo y el ejercicio del poder de mayor capacidad humana, de aspectos de la dimensión cultural propios del ser humano, de características esenciales que distinguen a la autoridad y al líder de la organización.

### **El Paradigma Crítico. La Gestión del Desempeño Organizacional (DO)**

El equilibrio organizacional para la mejora de los alcances en una organización

La escuela es una organización que pertenece a un sistema de control establecido, a lenguajes simbólicos de poder y a la arbitrariedad de políticas desglosadas por el mismo mercado social educativo. Es un momento crucial para hablar de gestión, pues es ya una técnica superior que busca desinteresadamente el fortalecimiento estructural, las garantías de los involucrados, la disminución de conflictos representativos de factores endógenos y exógenos.

El paradigma crítico es una perspectiva de análisis profundo sobre cómo la gestión ha sido desvalorizada, minimizada a la racionalidad universal de la organización. En todos los sentidos se nombra gestión pero realmente es un proceso que ha caído en la pura instrumentación del mercado económico global; no es más que la propia máscara del comercio debido a que se controla, manipula, financia y litiga en múltiples contextos nacionales e internacionales. Fernández, C. (2007), argumenta que *“Los Estudios Críticos de la Gestión representan además una verdadera visión crítica de la realidad organizacional. Hay una denuncia de las injusticias del nuevo neoliberalismo y su*

*globalización implacable, que no sólo destruye formas de vida y culturas, sino que quiebra las solidaridades en las sociedades occidentales; del control y la manipulación ideológica en las organizaciones; del machismo y el racismo; de la coacción. Conscientemente, sus autores defienden un concepto casi olvidado en los discursos políticos, pero siempre válido: la emancipación. De este modo, no sólo nos hallamos ante una discusión teórica, sino ante una cuestión de compromiso con la política (Fernández, 2007: 13)”.*

Criticar siempre es una emisión de juicio inconmensurable, es una subjetividad de lo existente, un pensamiento elevado hacia la negatividad sutil de las nociones humanas. No es así, como puede revolucionar una mente. Gestión escolar es más que un proceso en práctica, es un término que se ha de utilizar para justificar una secuencia de acciones relativas y naturales por el simple hecho de ser un concepto tan desgastado y limitado en práctica. Es necesario y es posible cambiar el sentido de gestión en la organización desde una mirada no crítica sino transformadora. Pero es en definitiva una reforma, lucha constante que equipare la demostración como resultado.

*“Una gestión escolar que posibilite la configuración de procesos emancipatorios implica centrarse en deconstruir la realidad de la vida escolar y la veracidad del conocimiento sobre la institución educativa, operando mediante la interrogación constante de las verdades naturalizadas, instituidas y racionalizadas...”* Ramírez Aristizábal Beatriz y Marco Fidel Chica Lasso (2017).

René Descartes lo plantea en su frase “pienso, luego existo”, la idea es causada y la causa es infinita pero la idea ensimismada es lo finito del pensamiento. Por tanto la duda de las cosas son en gran manera una forma de llegar a conocer la verdad. La gestión educativa es un objeto de estudio que se puede analizar desde el método cartesiano, poniendo en duda todos y cada uno de los elementos que forman una categoría de análisis como variable dependiente. En este caso sería el pensamiento del sujeto.

Ahora bien, los centros escolares son estructura, son un conjunto de conceptos, la semántica que la teoría del conjunto puede explicar si se clasifica hasta lo diminuto de la

organización educativa. Los elementos variantes serán entonces la multiplicidad de interacciones entre los miembros y sus acciones son el efecto natural de la toma de decisiones. *“Reconocer que la institución escolar es una organización micropolítica es dar cabida a la diversidad de voces, intereses, concepciones, posturas, que se configuran socialmente, entre tensiones, conflictos, consensos, posibilidades y se convierten en expresiones de poder y vehículo para definir y orientar el devenir y desarrollo de la institución escolar”* Ramírez Aristizábal Beatriz y Marco Fidel Chica Lasso (2017).

El cambio organizacional de una escuela es un camino largo por recorrer-, no basta con tener el deseo del cambio sino de una participación activa de todos los actores, de una búsqueda de integración disciplinaria, de la aportación de todos para sumar esfuerzo. Justo en ese momento, una evolución es predecible, los cambios no pueden ser resultado de una acción sin dirección. La primera forma del conocimiento de mejora es a través de la multitud de consejos, la inclusión entre la diversidad es enriquecedora. *“La potenciación de una cultura colaborativa propia permite orientar las acciones individuales y colectivas, movilizand o una buena parte del potencial personal y profesional de los componentes de la organización. El cambio apoyado en ella es el más eficaz y duradero, aunque, sin ninguna duda, es el más difícil de conseguir. Se trata de identificar a los miembros de la organización con el proyecto institucional, de compartir su estrategia de trabajo, de implicarse en su consecución y de sentir la necesidad de evaluar las actuaciones para ver si la mejora se da en la dirección señalada”* Gairín Sallán, Joaquín y David Rodríguez-Gómez (2011).

La mejora y el cambio son aspiraciones que se pueden alcanzar con una metodología de la cual todos se puedan apropiar. Lograr el cumplimiento de los objetivos específicos es un primer comienzo cuando se habla de interaccionar equitativamente; los aprendizajes fundamentales en la educación han de ser un primer paso para gestionar en un futuro nuevas generaciones de cambio.

El aula para el cambio es un espacio que debe considerarse una fila de pensamiento transformador, el docente tiene la responsabilidad de ejercer un nuevo paradigma sobre la gestión escolar, la organización y el funcionamiento que opera en la mayor parte de las

instituciones formativas. La libertad de cátedra permite que el diálogo exista de tal modo que el grado de conciencia es absoluto en los estudiantes; la construcción de sus propias formas de cambio llevan a la innovación. *“La organización del trabajo en los centros es uno de los núcleos duros principales, resistentes al cambio educativo, «la gran olvidada en reformas y debates sobre las mejores formas de enseñar» (Gather y Maulini, 2010, p. 11), lo que explica que la división actual del trabajo en los centros escolares parezca un «vestigio del pasado». Parece que es más fácil recurrir a otras ocurrencias, como «la consideración del profesorado como autoridad pública, que será una medida que refuerce el subterráneo autoritarismo que funda la institución escolar, que momentáneamente regenere el sentimiento de recuperación del poder perdido y que, experimentada su eficacia, termine reclamando la presencia del vigilante jurado como parte del paisaje de las aulas» (Editorial, Con-ciencia Social, 2009, p. 13)”* San Fabián Moroto; José Luis, (2011).

Esta investigación focaliza el desempeño organizacional y la toma de decisiones como las variables de estudio dentro del objeto y la problematización. Por tanto la compilación teórica abunda en lo siguiente:

Porporato (2015) “expone que el desempeño organizacional, tiene una noción compleja y multidimensional, ya que estudios anteriores, aconsejan que se debe incorporar diversas medidas del desempeño para poder capturar sus diferentes dimensiones”. Para Wee & Chua (2016), el caso particular de las MYPES, resulta aún más significativo valorar la posible relación entre las dimensiones del CI con su desempeño, tanto interno como externo; debido a que están expuestas a un mayor nivel de fragilidad.

El Capital Intelectual (CI) en las medianas y pequeñas empresas *“hace referencia al conjunto de recursos intangibles conformado por el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia orientada a crear riqueza, por el que pueda lograr su máxima consolidación en su desempeño”* Prajogo (2016). En el liderazgo el capital intelectual es la cualidad que distingue al sujeto que emplea estas virtudes; el perfil del líder es entonces conformado por estas características únicas y sobresalientes del resto del

grupo. Son cualidades que acercan al éxito de logros y por supuesto a la eficacia del centro de trabajo.

En las escuelas la figura que directiva funge un papel esencial para el desarrollo de habilidades de liderazgo para mejorar el desempeño. Conocimiento, información y destrezas adquiridas por la experiencia son elementos que brindan solidez al liderazgo y cómo una propuesta de equilibrio deberían ser las puntuales y destacables habilidades del que se encuentra frente a la toma de decisiones.

La lectura incrementa el conocimiento y la elocuencia del individuo pero si el sujeto pertenece a un organismo donde representa una autoridad de mando y/o control entonces debería poseer, adquirir, desarrollar o aprender a través de este medio informativo a cómo debe ser el perfil de un líder, sobre todo porque toda autoridad acompañada de liderazgo impacta de mejor forma en el desempeño. También el capital intelectual *“contribuye a la literatura con un mayor conocimiento sobre el estado en cuestión, y sirve de aporte sobre la importancia de contar con un buen CI para mejorar el desempeño de las empresas”*. Alvarado et al. (2022). Es decir, la profundidad del acervo bibliográfico y su análisis en las figuras directivas llegan a convertir a líderes en piezas clave de una transformación de mejora en el desempeño. Así entonces el capital humano empresarial no dista del ámbito escolar.

El Desempeño Organizacional (DO) es orientado por la interacción de los acuerdos preestablecidos por las organizaciones ya que de lo contrario no puede ser posible el éxito en los resultados. *“Por otro lado, para Trincado et al. (2020) el DO es el resultado del compromiso del trabajo, con relación a sus funciones, y estas están sumamente orientados al crecimiento y aprendizaje mediante el desarrollo cognitivo facilitando la culminación exitosa en cuanto a las metas de trabajo se habla”* Alvarado et al. (2022). En la racionalidad instrumental de la administración científica existe un alto grado de compromiso coercitivo por parte de los trabajadores y la que el contrato de su servicio se ve comprometido a su remuneración absoluta es decir si no cumples con tus tareas no existe paga o esta disminuye según su calidad de acabado.

*“Este concepto (CI) afecta en muchas áreas de las organizaciones, y tiene una alta significancia para la supervivencia, crecimiento y desempeño (Yousef et al., 2017). Es por ello que Ibarra & Hernández (2019) descubrieron que tiene un impacto directo y significativo en el DO”.* Alvarado et al. (2022). Considero que el capital humano siempre ha de hacer una diferencia entre lo racional y lo cultural porque he ahí el error del que ejerce el poder, puede tomar decisiones o muy racionales apegadas a la norma o muy humanas cayendo en faltas o sanciones que la norma establece, puede ser demasiado injusto con el equipo de trabajo y la equidad no es notoria. La estabilidad es el punto intermedio que un líder requiere para mejorar el desempeño en la organización. *“Existe evidencia de que el desempeño mejora si se gestiona y aplica el conocimiento que se genera en la organización (Barroso Tanoira & Córdova Buenfil, 2013; Darroch, 2005; Estrada & Dutrénit, 2007, Giampaoli et al., 2017)”* Padilla-Ornelas (2018). Entonces quiere decir que el desempeño a través de *“El conocimiento puede generarse al interior de la empresa o se adquiere del exterior; no importa cómo se construya, si se gestiona adecuadamente facilita la alineación de los procesos, el logro de objetivos y la consecución de los resultados”.* Padilla-Ornelas (2018).

## **El Desempeño Organizacional (DO)**

### Resultado de funciones

Si bien los elementos que menciona Hall, Richard H. (1996), como la sección de poder, conflicto, liderazgo, toma de decisiones, comunicaciones y cambio; son componentes que hay que comprender su función independientemente de su coacción en el proceso para lograr establecer con claridad las fases que llevan a la organización para el cumplimiento de metas, logro de objetivos y efectividad. Aunque el autor mencionado no tiene la objetividad de esta sección bien definida se intenta fortalecer aún más el hecho de

comprender el proceso como la parte más compleja de una organización debido a la subjetividad y la concupiscencia de los miembros de la conforman.

Cada una de las relaciones comunicativas de los sujetos son la inteligencia múltiple de las relaciones interpersonales, cambiantes, diferentes, modificables sin previo aviso, diversas, difíciles de explicar tendientes nuevamente una toma de decisión prematura o a destiempo, favorable o desfavorable.

Tal incertidumbre en la dimensión relacional de la estructura convierte a los procesos en una etapa estudiada pero limitada en el intento de explicar lo que acontece, se pretende no ser más preciso en el comportamiento de las comunicaciones porque esto afecta a la toma de decisiones, al incremento del conflicto, a su resolución, a cometer más errores y a llevar a un estado de vulnerabilidad los riesgos y la incertidumbre de tener éxito en la institución.

Entonces el análisis de esta dimensión relacional depende de las cualidades de quien toma la decisión, éste puede ser el líder o la autoridad, según quien ejerce el poder. Pero si es necesaria la efectividad para solucionar problemas entonces será esencial combinar lo racional con lo relacional, entendiendo que lo racional puramente no es la solución idónea y que todo lo relacional referente al ser humano y sus interacciones son la parte fuerte que ha de considerarse para comprender la estructura del problema y ofrecer la mejor alternativa de solución.

## **Relaciones de poder**

### Efectos en el Desempeño

Hall, Richard H. (1996), *“La mayor complejidad de las leyes de las regulaciones laborales condujo, al mismo tiempo, al desarrollo de especialistas en relaciones laborales, personal que también ganó poder en la organización principalmente como una consecuencia de estos factores externos. Las condiciones económicas externas también afectan el sistema de poder en las organizaciones a medida que van cambiando los mercados laborales y de*

*productos, que se van alterando las fuentes de "materias primas" y varía la naturaleza de los clientes de la organización".*

Queda muy lejos la premisa de proyectar la eficiencia de un proceso, ya que son el seguimiento de pasos lógicos para el cumplimiento de la eficacia también. Al ser parte de una lógica, se puede percibir en dado momento la dinámica constante de un proceso pero no así de la determinación de la frecuencia y la precisión de la satisfacción del personal o la generación de ambientes armónicos. Es necesario aclarar que no solo en la dimensión relacional se encuentra el conflicto entre los individuos, sino en toda la estructura de la organización, debido a que en todas y en cada una de ellas nos encontramos inmersos los seres humanos.

Quienes poseemos la capacidad de interrelacionarnos pero a su vez los originadores del conflicto. Dentro de los niveles de autoridad se ejerce la tensión y el cambio de temperamentos en busca nuevamente de los intereses. Por tanto la relación de poder y conflicto son partes simbióticas que regulan en gran medida las formas de administrar.

Menciona Hall, Richard H. (1996), *"Robbins (1974) enfoca las bases del conflicto de una manera diferente. Sugiere que puede haber conflicto debido a unas comunicaciones imperfectas. Las comunicaciones pueden estar distorsionadas, pueden existir dificultades semánticas, el conocimiento mismo contiene ambigüedades intrínsecas y los canales de comunicación pueden estar siendo utilizados de manera imperfecta"*

Dentro de las comunicaciones está por delante la estabilidad de la estructura y los procesos organizacionales, estos definen la dirección y la forma de trabajar de manera vertical y horizontal para los miembros que se encuentran en la relación procesal. Para la organización, el poder puede ser manipulable y variable con el tiempo, es decir, mientras se estrechan las relaciones de poder pueden surgir modificaciones en los objetivos y no precisamente solo por la comunicación sino por el medio ambiente que les rodea. Cada entorno vuelve susceptible de cambios a la estructura organizacional, es posible que se realicen alteraciones que beneficien o perjudiquen el tan esperado éxito de la organización.

Los factores externos de mayor poder también son controladores y mediadores del conflicto en un complejo más simple, tanto para resolver como para incrementarlo según la conveniencia del régimen superior. Es claro que hablar del sistema político, es como hablar de un superorganismo capaz de redireccionar cualquier reforma para la atención de las demandas prioritarias.

Dentro de las escuelas existen la noción que el colectivo y de forma personal desarrollan en automático para la organización, pero el proceso comunicativo pierde eficacia cuando el mensaje emitido por el emisor es mal interpretado por el receptor, los medios de comunicación son elementales para la decodificación de los mensajes y el entendimiento de toda la información se puede tergiversar, mal intencionar e incluso manipular para dar un giro rotundo a los planteamientos iniciales. Habitualmente las redes de comunicación se extienden a lo largo de la estructura por niveles jerárquicos y el sistema de comunicación se puede cifrar con códigos de confidencialidad también para evitar el incremento de riesgo sobre la comunicación desfavorable.

Así pues, en los centros escolares tiende a predominar la red de comunicación informal ascendente ya que los problemas que se revelan por medio de los buzones, indicadores de control y encuestas de opinión son fiables debido a su anonimidad. Lamentablemente no siempre son atendidas por la autoridad y lejos de resolver los conflictos, resulta en un cúmulo de peticiones archivadas que rinden culto a la omisión. Regresamos en este punto a la involución, el desarrollo se trunca y no es posible optimizar, eficientar o alcanzar la eficacia en los procesos. Nieto Cano, José M. (2003), *“La presencia de una jerarquía, las posiciones que ocupan los individuos y grupos, las funciones que desempeñan, los intereses que les guían, regulan los intercambios comunicativos y les hacen seguir ciertas pautas. Cada escenario escolar, además, crea su propia cultura con lenguajes, estilos y rituales de comunicación que contribuyen a socializar a sus miembros de un modo peculiar”* (Santos, 1994; Mehan, 1998).

Finalmente, la organización escolar es un entorno primario de emociones desmedidas y controladas por las relaciones sociales horizontales y verticales, donde la retroalimentación como el “*feedback*” no son de las alternativas más aceptables por los miembros. Pero esto depende de las formas en que la propia autoridad aterrice las oportunidades de mejora en su personal, reconociendo con antelación los errores que se cometen por la condición de ser seres gregarios humanos y carnales. La comprensión de una retroalimentación nace de la aceptación del error por parte de los otros hacia uno mismo. Es muy interesante acercarse a la racionalidad del comportamiento individual y grupal de las redes horizontales y verticales. Asimilar los errores en una escuela puede ser un primer paso para la mejora, el “*feedback*” es una herramienta transformadora que puede alcanzar los límites esperados de los grupos procesales, mejorar la comunicación, determinar un orden de eficacia y por supuesto garantizar el éxito sobre específicas tareas complementarias a los objetivos parciales y medibles.

#### Problemática conceptual que impacta en el Desempeño Organizacional (DO)

Cuando hablamos de problemas escolares, se hallan brechas del tamaño del sistema educativo, donde los principales factores de riesgo son inminentes porque la colectividad se relaciona sin un margen de convivencia que puede afectar positiva o negativamente los resultados de la institución. Cada dimensión posee ciertos requerimientos para de coordinación, operación y actuación pero no todos buscan la eficacia y la eficiencia ya que de promedio esas relaciones tienen intereses particulares y grupales. Distinguir entre un problema y la normalidad es para los niveles de autoridad un ejercicio bastante amenazante; pues a algunos no les parece idóneo identificar los riesgos, el factor problema, fallas de la gestión, ruptura de la estructura, bajo rendimiento de los departamentos y aún menos los dos términos de la planeación estratégica que llevan al aprovechamiento de los recursos.

Un problema seguramente se encuentra en los niveles de autoridad provenientes de la organización del propio sistema donde se estima la distribución, el diseño de políticas públicas educativas y el régimen totalitario que impide el desarrollo y el alcance de logros

por su falta de atención hacia todos los sectores y por la ocurrencia de ciertas políticas emergentes que existen solo por la necesidad de su creación. La falta de seguimiento a una política, la interrupción, el cambio de modelos educativos, la inexperiencia de actores que no enfocan la necesidad de una transformación continua y permanente de un modelo en particular crea por sobre todo la distensión social de la efectividad en los programas educativos.

La inversión del recurso dirigido a la educación en México es alta y sus resultados e índices evaluados tienen las incongruencias más grandes en comparación con otros países desarrollados. Son tales rubros de análisis los que los estudios organizacionales en la educación pueden resaltar para descubrir el fenómeno de causa y realizar las propuestas de cambio y de intervención directa en las escuelas. Sería prematuro pensar que se puede hacer de inmediato pero con el tiempo gestión existe la esperanza de transformar el sistema educativo en México.

### **El liderazgo de pequeños grupos de interés. Cultura organizacional en la escuela**

#### Micropolítica

En toda organización escolar hay un subgrupo de mando por cada área de trabajo y departamento de funciones que debo mencionar como mando y control de pequeños grupos de interés que son afines de acuerdo a sus características compartidas. La micropolítica nos explica la formación y existencia de estas fuerzas de microcontrol en el centro educativo.

La cultura organizacional es una forma de interactuar entre seres humanos que se encuentran en una organización y la existencia de estados cuestionables, observables y perceptibles en una investigación como la que realizo en la presente tesis, se encuentran focalizados para determinar solo algunos que tienen que ver con el desempeño organizacional. Para Méndez los objetos de estudio que se encuentran inmersos en la esfera invisible de la cultura de un sujeto *“debe asumirse que, en su concepción integral, presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos,*

*la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos”* (Méndez, 2020b), pág. 11-47. Cada aspecto mencionado por Méndez tiene una forma muy especial de catalogar las subjetividades del ser, en este sentido a mi me interesa buscar aquellos factores que intervienen en el desempeño organizacional, es decir, cuáles son los que se relacionan entre los círculos sociales de forma individual y grupal para establecer cuantitativamente los porcentajes y la sumatoria final que corresponde a cada uno en la toma de decisiones y en los resultados de la organización.

En las instituciones hay un sin número de códigos y símbolos que son representaciones inherentes al desarrollo y al funcionamiento de organizaciones, por tal motivo es preciso describir cómo puede ser esto un andamio de acciones y reacciones micropolíticas. Méndez dictamina *“en primer lugar, se reflexiona acerca de los componentes simbólico-culturales, los elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los cambios culturales y sus impactos”* (Méndez, 2020b), pág. 11-47.

Lo relevante de mi estudio consiste en poder vislumbrar la necesidad de equilibrar lo racional y lo cultural del ser humano por medio de orientaciones precisas para la mejora de los resultados en el desempeño de una escuela *“aspecto clave es tener en cuenta que, de producirse cambios a nivel interno y sin mediación directa de la dirección (por ejemplo, si decaen las plantillas o crecen de forma exagerada), se generan cambios culturales a los cuales las estructuras administrativas deben dar respuesta rápida a fin de evitar situaciones de crisis”* (Méndez, 2020b), pág. 11-47. El momento de cambio de una organización se encuentra en los cambios de intereses que puede tener la propia persona cuando se ven afectados por un mediador del ambiente o del núcleo organizacional.

Un liderazgo efectivo genera vínculos comunicativos superiores y oportunos mediante intercambios veraces y confiables que resultan ser decisiones inteligentes. *“Conviene*

*referirse al artículo "El liderazgo y la cultura organizacional", de Schein (1996). En este trabajo el autor nos aporta un sistema de ideas en las cuales relaciona los procesos de liderazgo en el ámbito empresarial a partir de elementos tales como el poder de animación, el líder como creador de cultura (construir), el líder como sustentador de la cultura (mantener) y el líder como artífice del cambio (cambiar)". (Méndez, 2020b), pág. 11-47.*

La micropolítica es en nuestro país una relación entre los movimientos del poder y la autoridad que rige la organización; Es un objeto de estudio la relación del poder, autoridad y liderazgo, sobre todo cuando estos elementos rebasan los lineamientos del marco político y los intereses individuales de aquellos que representan las escuelas. La micropolítica en la escuela la retomo como una estructura oculta pero existente, que se construye a través de las relaciones entre directivos, maestros, padres de familia y estudiantes.

Cada uno de estos actores tiene su propio conjunto de intereses, necesidades y aspiraciones, lo cual configura un escenario propicio para la aparición de conflictos, negociaciones y luchas de poder.

Recordemos que el liderazgo es la variable de estudio que se configura por medio de las virtudes personales del perfil que se encuentra a cargo de tomar decisiones que determinarán el desempeño y que por tanto los micro grupos de poder son en potencia una condicionante de las políticas que marcan y dictan el quehacer racional de las escuelas.

De esta manera, la micropolítica escolar no solo determina el rumbo y la toma de decisiones en el ámbito educativo, sino que también influye en la forma en que se distribuyen los recursos, se establecen las normas y se promueve la participación de los miembros de la comunidad.

Esta perspectiva micropolítica representa un cambio respecto a los modelos estructuralistas (económicos y sociológicos) que destacan lo más formal y predictivo, enfatizando el orden en las escuelas. El empleo de metodologías cualitativas en estudios etnográficos, en investigación acción, etc., ha permitido avanzar en el conocimiento sobre lo que ocurre y

por qué en la vida cotidiana de las escuelas. Los grupos de interés: *<<la micropolítica no es definida por el contexto en el que se produce, sino más bien por su naturaleza (Bacharach y Mundell, 1993 citado en Bardisa, 1997). Como los temas que pueden interesar a los grupos pueden ser variados, lo que importa es la negociación y las luchas que se entablan entre ellos>>*

La micropolítica se vuelve específicamente única debido a las condiciones contextuales y culturales en las que se desarrolla la educación, la diversidad de entornos económicos y realidades que se encuentran presentes en nuestro país, sumado a la falta de recursos y la desigualdad en el acceso a la educación, generan tensiones y desafíos que son reflejados en la micropolítica escolar. En muchas ocasiones, estas dinámicas pueden afectar negativamente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el clima y ambiente escolar.

*«Cada enfoque construye una teoría desde un punto de vista que es normativo más que descriptivo» (Glatter, 1986 citado en Bardisa, 1997). «la sociología de la organización escolar es un campo en el que se ha hecho poco o ningún progreso. Las teorías y los conceptos apenas han cambiado desde los años sesenta» (Ball, 1989:19). La organización escolar como un sistema loosely coupled (débilmente articulado)) (Weick, 1976 y Cusick, 1976 citados en Bardisa, 1997).*

*«Las escuelas parecen ser objetos particularmente insatisfactorios para los análisis sociológicos. El esfuerzo por percibir la estructura, totalidad e integridad de la escuela está cargado de tanta dificultad que los sociólogos echan mano de las metáforas» (Tyler, 1982 citado en Hoyle, 1986). Las teorías actuales en opinión de (Ball, 1989 citado en Bardisa, 1997), «son ideologías, legitimaciones de ciertas formas de organización. Exponen argumentos en términos de racionalidad y eficiencia para lograr el control. Los límites que imponen a la concepción de las organizaciones realmente descartan la posibilidad de considerar formas alternativas de organización».*

## **Acciones micropolíticas del liderazgo en la organización**

### Perspectiva política de las escuelas

Greenfield (1986) critica la creencia en la realidad e independencia de las organizaciones porque nos permite separar el estudio de éstas del de las personas con sus valores, creencias y costumbres concretos. Por una parte, el enfoque interno, que persigue estudiar y analizar las escuelas como sistemas de actividad política en cuyo caso estaríamos hablando de micropolítica educativa, y por otra, el enfoque estructural, que presenta a la escuela como un aparato del Estado.

Sin embargo, también es importante destacar que la micropolítica en las escuelas primarias de México puede ser un espacio de transformación y mejora. A través de la participación activa y democrática de todos los actores, es posible construir una comunidad escolar en la que se fomente el diálogo, se promueva la equidad y se tomen decisiones colectivas en beneficio de la educación. Esto implica la necesidad de fortalecer la formación y capacitación de los docentes, así como la participación real y efectiva de los padres de familia y la sociedad en general.

Glatter identifica como tales: «percepción de las motivaciones políticas que están detrás y las consecuencias probables de los cambios previstos; ejercicio de presiones; suministrar incentivos; convencer a los grupos de interés; manejo de los conflictos; negociación de compromisos» (Glatter, 1990:178).

*Hoyle (1986:126) define precisamente el concepto de micropolítica como «las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses». El análisis micropolítico permite explicar cómo tales lógicas de funcionamiento son negociadas entre los grupos de interés que actúan dentro de las organizaciones. Los estudios micropolíticos en administración educativa se han centrado en las luchas entre administradores e individuos o grupos sujetos al control administrativo formal dentro de los sistemas escolares.*

*La micropolítica se refiere a las interacciones y relaciones informales que ocurren dentro de una organización escolar. Estas interacciones pueden influir en la toma de decisiones, la asignación de recursos y el ejercicio del poder. Comprender la micropolítica es esencial para comprender cómo se desarrollan las prácticas y las políticas dentro de las escuelas.*

Factores culturales que influyen en la micropolítica:

1. Relaciones de poder.
2. Intereses individuales.
3. Las alianzas y las rivalidades.

Estos factores pueden afectar:

1. La toma de decisiones.
2. La implementación de políticas y la cultura organizacional. Es importante analizar y comprender estos factores para promover una micropolítica más equitativa y efectiva.

*Comprender las implicaciones de la micropolítica es considerar que influye en la distribución de recursos, la participación de los actores clave y la implementación de cambios. Comprender estas implicaciones nos permite diseñar estrategias efectivas para promover una gobernanza más inclusiva y participativa en las escuelas.*

Su influencia en la toma de decisiones, la distribución de recursos y la calidad de la educación resulta fundamental en el proceso educativo. Es necesario generar espacios de participación y diálogo que permitan construir una comunidad escolar más justa y equitativa, donde la voz de todos los actores sea escuchada y se promueva el bienestar de los estudiantes. Solo así podremos transformar nuestras escuelas primarias en espacios de aprendizaje significativo y de desarrollo integral para las futuras generaciones.

## Estímulos del entorno que influyen en el liderazgo

El común denominador de los resultados y mediadores externos

El común denominador de los resultados y mediadores externos pueden ser el uso de algoritmos convencionales para resolver problemas, Vygotsky los llama mediadores y son denominados como herramientas de la mente en las clases para estudiantes de Rusia y Estados Unidos. Un mediador es algo que sirve como intermediario entre un estímulo del medio ambiente y la respuesta individual a este estímulo, según el trabajo de Vygotsky.

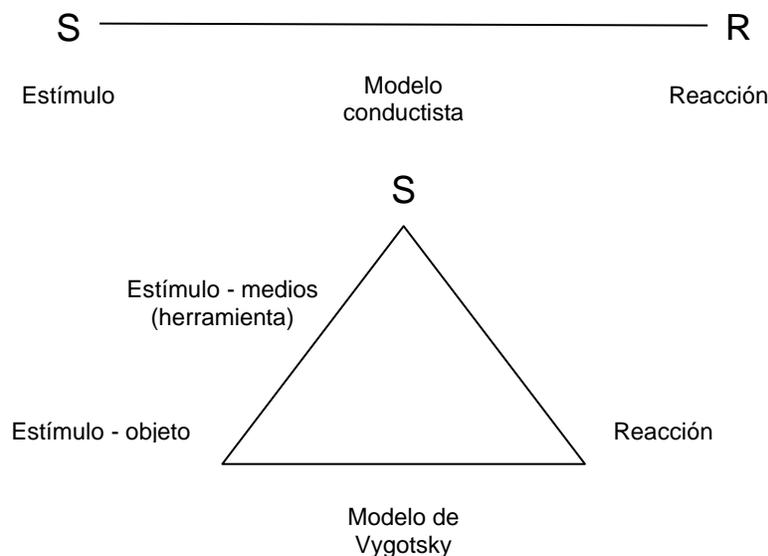


Figura 2. Comparación de visiones conductistas de Vygotsky.

Se hace referencia a los modelos de los mediadores porque el desempeño organizacional es una interacción de diversos significados que el individuo asimila y responde con ciertas conductas en el medio que se desarrolla. Para un centro educativo es importante la concepción del liderazgo sobre la toma de decisiones; ya que son objetos abstractos de difícil control cuando no existe un orden para el establecimiento de metas, cumplimiento de roles y funciones. Bodrova, E. (2012) *“Vygotsky creía que los adultos poseen complejos mediadores abstractos para ayudarse a pensar como palabras, símbolos, modelos gráficos,*

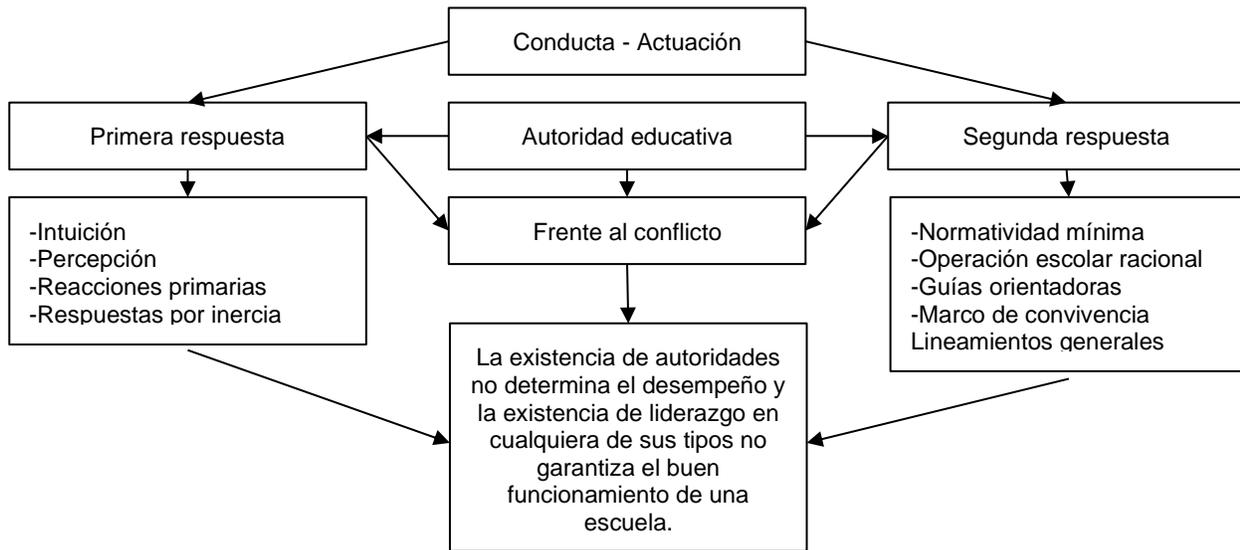
*planos y mapas. Los adultos usan estos mediadores naturalmente, de una manera integrada y con frecuencia automática, inconscientemente”.*

Existen problemas en las escuelas que requieren de acciones inmediatas y de otras que se deben planear para resolver; no puede ser un conflicto mayor que la necesidad de atender el problema de raíz. Por ejemplo cuando un alumno tiene un accidente minutos antes de salir de la jornada regular; la profesora por llevar prisa y consciente de lo que ha sucedido, evita a toda costa llamar al seguro correspondiente, levantar la bitácora, avisar de inmediato a la autoridad escolar, retener al alumno y referir a los padres o tutores de la situación. Seguramente la respuesta fue naturalmente automática e inconsciente dejando por supuesto todas las consecuencias posibles que pudieran surgir. Es decir, en las escuelas debe existir un cumplimiento racional que limite las acciones de los adultos y en ocasiones si es posible fortalecer los mediadores externos de los que Vigotsky formula, no solo para regular sino para disminuir el conflicto y elevar el desempeño organizacional.

Bodrova, E. (2012) *“Algunas veces los adultos se enfrentan a situaciones en las que el uso automático de los mediadores se interrumpe o dificulta. En situaciones semejantes, emplean mediadores externos evidentes, en lugar de interiores”.* Por esta razón cuando una situación se torna o tiende al conflicto los seres humanos, en este caso las autoridades escolares hacen uso de dos alternativas; la primera es el uso de mediadores interiores como su propia intuición para la toma de decisiones y la segunda es la aplicación normativa racional de guías, reglamentos y protocolos que orientan el actuar o el quehacer directivo para la organización escolar.

El modelo de Vigotsky es referenciado en este apartado porque la cultura organizacional son todas aquellas respuestas innatas, inherentes, adquiridas o desarrolladas por el individuo, a su vez estas se ven determinadas por una reacción conductista de un estímulo que se presenta de forma interna o externa en el sujeto. Al grado de tomar una decisión influenciada. Y es que la parte medular de una decisión se compone de dos porcentajes, uno racional y otro cultural, el grado es lo que intento descubrir para encontrar un punto de equilibrio que permita mejorar el desempeño. No mediré el entorno pero con los resultados de pruebas precisas podría hallar diferentes causas de la toma de decisiones en quien recae el control, esto me llevaría

posiblemente al entorno social de círculos micropolíticos interesados por ejemplo en el control y poder de mando cuando este se encuentra vulnerable. Observar definitivamente el modelo conductista de Vigotsky favorece oportunamente las subjetividades que pueden direccionar y redireccionar el desempeño.



*Fuente de elaboración propia. Esquema de actuación ambivalente. Procesos de conducta empírica y normativa racional.*

Es notorio que la actuación de figuras representativas de autoridad se encuentren vinculadas a roles que funcionan en la organización para el desempeño. Sin embargo la estructura de funciones pudiera no ser la mejor relación para realizar los procesos con eficacia y eficiencia. Tomar decisiones en una institución educativa debe prever la interacción entre los padres de familia y la escuela; es necesario que el liderazgo sea un tipo de guía con mayor efectividad para el cumplimiento de objetivos y la generación de ambientes pacíficos, disminuir el nivel de tensión entre relaciones interpersonales y contrarrestar el conflicto organizacional.

En particular, la misma situación problemática en una escuela debería incluir en las autoridades algo de obvedad para aplicar la norma “*A diferencia de Piaget, Vygotsky Creía que la lógica es transparente y está contenida en las operaciones ejecutadas sobre los*

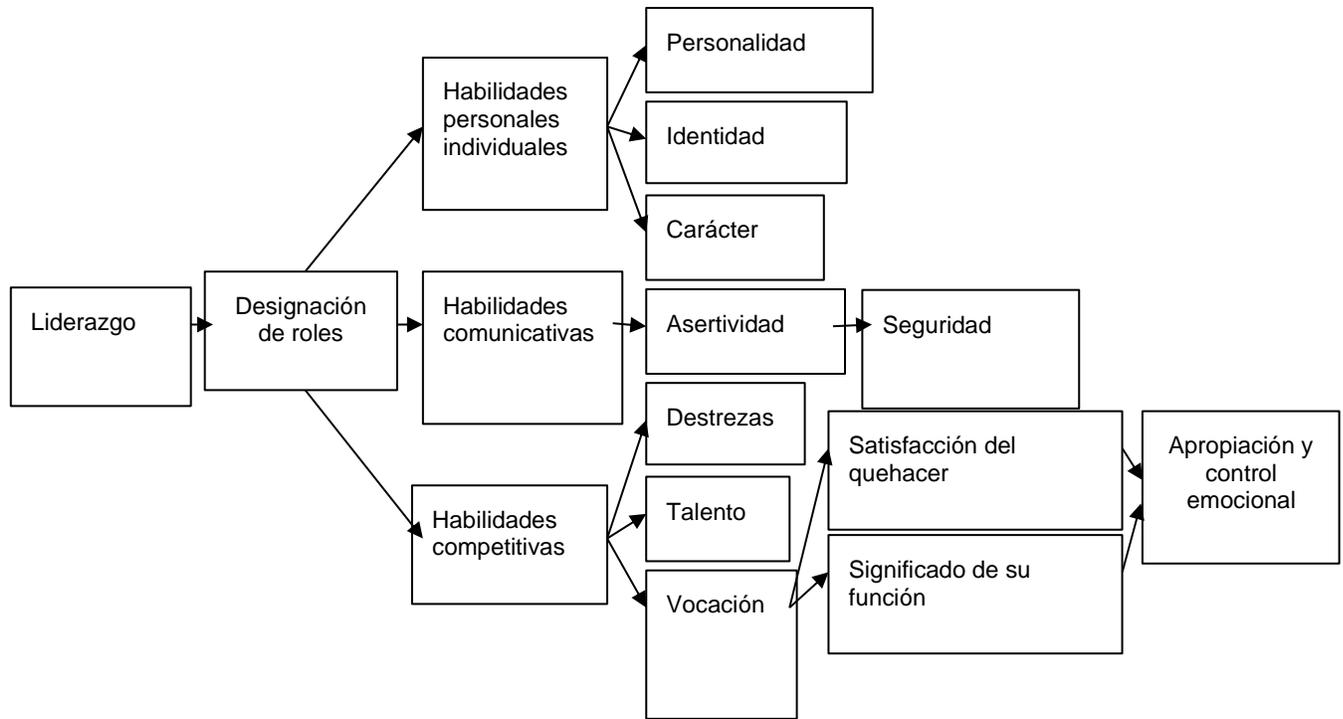
*objetos*” (Beilin, 1994). También sostiene que el conocimiento transmitido culturalmente afecta todo el contenido del objeto y no las operaciones utilizadas para pensar.

Además los mediadores externos tienen mayor influencia que los internos en una escuela debido a la influencia que tienen los padres sobre algunas decisiones importantes de gestión que el director o las autoridades educativas toman en serio para elegir, decidir, cambiar o modificar sus decisiones.

Donde existan personas agrupadas, existen problemas, pero los problemas pueden ser parte del crecimiento y de la mejora continua si desde un principio se dialoga para solucionar la situación.

Las reacciones primarias son consecuencias directas del actuar, pero las decisiones tomadas son derivadas de una reacción al estímulo que exige una respuesta al conflicto y al objeto de atención. Los objetos de atención inmediata son respuestas rápidas que requieren soluciones primarias para no pasar a un conflicto. Si bien, sabemos que existen reacciones de primer momento y que son causadas por factores subjetivos de la cultura, difíciles de comprender pero posiblemente capaces de orientar. Un buen propósito del presente trabajo consiste en investigar y analizar la influencia y el impacto entre el liderazgo y la toma de decisiones para mejorar el desempeño organizacional a través del equilibrio entre la racionalidad y la cultura.

El liderazgo es la unidad responsable de esclarecer los cargos y las funciones que propician el desempeño organizacional, por lo cual debe ser un ejercicio clave la designación de roles donde se debe incluir y tomar en cuenta lo siguiente:



*Fuente de elaboración propia. Esquema Consideraciones para la designación de roles en la organización.*

El esquema anterior tiene la finalidad de esclarecer un diagrama de selectividad para el desarrollo de la estructura organizacional y funcional. Cuando por alguna razón el liderazgo no es efectivo y actúa por medio de la intuición sin experiencia y conocimiento de los miembros de la comunidad se elevan considerablemente los riesgos de tomar decisiones arbitrarias e incongruentes hasta llegar a caer en la negligencia laboral. Antes de seleccionar los cargos, el liderazgo debe ser provisorio de las tres categorías que he considerado en el anterior esquema y que son tres apartados de habilidades que defino propiamente según la experiencia:

a) *Las habilidades personales*; porque sin ellas la representación del rol se debilita al ser imagen y figura de la autoridad.

b) *Las habilidades comunicativas*; porque manifiestan la seguridad y confiabilidad de la persona al ser asertivo en la toma de decisiones.

c) *Las habilidades competitivas*; son las que llevarán a la organización a un estado de eficacia y eficiencia debido a la alta productividad académica y administrativa.

Tomar decisiones no es sencillo, tampoco elegir un equipo de trabajo pero con el tiempo la organización se convierte en un tablero donde las piezas funcionales pueden ser removibles para ofrecer un menor riesgo de fallo. El fallo lo considero como el error no previsto ni en los mediadores interiores de las personas. Es inconveniente que se pueda transformar una problemática en algo superior que no se pueda resolver como la pérdida del control. Aclaro que lograr el liderazgo efectivo no es innato de los centros escolares y que el control no es atribuido precisamente a la autoridad, puesto que existe la deformación jerárquica.

El liderazgo escolar es una de las funciones que se ejerce en la escuela con mayor rigor pero su pauta es natural y simbólica cuando se practica.

a) Liderazgo simbólico: es la función que se encuentra determinada por cualquier otro cargo en la estructura organizacional que no es propia de la autoridad.

b) Liderazgo natural: se caracteriza por ser una cualidad del ser que la efectúa, puede ser a partir del cargo de autoridad o de cualquier otro.

Liderar una organización es complejo, la misma integración de la esfera organizativa posee sujetos que se encuentran a disposición de diferentes intereses, propósitos personales, grupales e institucionales. Sin embargo en la escuela primaria que se observa y se convierte en un objeto de estudio de esta investigación, el liderazgo parece ser simbólico debido a que no es dirigida la institución por la figura de máxima injerencia.

Considero que el liderazgo efectivo en una escuela primaria debe fomentar un ambiente inclusivo donde todos los miembros de la comunidad se sientan parte de la misma organización, respetado y valorado. Esto en algún momento puede promover la resolución de conflictos de forma constructiva.

Ciertamente desde el hombre primitivo existían diferencias e injusticias por una situación que los orillaba a pelear; la sobrevivencia, que con el tiempo se ha transformado en ambición. El hombre ha sido el único causante de los avances tecnológicos, científicos,

control social, organización de masas, dominación, enajenación, de logros y triunfos, del éxito pero también de su desgracia, de la vil y cruda realidad que entre la misma raza humana no se puede percatar y poner un alto. Los habitantes de toda sociedad se encuentran inmersos en un mundo dominante y bajo sistemas gubernamentales que mantienen el control y el orden del complejo humano.

Como constructos administrativos y regulatorios de funciones, diseñan sus propias formas de organización y trabajo interno y a manera de introducción he mencionado lo anterior debido al nacimiento de nuevas organizaciones, institutos, establecimientos, empresas, firmas y comercios.

Un líder democrático, autocrático o bien en el termino francés *laissez faire* que deja de cumplir con sus funciones, enajenándose por completo de su planeación, uno que se envuelve en las opiniones de sus elementos u otro que simplemente dicta la faena. El éxito se encuentra en las manos del que lleva consigo la dirección, en la disponibilidad y los recursos presentes. Al parecer no todos participamos en el trabajo; pero ya sea por el tipo de actividad que se está ejecutando al momento o bien por la falta de noción de funciones individuales, capacidades y habilidades, por ello la participación se torna parcial.

Sé que el trabajo en equipo implica de un acercamiento hacia el otro, en ocasiones no es posible llegar a un convenio para lograr resultados, pero al final se debe obtener el producto, si no es así, en cualquier momento no solo se aísla al sujeto sino que es determinado como un freno para el desarrollo grupal. No obstante, los empleos, el hogar, la familia, amistades, la escuela, el trabajo, el transporte, etc. Son puntos de encuentro en los cuales las relaciones humanas se ven implícitamente en el trayecto y rutina de vida social. Es imposible lograr una evolución cuando la comunicación es nula, no es posible avanzar sin antes conocer de los roles que están dispuestos a tener un estrecho intercambio de labores. Todos somos seres sociales, de aquí la dependencia del prójimo. Los seres humanos somos los únicos que al nacer dependemos de alguien, al caminar necesitamos tiempo y apoyo que nos integre al mundo en que se vive.

No se puede descartar ni hacer a un lado la condición histórica en el estudio debido a que las sociedades cambian a través del tiempo y absolutamente todo con ellas, desde su estructura interna hasta el sistema que las controla, esto es en función de los encargados y los que se encuentran bajo las normas de los actores que se las imponen. Es parte de la contemporaneidad el transcurso del período y las modificaciones que sufren tanto los sujetos como su contexto.

Hoy en día somos un pueblo mexicano agraviado por una serie de acontecimientos denigrantes y carentes de humanidad; visto de una cara, de la otra nos encontramos con los agresores y enemigos de la conciencia justa. Los estratos sociales, las clases divididas y el nivel económico en grupo al fin son formados por personas que necesitamos sobrevivir y cubrir al menos las necesidades básicas del hombre. Se ha vuelto entonces un problema, la codicia y la ambición que corrompieron en algún momento al sujeto con mejores habilidades. El liderazgo capitalista llegó en su momento al auge, al clímax de una historia, del cual no han bajado. Demasiadas intervenciones extranjeras y la visión de hábiles comerciantes e inversionistas han hecho del país una nación en subdesarrollo, con el fin de obtener al cien por ciento su desarrollo.

Estoy siendo crítico a favor de nadie, ni de la manufactura barata y mal pagada en México pero tampoco de los corporativos ni empresarios impulsores del progreso. Comprendo que un líder es aquella persona encargada de manejar un equipo de trabajo a su conveniencia y que los obreros no son iguales si cometen el intento de saber más para sí, es decir conocer por lo menos derechos que le permitan defender sus intereses. Si bien existen diferentes tipos de líderes y también grupos diferentes de trabajo. Hemos quienes no somos conformes con la realidad y que siempre tenemos el deseo de mejorar, salir adelante no con la mirada inclinada al suelo.

Cuando un representante tiene en sus manos las herramientas y el procedimiento para llevar a cabo la producción y tener ingresos mayores a los egresos no sirve de nada si no tiene la actitud. Porqué mirar el lado negativo de los hechos, es acaso un gran holocausto el sistema de las manufactureras, negreras y explotadoras, todo es un mundo

de relaciones y superación. No debemos tener un pensamiento de obediencia como los súbditos, porque la época ya pasó y un régimen democrático es el que hoy por hoy nos encamina. Quiero decir la inmensa tristeza que ha causado para tantos, la opresión, la humillación, el maltrato e incluso la muerte del espíritu humano.

La calidad de vida laboral se decae en cada momento y la gente se queda sin hacer nada. No es posible que unos pocos puedan más que la mayoría, me impresiona la reacción de los trabajadores cuando son afectados por algún incidente o acción de otros, del mismo modo agresivo que pelean por cosas innecesarias, cuando deberían darse un tiempo y apropiarse de los conocimientos. Somos un pueblo con características semejantes al antiguo de Israel, perecemos por falta de conocimiento; la ignorancia y el tiempo libre sin alguna actividad han de ser un mal para iniciar vicios de los cuales hemos de enfermar. Por tanto no veo ni el mal ni el bien de ambas partes, de obreros-patrones porque el problema no se encuentra en la orden y sujeción, está establecido en las relaciones de poder o la ley del más fuerte. Seamos realistas y pensemos en lo que podemos y debemos hacer para contrarrestar el dominio intelectual de los líderes pues no se encuentran en el mando por casualidad, no son hombres sin saber, ni ingenuos. Lo que si es que para alcanzar el éxito se debe poseer la cualidad principal del liderazgo.

Existe un vacío total en el gobierno nacional, muy característico de una esfera, frágil y hueca por dentro y fuera, aunque es vistosa y representa un detalle decoroso, es también peligrosa si al romperse nos toca un filo de su cortante material. Los valores son un medio regulador de la conducta y el sujeto frente a ellos se percibe indiferente, todo le ha sido permitido, las acciones tomadas por él ya son sin remordimiento ni conciencia. Dicha indiferencia es cambiante de acuerdo a la conveniencia propia y se utiliza un pretexto para el dominio y los dominados; “cada quien lo entiende a su manera” por tanto lo malo y lo bueno son términos neutros y sin valor.

No he tratado de hacer énfasis en aquellas incongruencias que hay dentro de la Ley Federal de Trabajo por ejemplo en México sino porque son simplemente el resultado de

lo que hoy acontece en la vida mayoritaria de los seres vivos, una autoridad suficiente para imponer sin cesar desde el surgimiento del capitalismo, los latifundios, el esclavismo y la conquista del pueblo mexicano han sido fenómenos sociales que marcan y deterioran poco a poco el ritmo equitativo de clases, la calidad de vida disminuye y aunque se cuenta con la Carta Magna, Garantías Individuales, leyes que se generan para mantener y dar fin a los problemas de una sociedad, es evidente que en ocasiones la justicia es solo es solo para algunos y eso del término justicio arraigado de corrupción, por tanto es erróneo si dijera que en el ámbito laboral existe reciprocidad del patrón al empleado.

Los tratados internacionales van más allá de nuestro alcance, tal vez podemos comprender el funcionamiento pero no los acuerdos reales entre los involucrados, es lo único que marca la diferencia de la ignorante idea y la realidad legible para el sistema integral de enajenación a la sociedad. Seremos capaces de participar, de opinar, de cambiar por un momento las condiciones del ambiente trastornador y global, pero ni siendo optimistas podríamos generar un cambio relevante para la historia. Si acaso existieren movimientos y acontecimientos manifestantes de inconformidades pero lo más probable es que se apague como todo incendio controlado, a diferencia de que los agentes directivos operen sin intervenir y necesiten de algún tapón que sirva para cubrir una fuga seguiremos siendo oprimidos implícitamente a través de un “liderazgo” que mejor dicho es un autoritarismo simbólico.

Es notorio que la sociedad se encuentra en un estado inerte al movimiento relativo de las decisiones y acciones políticas, no solo hoy en día sino en un tiempo previo a la historia plasmada de contenidos formativos como la educación mecanizada.

Podemos ser participes de una realidad que consume la libertad de expresión como acción entre sujetos que interaccionan cotidianamente. Las relaciones humanas han dejado de ser intrínsecas para pasar de un plano dimensional a uno simétrico y predecible.

Actualmente miramos el presente que nos rodea sin poder percibir un poco las consecuencias que acarrearán la falta de inserción personal y social en las elecciones de los dirigentes estatales y federales. No es fácil comprender la situación de individuo por individuo; pero sí es posible identificar los fenómenos a nivel social que son perjudiciales al desarrollo de clases. Generalmente los grupos en relación a las coordenadas de tiempo y espacio tienden a crecer considerablemente, su natalidad y necesidades aumentan y es la prioridad que debe satisfacer en primera fuente, el líder “elegido”, de acuerdo al régimen establecido por las normas que lo regulan.

Sin embargo aún antes de la civilización es obvia la carencia del conocimiento básico, de responsabilidades que se adjudican al sujeto que se transforma en persona física o ciudadano. El pueblo que se constituye no solo por las grandes masas y que figuran en el espacio social, han marcado la estructura física de un sistema especializado en concentrar el poder en unos cuantos actores. Conscientes de una realidad permanente, variable e inmersa en nuestras vidas, solo es posible palparla cuando el criticismo de los hombres logra rebasar la lógica del mercado consumidor, es decir, no podemos percatarnos de los fenómenos que afectan directamente nuestro común andar; sin embargo el acceso al conocimiento y a la información es un componente de la comprensión que hoy en día permite decodificar y prever algunos acontecimientos.

Si bien todos tenemos diversas prácticas y estilos de trabajo en cada uno de los contextos, nos desarrollamos con diferentes posturas y defendemos lo que queremos. Es difícil entender cómo poder solucionar la pobreza, cómo terminar con la exclusión, cómo darle fin al monstruo de los “medios” que nos come con voracidad a millones de personas. Pues a través de una ligera educación vemos lo triste de sus caras, la deplorable condición de nuestras tierras y sus vidas en agonía; ¡que mal! Ya que nunca vemos al problema como tal y en caso de erradicarlo, simplemente lo ignoramos.

Finalmente, los vínculos físicos de trabajo y las leyes que los regulan figuran un ámbito del cual nos encontramos sumisos; ¿liderazgo, autoritarismo?, aclaro no en todo el sector laboral hay condiciones denigrantes o explotadoras, esto se torna visible en las

pequeñas y medianas empresas, fabricas e industrias donde la manufactura barata es en proporción al trabajo, es decir, jornadas demasiado largas y una remuneración no equivalente, en las esferas de gobierno como el magisterio, la fuerza pública y las fuerzas del orden.

En la toma de decisiones debe existir coercitivamente la mayoría del personal que se encuentre a favor de las propuestas o bien el consenso de una solución para el abordaje de los problemas. En el involucramiento del colectivo educativo se encuentra el fomento de la participación activa de todos y en este sentido la responsabilidad se torna compartida.

Ahora bien, el liderazgo democrático también puede promover el surgimiento de nuevos colaboradores e ideas que solucionan conflictos. La comunicación abierta y el vínculo de comunicación directa con los miembros resulta ser una opción de manifestación de realidades para identificar, tratar y prevenir nuevos conflictos. Brindar atención a determinados objetivos facilita el anclaje oportuno de soluciones. Ser un líder empático refleja el reconocimiento y valor de los talentos que se encuentran dentro del equipo, aceptarlos y mostrar esta habilidad de reconocimiento establece a su vez un sentido solidario de apoyo y redes de autocuidado.

A continuación se desarrollan los conceptos clave que se consideran esenciales para comprender cómo se ejerce el poder en dos arquetipos estructurales y sociales.

### **Matriz conceptual a partir de los modelos teóricos**

Percepción empírica de los procesos

### **El desempeño organizacional**

Variable independiente

Hacer alusión a los siguientes conceptos es de alguna manera la presentación de un tejido formado por términos que entrelazan una organización escolar de acuerdo a la distribución de roles y funciones que la máxima autoridad, en este caso la figura del directivo determina

para el ejercicio del poder y la toma de decisiones en todas las áreas de la institución. Debo enfatizar que el desarrollo de conceptos se encuentra basado en la perspectiva de autores que he considerado como ideales para la búsqueda, recolección y comprensión del fenómeno final llamado **Desempeño Organizacional (DO)**.

Cabe señalar que el resultado de cualquier toma de decisiones se convierte en desempeño que puede ser observable y medible para la mejora de ciertas prácticas. Cuando una organización se encuentra enfocada en el cumplimiento de sus estándares puede llegar o no a cumplirlos con los recursos disponibles, pero cuando se rebasa el propio objetivo con el aprovechamiento de recursos es un cumplimiento de eficacia, eficiencia racional y un desempeño organizacional rebasado por la capacidad de organizar. He retomado las aportaciones de Méndez para definir al desempeño organizacional como la última parte de lo que entrega la satisfacción o la incomodidad de los resultados, esto es porque las acciones hechas derivadas de una o varias decisiones repercuten directa y proporcionalmente en el desempeño; no hace falta deducir que esas decisiones son activadas por cualquier miembro de la organización que desarrolla un rol de acuerdo a funciones racionales o culturales en diferentes grados y medidas.

Entonces el **desempeño organizacional**: lo define como cierta capacidad organizativa que permite alcanzar un resultado previamente planteado haciendo uso de la eficiencia en los recursos y cumpliendo la satisfacción de los interesados. (Méndez, 2007). El desempeño para Méndez resulta ser una capacidad; pero hablar de capacidad es también una habilidad desarrollada innata o adquirida debido a una práctica constante de ensayo y error lo cual nos lleva a la experiencia de un ser humano que se encuentra por lo menos en un puesto, cargo y responsabilidad de autoridad. En este sentido el desempeño como variable dependiente de estudio puede ser fragmentada para ser analizada en partes que constituyan un factor determinante de ciertas cualidades y características de un nivel de desempeño organizacional.

Por ello es necesario aclarar que el desempeño es parte de un resultado que las prácticas dejan como consecuencia. El desempeño organizacional es entonces el resultado de las

prácticas que se establecen entre los miembros de un grupo y pueden abarcar tantos aspectos como sean necesarios en una estructura educativa, como puede ser un área administrativa, de apoyo, de atención especial o del área académica en las aulas por mencionar algunos.

A diferencia de Díaz, el desempeño organizacional es una organización capaz de lograr y rebasar el estándar esperado, manifestando una distribución eficaz y eficiente de los recursos que se tienen. (Díaz, 2012). Para Díaz es un resultado que incluye conceptos de eficacia y eficiencia, lo cual es un verdadero ejemplo de lo que hago mención con anterioridad y es que cada sujeto y experimenta o induce una conceptualización de algún proceso se refiere a parámetros establecidos por su experiencia y no es necesario aclarar que la interpretación del investigador se basa en la asociación de términos que focalizan siempre al desempeño en un fin, producto y/o resultado de la organización.

Aquí debo recuperar la diferencia de conceptos ya que para Méndez es una capacidad desarrollada y para Díaz es una organización capaz de rebasar los límites de la eficiencia, esta menor diferencia es interesante porque ambos hablan de una capacidad a lo cual en mi experiencia he visto de cerca el desempeño de una organización educativa a lo largo de catorce años dentro de los diferentes niveles de Educación Básica. Desde un cargo específico he podido mirar al desempeño como un producto de la organización de la autoridad educativa en sus diferentes niveles de jerarquía. Una pieza clave y funcional de la organización, es la dirección y sentido de **pertenencia** que hay desde los roles gestores del liderazgo hasta implementación, evaluación y seguimiento de acciones para alcanzar los objetivos sin sacrificar del todo los intereses del colegiado.

El siguiente cuadro establece un orden organizativo para lograr un desempeño y alcanzar el objetivo general de la institución pero la planeación, organización y poder son componentes procedimentales dirigidos por un diferenciado mando y control de los sujetos que tienen la **capacidad** de dirigir y tomar decisiones. Esto es, que la representación de un cargo directivo escolar no precisamente es la figura que controla y toma decisiones sino que el poder radica en quien lo ejerce, simple y sencillo.



Fuente de elaboración propia.

El esquema anterior infiere que la forma de autoridad puede ser ejercida o no por los directivos escolares pero que necesariamente deben existir las tres etapas para un desempeño incierto.

Es el momento crucial del ser humano, un espacio de emociones que lo llevan a reaccionar sobre los estímulos del entorno que influyen sobre él; todo el tiempo nos encontramos expuestos al efecto como consecuencia porque somos rodeados de elementos que pueden convertirnos en un sentimiento y el sentimiento en un comportamiento hasta llegar a mostrar cierto comportamiento que define en pos una conducta.

La diferencia entre la emoción y una conducta es la temporalidad de la reacción, por ejemplo una emoción de tristeza puede ser tan ligera y fugaz que si es controlada puede no convertirse en depresión si es canalizada. En las organizaciones es frecuente que esto suceda, los seres humanos tendemos a manifestar un estado de ánimo que en colectivo y con el tiempo se transforma en una conducta. Si bien el comportamiento organizacional es la propia representación del **ambiente** laboral, es decir, mientras mejor controlado y canalizado se encuentre el comportamiento a través de **integración** grupal, motivación, optimismo y entusiasmo, mayor es la construcción de un ambiente laboral armónico.

Por experiencia, los seres humanos somos capaces de interponer los intereses personales inconscientemente de los objetivos institucionales y laborales y la vocación de servicio es un principio autónomo que no siempre se aplica si la racionalidad instrumental que norma el quehacer de los roles y funciones no se opera mínimamente en la organización. Toda organización es susceptible de cambios sin previo aviso a los efectos del exterior e interior de cada sujeto y no existe la garantía de mantener un equipo sólido de trabajo y fuerte anímicamente si no se motiva constantemente sobre todo en la remuneración económica que es el resultado del intercambio de funciones en un contrato laboral.

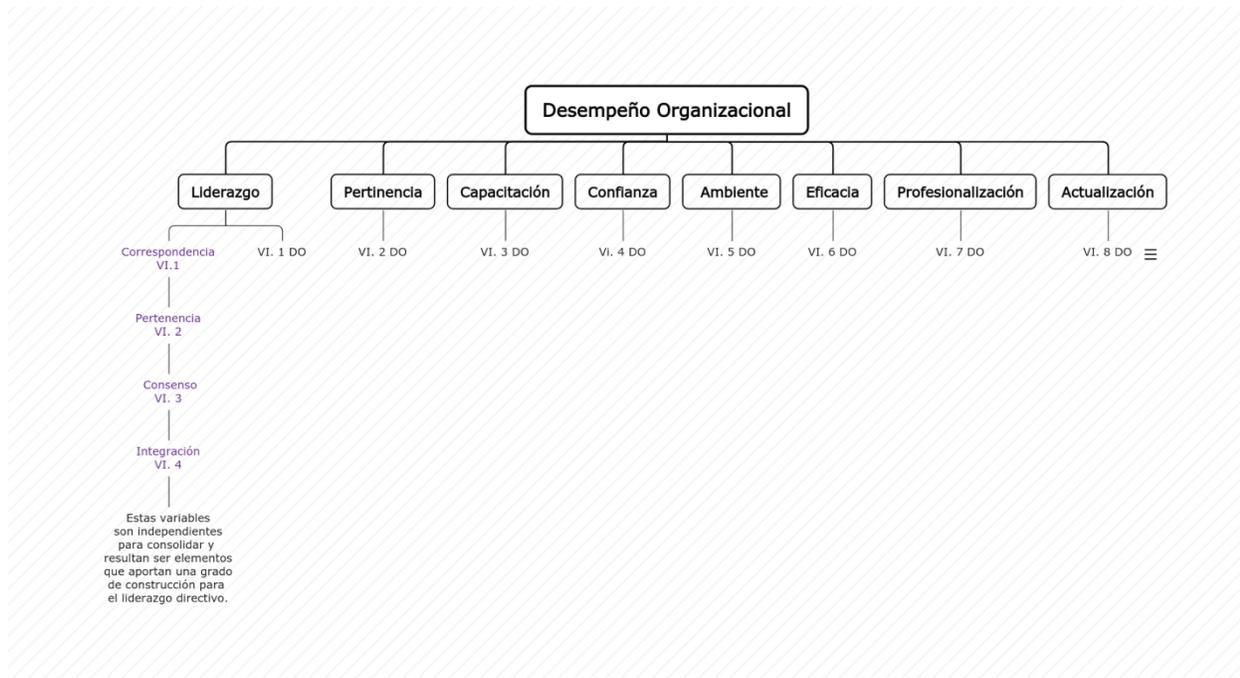
Por tanto el desempeño organizacional puede ser resultado de una administración dirigida por el cargo que lleva a cabo prácticas de liderazgo efectivas y potencialmente negativas, positivas o neutras. Entonces si la autoridad ejercida es un factor que puede propiciar el comportamiento organizacional de un colectivo, puede también modificar el rendimiento directo de los integrantes y así fomentar un ambiente laboral poco favorable, de mínimos resultados o bien de metas alcanzadas logradas con eficiencia.

### **El liderazgo**

*Variable independiente y dependiente del desempeño*

El siguiente es un esquema de variables para el desempeño organizacional donde la constitución de la variable "**Liderazgo**" se convierte en dependiente cuando se forma por otras independientes pero el liderazgo ya constituido como dependiente pasa a ser una

variable independiente del DO.



*Esquema de Variables, fuente de elaboración propia.*

Habiendo revisado cómo el desempeño es determinado por diferentes conceptos que se manifiestan en la organización mediante procesos y cualidades del sujeto que participa de forma directa e indirectamente en el anterior esquema, optaré en la metodología de trabajo el diseño de instrumentos capaces y necesarios para identificar los elementos que muestro en el esquema, pretendo a su vez identificar qué tanto porcentaje determina rigurosamente cada concepto y proceso al liderazgo y estos simultáneamente al desempeño para que partiendo de ello pueda analizar los efectos y encontrar hallazgos importantes que me permitan mostrar que el equilibrio entre la racionalidad y la cultura es una forma de orientar las prácticas directivas para mejorar el desempeño organizacional.

### Liderazgo y ambigüedad

Debo aclarar que no debemos confundir la autoridad y el mando con el liderazgo, realicemos la diferencia; **liderazgo**: es la capacidad de influir sobre alguien más para lograr, alcanzar o cumplir un determinado propósito. Es una habilidad que se desarrolla para manipular y coordinar el esfuerzo de uno o varios individuos. Considero bajo mi expertis

que el liderazgo es también el potencial desarrollado por un talento que permite la inducción de múltiples objetivos para alcanzar un logro. *“y en el marco de una organización el liderazgo debe estar orientado a conseguir los fines que esa institución se propone”* Cuesta y Mosquera (2021, p. 439).

En esta definición encontramos dos vertientes del poder, la primera es la autoridad que delimitaré como el cargo que posee y recae en cierto grado racional para dirigir la organización, el cargo debe ser respetado y visto como el medio ejemplar, la directriz más importante y el que cargo que se tiene por obediencia debido al contrato establecido que de por medio y comúnmente se encuentra la remuneración económica.

A diferencia del liderazgo que es una representación simbólica del convencimiento, la dirección asertiva y el mecanismo de mayor seguridad y confianza para ejercer el rol de toda la institución. Por esta razón es difícil encontrar una autoridad con el liderazgo efectivo o un liderazgo con la autoridad que le respalde. De algún modo las escuelas tienen autoridad directiva pero no siempre el liderazgo que los lleve al cumplimiento de objetivos o el equilibrio entre el funcionamiento y la conformidad o satisfacción total.

No podemos confundir el liderazgo con la autoridad y debemos ser conscientes de que en toda organización escolar hay una autoridad que representa el poder, sin embargo el liderazgo no precisamente se encuentra en ese cargo de autoridad. Existe una gran brecha entre estos dos conceptos, cuando un cargo tiene autoridad y un liderazgo se ejerce de entre los miembros sin autoridad es muy fácil identificarlo debido a que sus seguidores son fieles y leales, normalmente estos fieles seguidores y leales son precisamente la mayor parte de los miembros del colectivo por una sencilla razón; las características que definen el perfil de un líder se encuentran en la razón, el sentido común, racionalidad experiencia prenociones y empatía. Por supuesto busca equilibrar el bienestar común de ambas partes cuando se encuentra un conflicto presente, muestra madurez seguridad y total equilibrio entre la toma de decisiones y la congruencia.

Cuando se habla de ambigüedad en un centro escolar es porque existen diferentes procesos que son interpretados de diferente manera por los participantes. Es muy común encontrar una autoridad que dicta indicaciones de trabajo pero que son contradictorias para unos y bien aceptadas para otros.

La interpretación de dicho suceso se da por el planteamiento del diálogo, es decir, algunas personas conciben ideas claras al momento de recibir nueva información, mientras que otros requieren mayor tiempo para estructurar el planteamiento. Esto es natural en los seres humanos, pero en una organización se convierte en una gama de indicaciones, toma de decisiones, autoridad, liderazgo y conflictos ambiguos. Son ambiguos porque la contradicción es una característica de los sesgos del conflicto entre pares y colectivos. **Ambigüedad:** es una forma de percibir e interpretar lo que se observa, lo que se lee y lo que se desea. Tiene un fuerte influenciamiento de la experiencia y es contradictoria según quien lo describe. Es pertinente autodefinir a la ambigüedad como una introspección de cada experiencia vivida, formada y almacenada, ya que toda interpretación de un ser recaerá necesariamente en la forma práctica de sus vivencias; siendo así un efecto personal sin carencia de objetividad en las funciones que debe realizar.

Es entonces difícil de entender cómo poder hacer una fórmula que permita la concepción de las cosas como un denominador común, la comprensión, el análisis y la interpretación son etapas innatas del propio ser que las comienza. Debo mencionar que en las instituciones educativas existen conflictos generados a partir de las prácticas de una autoridad y un liderazgo determinado.

El bienestar integral constante de un colectivo, es utópico debido a la diferencia y variación de un ser a otro. El carácter, la personalidad y la identidad deben ser factores que en una persona forman cierto comportamiento y conductas que dirigen su quehacer en la organización, sus funciones y sus resultados que al final serán parte del desempeño organizacional.

Un ejemplo de ambigüedad entre conflicto y poder es la distribución de funciones en la estructura. Cuando los cargos de autoridad se encuentran fuera de la norma que regula los perfiles y funciones del personal entonces sirven seguramente a un conflicto de interés en la máxima autoridad que determina dicha distribución. Este primer ejercicio rompe con la congruencia en la toma de decisiones e incrementa la posibilidad de riesgo al fallo, mínimo desempeño y conflicto social. La importancia de seguir los parámetros de los lineamientos que rigen una organización son esenciales para garantizar el 50% de efectividad en el quehacer normativo; aunque existe la otra alternativa de no seguirlos cuando se detectan ciertas anomalías en cuestión de cualidades, talentos y potencial de los perfiles. Quiero decir que es una tarea complicada diferenciar el origen de los conflictos cuando el poder se encuentra repartido de forma irracional, desigual y sin sentido para el personal escolar.

Teóricamente la noción de poder que hay en Foucault y Bourdieu nos lleva a comprender una esfera simbólica del mando que se ejerce por medio de un cargo de autoridad, primeramente enfocado en el sector empresarial y la legitimidad que representa por el cargo jerárquico en una determinada organización productiva de bienes y servicios como las escuelas de Educación Básica en México.

En las escuelas de nivel primaria el contrato que adquiere un miembro de la comunidad educativa como los servidores públicos, en este caso los docentes con el Estado, es un mero servicio educativo basado en las políticas de la administración científica en la que Frederick Tylor establece la relación de control manipulado por un sistema político que interviene a través de reglas y marcos normativos capaces de direccionar el quehacer docente, aún existiendo las figuras jerárquicas en la escuela se encuentra regulado el control desde los estratos más elevados de su creación estructural.

Abordando el concepto de poder de (Deleuze, Gilles & Foucault ; citado en Moreno, 2006), donde *“Foucault lo define como “una relación de fuerzas, o más bien toda relación de fuerzas es una relación de poder [...] Toda fuerza ya es relación, es decir, poder: la fuerza no tiene otro objeto ni sujeto que la fuerza”* lo cual quiere decir que el poder o mando radica a través de quien lo ejerce y he tomado la concepción del poder para ubicar a la escuela y

sus miembros que la integran como un centro de micro poder que se encuentra al nivel de control en una organización para tomar decisiones que repercuten en el desempeño organizacional. ¿Cómo y de qué forma?, es muy simple a través de un cargo que posee relaciones sociales, es decir el poder, no existe por sí solo, y el sujeto no tiene poder sin relaciones de autoridad.

El poder es desde una esfera suprema una concepción ideológica-simbólica que proviene de la formación de vínculos entre pares o grupos con el mismo y parecido interés. Así es como la colectividad permite un estrechamiento de lazos de poder, los micro grupos, las afinidades, los intereses y objetivos personales se aglomeran desde la colectividad hasta lo personal para focalizar al poder como la representación máxima del control y la manipulación; siempre desde la esfera suprema del poder.

Foucault lo define como “*poder simbólico*”. Defino entonces que el poder es una representación física del control a través de un cargo de autoridad y no existe si los vínculos entre individuos carecen de sentido, interés u otro elemento que los relacione.

A su vez Bourdieu señala que las mismas fuerzas impuestas son una línea normativa de la autoridad ejercida coercitivamente para seguir los propios intereses del cargo en representación. (Bourdieu, 1977 citado en Moreno, 2006). “*Todo poder de violencia simbólica, o sea, todo poder que logra imponer significados e imponerlas como legítimas disimulando las relaciones de fuerza en que se funda su propia fuerza, añade su fuerza propia, es decir, propiamente simbólica, a esas relaciones de fuerza*”.

Entonces una forma del poder para llegar a conceptualizarlo en las escuelas primarias es que resulta ser la fuerza de la relación entre sujetos, ya que sin relación no existe el poder, sin autoridad no existe la relación con interés y sin cargo no existe la autoridad. Ahora bien, la racionalidad del poder existe siempre y cuando se definan los rangos de autoridad, de lo contrario se hablaría de liderazgo y no de autoridad. Por tanto el poder es la fuerza de control supremo en un rol de autoridad o liderazgo.

El poder es el elemento de mayor injerencia en los seres que lo ejercen, pues es capaz de direccionarse hacia el bien común, el cumplimiento de objetivos, el desempeño organizacional, o bien, para establecer una distensión social, causar conflicto y disminuir la eficacia y la eficiencia en los procesos educativos. Poder es un aparato de control, sujeción y dirección pero en facultad de la persona errónea puede convertirse en un riesgo que tiende al fracaso. Utilizo las propuestas de poder de Bourdieu y Foucault porque su forma de pensar sobre el poder me han llevado a comprender que había de diseñar mi propia definición sobre el mismo. La cual consiste en...

### **El mando / poder o control**

Por tanto debemos entender que, **mando**: es el control ejercido por la supremacía de habilidades entre un grupo que sirve para organizar y coordinar el quehacer de los sujetos. Pero el poder también es una condición que hace perder los estribos y la cordura. Poder es el ejercicio de una fuerza que no es posible controlar cuando rebasa las condiciones del propio ser humano; para Foucault hay un vínculo que relaciona la verdad y el poder que sobrecargan el núcleo disciplinario. Foucault (2002).

El mando de una autoridad se puede confundir con el tipo de liderazgo que se ejerce en las escuelas. Es necesario diferenciar; la autoridad, pues es el cargo que representa un rol en una estructura, en la autoridad máxima reside el poder que combinados son el artefacto social de manipulación y control de la organización. Las decisiones que se toman desde la postura de la autoridad son las que impactarán directamente en los resultados.

Es el liderazgo una de las cualidades personales del sujeto más aceptadas por los integrantes del colectivo, el líder democrático es aquel que toma decisiones para él y su grupo de trabajo con las más viables propuestas de mejora en las condiciones, de seguridad, de simplificación de trabajo, de ambiente y de desarrollo personal, laboral y profesional. Por tanto el liderazgo que se ejerce de forma democrática tiene un equilibrio racional y cultural para lograr una estabilidad idónea en la toma de decisiones que impactan en los resultados o bien en el desempeño. Así es como se puede distinguir el poder del liderazgo, es decir, mientras la autoridad de poder no ejerza un liderazgo efectivo puede

actuar en segundo plano un liderazgo alternado que comience a generar cierto grado de poder organizacional para el control y dominio de toma de decisiones.

### **El comportamiento organizacional**

Veamos ahora cómo el **comportamiento organizacional**: es un acercamiento a la investigación de cómo es de forma individual y colectiva en un área de trabajo. Concentra sus esfuerzos en analizar y comprender la dinámica de la motivación, la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la cultura organizacional. Su propósito no solo es mejorar eficientemente el resultado sino también fomentar y promover un ambiente armónico. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2019) y Greenberg, J. (2010).

El comportamiento organizacional es un ambiente que se genera a partir de las relaciones que se presentan en la estructura. La cultura organizacional se conforma de este comportamiento y el cumplimiento de objetivos puede ser afectado directamente debido a su dinámica entre los integrantes. La autoridad es un elemento de dominio que puede influir en el comportamiento y en el desempeño; hablar de autoridad implica un ejercicio pleno de toda las facultades para tomar decisiones, implica su distribución de funciones y un liderazgo que lo acompaña.

Es común encontrar organizaciones que buscan mantener un funcionamiento racional, otras más se interesan por dejar de hacer lo que les corresponde racionalmente para dirigir los centros escolares a través de su propia intuición, experiencia, nociones y reacciones a distintas emociones dejando de lado la combinación del liderazgo efectivo con racionalidad y la dimensión cultural que tienen los sujetos integrantes.

En una organización se encuentra una división de fuerzas jerárquicas impulsadas por intereses personales y grupales que salen a relucir ejerciendo un ciclo de micro mandos que buscan el posicionamiento adecuado a través del cargo indicativo que represente una autoridad para poder dominar, con esto último quiero decir que no siempre es la autoridad la responsable de ejercer el mando en una organización. Sin embargo es posible creer que las escuelas funcionan por el mínimo cumplimiento racional de lineamientos, objetivos y

normas que regulan sus prácticas por medio de jerarquías, roles y funciones previamente establecidas en una guía operativa.

En la guía operativa que es el documento oficial de mayor determinación para conocer, aprender y ejercer la función asignada para cada miembro del colectivo se establecen diferentes niveles de prevención y actuación de roles en una institución educativa. Para esto deben los involucrados, conocer los parámetros que rigen por sobre todo problema las funciones, limitaciones y alcances de su cargo a fungir.

Es interesante considerar que la toma de decisiones es una práctica determinada por un rango en las relaciones de poder y no precisamente es la máxima autoridad quien las toma. Existen irregularidades pero también eficacia en las escuelas, existe eficiencia pero también conflictos que a pesar de ellos la organización funciona caóticamente pero funciona por ese mínimo racional que se cumple. No es posible deslindar la racionalidad de la toma de decisiones debido a que se puede correr el riesgo de quedar en mayor probabilidad de disgusto, apatía, incomodidad y demás problemas.

Por tanto el **comportamiento**: es la conducta observable de un sujeto y puede ser adaptable según los estímulos a los que se encuentra sometido. Puede ser parte de la acción y la reacción a factores que inciden sobre él. Para Skinner existen formas de comportamiento a lo cual mencionaré como el comportamiento racional y el comportamiento dominado. El primero hace referencia a un estado de ánimo convertido en una conducta controlada por las casualidades o eventualidades y el segundo es una actuación presidida por reglas, Plazas, EA, (2006).

El comportamiento se distingue de un régimen establecido por normas debido a que solo a través de una racionalidad o normatividad las personas desarrollan indiferencia ante las contingencias, lo cual se ha convertido en un campo de investigación importante en los últimos años (Catania, Matthews & Shimoff, 1990)". Plazas, EA, (2006). Cuando una persona mantiene un comportamiento dirigido por emociones mal enfocadas resulta tener

un fuerte impacto sobre la conducta que voluntaria y conscientemente por medio de conflictos de interés generan la inestabilidad.

### **Toma de decisiones**

Es por ello que retomo una definición sobre **toma de decisiones**: es un proceso complejo que se forma según la cognición y las formas de socializar para lograr posibles soluciones o bien lograr un objetivo. Existen estrategias para el desarrollo de habilidades que promueven la toma de decisiones. Para Robbins y Judge es la plena existencia de un camino que lleva a la mejor elección de entre diversas alternativas con la finalidad de brindar una solución al conflicto o al alcance de un objetivo; lo cual requiere de una evaluación integral de las posibles opciones, valorar y dimensionar sus alcances y elegir una idónea para alcanzar el objetivo, Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009).

Esas opciones o alternativas para elegir deben ser una propuesta combinada de racionalidad y relaciones sociales, culturales, experiencia, sentido y bienestar común. Aún a pesar de las decisiones para disminuir o erradicar el conflicto se corren los mismos riesgos que antes he mencionado aunque con menor grado. Entonces tomar decisiones es el complejo proceso de negociación y adaptación para coexistir en el ambiente. La autoridad no es siempre la responsable de decidir sino que cada miembro desde su cargo y función tiene atribuciones para decidir entre múltiples opciones. Es cierto que las opciones deben ser equilibradas, lógicas y en su momento definitivas. Poder y decisión es un mal intercambio si no se es la autoridad y tiende a generar conflictos de mayor grado por la falta en se incurre cuando se delega el poder.

### **Cultura, subjetividad y sus formas de actuar**

Para comprender la cultura, la integridad de valores, principios, hábitos y reacciones al exterior de una persona es importante considerar los estímulos del ambiente, es decir, el ser humano reacciona de manera emocional frente a cualquier situación debido a las características natas de todo humano como las emociones que percibimos pueden repercutir directamente en la toma de decisiones de cualquier persona incluyendo los

cargos de autoridad de cualquier rango o bien cualquier función que se ejecute en la escuela.

La subjetividad del ser humano en la organización es un estado bombardeado de experiencias manejadas por diferentes comportamientos derivados de estados de ánimo que fluyen con emociones que surgen a consecuencia de una percepción sensorial de nuestros cinco sentidos. Los estímulos del exterior son encargados de hacer reaccionar nuestras emociones instintivas o primarias del cuerpo como la tristeza, alegría y miedo por mencionar algunas. Menciono esto para poder establecer una diferencia entre el comportamiento y la conducta que se puede notar en los directivos de un plantel que toman decisiones para el funcionamiento organizacional.

El proceso que sucede en un sujeto para la toma de actitudes que han de representar una autoridad educativa es por medio del control y/o descontrol emocional, ya que después de una emoción surge la duración de la misma en los seres humanos, lo cual implica una temporalidad en el comportamiento de las personas que ejercen mando desde su cargo. Pero existe un verdadero error en la autoridad que no logra canalizar su emoción, existe un desequilibrio en el ejercicio del poder cuando además del descontrol de un estado de ánimo existe desconocimiento e ignorancia del quehacer que representa el cargo personal de cada integrante ya que además del mal control del estado de ánimo hay un riesgo inminente de cometer una negligencia laboral, caer en injusticias, inequidad y demás factores resultantes de un desempeño organizacional mínimo o suficiente para funcionar pero que está lejos de ser estable u óptimo.

Si un estado de ánimo por mencionar la depresión en la autoridad de una organización escolar, se aleja de la conducta esperada por el lineamiento que rige a la Institución a través del código de conducta; se espera por supuesto un desequilibrio en cualquier etapa del proceso educativo. Ahora bien si lo enfocamos directamente a los cargos donde se encuentran la toma de decisiones que giran en torno a la estructura y organización se puede encontrar un comportamiento inadecuado, hasta cierto punto desequilibrado y los problemas escolares nacen simultáneamente.

Es justo donde *el conflicto*: es una situación disruptiva, nada asertiva que se da entre dos partes que se encuentran en desacuerdo, existen diferentes tipos de conflictos que se generan entre los miembros de una organización y de manera individual. Pero son precisamente los pequeños círculos de relaciones los que generan una contingencia; por ello es preciso identificarlos para indagar sobre su cultura organizacional, relaciones, intereses, valores, tradiciones y creencias que han generado el problema, García, S. (2008).

Todo conflicto generado en la escuela es un problema que requiere de atención inmediata, pero además de atención sería importante desvincularse del control de emociones para tomar las decisiones de forma asertiva para mantener una postura firme.

Alejarse definitivamente de las características del carácter personal de los responsables es una tarea difícil pero no limitativa. El punto de control y equilibrio se encuentra en el trabajo de la comunicación, el conocimiento del equipo de trabajo, las oportunidades y debilidades de la organización y sobre todo en el aprovechamiento de talentos y potenciales que permiten mayor fluidez de los acuerdos, compromiso y responsabilidad. El compromiso y la responsabilidad son cláusulas de un contrato laboral.

No debemos perder la razón sobre lo que implica el Servicio Educativo por medio del contrato entre docentes y la autoridad educativa. La celebración y prestación de servicios por parte de profesores, personal de apoyo y especialistas implica una remuneración económica que convierte al fenómeno educativo en algo más técnico-racional que cultural y de calidad. Justo entonces, existe un mínimo cumplimiento de *compromiso* y *responsabilidad* en las normas que regulan la educación en México. Desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, leyes generales, acuerdos secretariales, códigos de conducta, marcos de convivencia, guías operativas y orientaciones para el personal colectivo escolar. Es como el desempeño organizacional escolar debe ser abordado con estándares de cumplimiento en los roles y funciones de cada actor social involucrado en la escuela.

A diferencia de Goleman en su obra de Inteligencias Múltiples (2006) defino propiamente a la **responsabilidad**: como el mínimo común del contrato que yace entre un empleador y su empleado, es decir, la práctica coercitiva de un cargo, un perfil, un rango y una función cuando de por medio existe un contrato laboral donde se presta un servicio público a cambio de una remuneración económica, como en la docencia que se adquiere la responsabilidad y el compromiso implícito de cumplir con las funciones del puesto. Sin embargo la responsabilidad es una cualidad que se puede calificar y evaluar para no mencionar la vocación como sentido de pertenencia y cumplimiento.

Responsabilidad y compromiso son términos que debo medir por medio de instrumentos que arrojen el grado de actuación entre los dos conceptos para conocer, analizar e interpretar el significado que el colectivo tiene sobre el desempeño y sobre el cumplimiento del logro educativo. Sería fácil decir que cuando no existe compromiso y responsabilidad, el desempeño se ve impactado y puede ser mínimo o conflictivo.

Los anteriores conceptos determinan cómo el objeto de estudio, que es el desempeño organizacional, promueve con efectividad el proceso de las organizaciones. Dejando estrecho el camino para dialogar el porqué de las cosas. Siguiendo la adopción conceptual por el estilo concreto de las definiciones y su uso estratégico para consolidar una autoridad o liderazgo en la escuela.

## **CAPÍTULO II. POLÍTICAS CONTEXTUALES, IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO**

En la contextualización se abordan las principales características del diseño de políticas públicas normas y sistemas de control que determinan, definen, construyen y actúan desde el quehacer escolar hasta la evaluación. Se establece además, como es implementada la política en diferentes estratos. El apartado de contextualización esclarece cómo es una forma de control inconsciente para el sector educativo.

*“El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento”* Robbins y Judge (2009). Robbins establece que la organización es diferente desde su dinámica de trabajo pero con un patrón frecuente, es decir, los resultados o bien el desempeño es diferente en cada escuela pero la estructura del mismo sistema se comporta siguiendo patrones normativos que mantienen funcionando a pesar del conflicto las instituciones de enseñanza. El entorno educativo es una esfera de notorios contrastes, evidentes regiones desarrolladas y otras sin acercamiento al progreso, lo rural y lo urbano son espacios que denotan una gran diferencia en los niveles de Educación Básica.

### **Marco internacional. Agenda educativa en América Latina**

Dentro del marco internacional de la agenda mundial 2030 se desarrollan diferentes objetivos de desarrollo sustentable para las naciones donde se busca no sólo promover sino garantizar y alcanzar la meta que se propone. Es interesante revisar cada uno de ellos para conocer de qué forma se ha vinculado o se intenta implementar en las políticas de cada país. Los objetivos son claros y bien definidos pero cada Estado requiere de las estrategias idóneas para el logro y cumplimiento del propósito. A bien ha servido la revisión de estos puntos estratégicos ya que la finalidad global en las organizaciones de orden mundial siempre se ha previsto la erradicación de los mayores problemas sociales que interfieren con el desarrollo y la prosperidad.

Sin embargo, pensar en cómo se abordan las políticas internacionales en los países se vuelve una tarea que en cierto momento se convierte en un arduo trabajo de interpretación y cero presentación de evaluación y seguimiento de las mismas políticas. Por citar un ejemplo de análisis en el periodo: 2015 - 2021 de la Agenda Mundial de Educación 2030; El Objetivo de Desarrollo Sustentable (ODS) número 4, se ha propuesto “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”. El término calidad en este objetivo refiere grados de eficacia y eficiencia para poder lograr ese estándar tan alto que no siempre se puede

homogeneizar para el desempeño organizacional de las escuelas por ejemplo de los países más vulnerables en cuestión de resultados educativos.

Justo en este último la educación como un (ODS) tiene las posibilidades más grandes de resolver conflictos en el tema. La manifestación de los objetivos son una primera respuesta para los problemas que generalizan el campo mundial. Hablemos entonces de la autoridad y el liderazgo que toman los cargos de cada régimen. Las decisiones que se toman son las directrices de política implementada en los diferentes países, sus resultados son el desempeño organizacional de lo aprobado. La finalidad del enfoque generado para el ámbito educativo intenta subsanar las situaciones de riesgo que han vulnerado las regiones que hoy se encuentran marginadas y olvidadas.

El principal reto y desafío consiste en garantizar el derecho a la educación hacia la población más vulnerable como las zonas más pobres, rurales, indígenas, afrodescendientes, migrantes y personas con discapacidad. Con la pandemia los estragos de acciones emergentes de devastaron en su totalidad la integridad emocional de las personas, haber decidido por ejemplo en el sistema de salud haber puesto las causas de muerte como "fallecimiento por posible Covid" fue una de las más aterradoras decisiones que encauzaron al terror y el miedo de llegar por el área de urgencias a los hospitales. Fue verdaderamente una situación que al gobierno se le salió de control.

Perder la confianza social del pueblo hacia los departamentos de salud tuvo un gran desajuste de reglas que controlaban la natalidad del país y los efectos de un plan de desarrollo no planeado trajo como consecuencia el disgusto, la inconformidad de los usuarios del servicio de salud, de la población en general. La existencia de una desorganización para la aplicación de anticuerpos, la secuencia de aplicación de dosis y con ello el agotamiento de los mismos. Fue un trayecto largo y de gran espera. La generación de alumnos que sufrieron el encierro tuvo estragos que hasta la fecha el rezago no se ha podido erradicar.

Bastantes problemas sanitarios ya existían cuando la normalidad mínima escolar se restauraba y justo después el endeudamiento federal creció, los presupuestos redujeron sus partidas y las estrategias para disminuir el acceso a este derecho no tiene avance. “En 2020 América Latina y el Caribe experimentaron la peor contracción económica desde 1900, con una caída del PIB del 6,8%”.

“La información disponible del año 2020 brinda señales preocupantes sobre el esfuerzo financiero en esta materia: de los 22 países sobre los que se tiene información del gasto educativo como porcentaje del gasto público total, 14 se encuentran por debajo del umbral esperado de 15%. Para el periodo 2015-2021 los expertos consultados indicaron que la calidad de la gobernanza y las políticas dirigidas al fortalecimiento de las capacidades estatales de gestión de los sistemas educativos no fue una temática priorizada en la agenda de política educativa en sus países”.

Es difícil proyectar un alcance del objetivo para la agenda si aún no se toman en cuenta los cambios pertinentes en materia de política educativa para la región; misma que se encuentra carente de múltiples inversiones económicas, participación social y diálogos que cambien la tendencia, primero para los objetivos del 2015 y posteriormente los de 2030. La toma de decisiones forma parte de la capacidad estatal que tiene la división regional; es de carácter urgente poder gestar participación activa y proactiva de los gobiernos. En la agenda 2030 se establece que la educación como fenómeno abatiría los efectos directos de la catástrofe; es interesante observar cuáles estrategias se han implementado después de la pandemia en el ámbito educativo. Sigo pensando en esa política para México y aún no encuentro algo que haya subsanado en las aulas, beneficiado a los alumnos o bien mejorado el panorama de consecuencias.

“Los directivos escolares son figuras clave en la posibilidad de crear proyectos institucionales de mejora. Resulta preocupante notar, en el escaso conjunto de datos disponible para caracterizarlos, un retroceso en la proporción de directores que ha recibido formación específica en administración o gestión de la educación entre 2013 y 2019”.

Las desigualdades que marcan a los 33 países de la región en América Latina y el Caribe son de mayor importancia para los retos que se va enfrentar al cumplirse la fecha de la agenda 2030. Son verdaderos desafíos que ponen en jaque a los gobiernos de las naciones. La UNESCO es uno de los principales órganos reguladores de política educativa para el mundo, Sin embargo pareciera que el retraso de abatimiento de rezago y desigualdad fuera un problema incapaz de resolver debido al constante continuismo sutil de políticas benefactoras de la gobernabilidad.

### **Desarrollo de la Agenda 2030, Incheon y currículo**

Los acuerdos internacionales que se celebran en función del desgaste social, son una de las debilidades más sobresalientes en la actualidad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan el esfuerzo de las alianzas por el mundo y para la sociedad de abolir los conflictos que se resienten social y ambientalmente. Comparar el ambiente de las bacterias por ejemplo con el ambiente social es pensar en el medio hábitat de ambos, cuando se encuentran estables proliferan y comienza un proceso en degradación automático debido al excesivo consumo de la materia que compone su entorno. Hago esta referencia porque el incremento en los índices de natalidad promueven directamente el deterioro de su medio. En el caso de las bacterias inicia un proceso de putrefacción del ambiente que les rodea y en los humanos la proliferación en el ambiente produce un efecto dañino en el planeta. Son un ejemplo simple pero el comportamiento humano es similar. La población prolifera, se multiplica, destruye su medio ambiente del cual subsiste y después intenta erradicar las dos problemáticas anteriores.

Actualmente en el año 2023 los resultados de un excesivo incremento de la población ha traído consigo los planteamientos de la agenda 2030; no solamente se requiere pensar en cumplir los ejes articuladores de la agenda sino de cambiar de actitud para transformar nuestro actuar. El punto número dos de los siguientes ejes propuestos en Incheon es uno “vital” ya que el ser humano requiere y tiene la necesidad de la Tierra para subsistir pero su desequilibrio causado por acciones humanas ha desmedido la inestabilidad del mismo y pareciera que en lugar de restar el daño hacia el planeta se deteriora con mayor rapidez.

Algunos ejes articuladores, recuperados de la Agenda 2030 en Incheon.

- El fin de la pobreza.
- Cuidado del planeta.
- Disminución de desigualdades.

Pareciera ser que son ejes sencillos de llevar a cabo para los países líderes, pero realmente no solo son sencillos, sino posibles para el Estado rector mundial, debido a que todos los problemas sociales tienen solución inmediata para resarcir el daño, como eliminar la pobreza cuidar el planeta y disminuir las desigualdades, de verdad parece utópico el pensamiento de que es sencillo pero realmente lo es. El problema de no llevarse a cabo es por el desequilibrio mental que llevaría a los seres humanos la idea de justicia y los intereses interpuestos de por medio para alcanzar los objetivos personales de los líderes colectivos.

Los esfuerzos planteados en la reunión de líderes mundiales en el mes de septiembre de 2015 han resultado ser limitados para el año en el que nos encontramos, 2023. Han pasado 8 años y restan 7; de los cuales los avances no han sido representativos en los países con vías de desarrollo. El cambio climático ya afecta la salud pública, la salud alimentaria e hídrica, la migración, la paz y la seguridad. Si no se tiene en cuenta el cambio climático este hará retroceder los logros alcanzados en los últimos decenios en materia de desarrollo e impedirá realizar nuevos avances.

Centrar los esfuerzos en el cuidado del planeta, para restituir o por lo menos frenar el daño, mantendría el equilibrio de todo lo que hoy vivimos, es decir, conservamos lo que tenemos a nuestro alcance. Regresando al utópico, podríamos imaginar que no pasará, no habrá solución y tampoco mejorará por una sencilla razón; los actores con mayor poder adquisitivo se encuentran en una postura que promueve el desarrollo tecnológico para la creación de ambientes artificiales en el espacio. Algo tan ambicioso e increíble porque se encuentra la sociedad en un nivel de máximo egoísmo para recuperar el medio en el que existe.

Finalmente retomar lo planteado en Incheon es un intento de mostrar una parte organizacional de máxima estructura del poder fundamental que propone políticas públicas internacionales, promueve la disminución y erradicación de los problemas que han destruido su medio contextual de desarrollo pero lo más importante por mostrar, es la decadencia existente de los sistemas políticos en México, el estado fallido de estrategias que se sumen a los ODS pero sobre todo en el desempeño organizacional de dicho sistema.

La toma de decisiones debe ser sin duda alguna, la preocupación de aquellos interesados en la transformación de los sistemas financieros, económicos y políticos que rigen nuestras sociedades. La organización del sistema de control tiene por prioridad el cumplimiento de los ODS, pero no es así con el nivel local e individual que se establece en los lineamientos.

Existen intereses superiores a los ODS. Existe también el conflicto de interés de aquellos que no forman parte de la alianza y que son los organismos captadores de destrucción al medio ambiente, los movimientos sociales descontrolados y una profunda interacción entre la destrucción masiva de los medios productivos hablando de materia prima y consumismo para cubrir la necesidad alimentaria de una población desmedida es en gran parte una variable de estudio para comprender que el abastecimiento, la oferta y la demanda, exigen más que un control del medio ambiental.

Algunos países asiáticos han tenido el especial cuidado de mantener un orden de prioridades para la atención del nivel educativo, sus propuestas para transformar el pensamiento humano lo pretenden hacer desde el espacio escolar; sabiendo de por medio que los cambios para favorecer el entorno siempre radica en la educación. La toma de decisiones de una nación conlleva a grandes resultados que impactan en su desempeño. El liderazgo es aquella función que ejerce una persona con cierto cargo de autoridad o sin él para cubrir las necesidades de otros y sus intereses sin dejar el bien común antes que su propio beneficio. Derivado de la reunión mundial en Incheon, República de Corea; se establece una revolución de cambio integral en el fenómeno educativo. Dicho cambio surge de la necesidad de implementar un nuevo concepto de calidad educativa a través del medio factor determinante del Sistema. Dos conceptos clave son la inclusión y la equidad como

términos dependientes de las políticas que cada Estado implemente. Así entonces, el desempeño del fenómeno educativo se encuentra en los ejes rectores de las políticas implementadas desde lo internacional hasta el cómo se accionan en la aplicación directa sobre las aulas.

Tomar una decisión a través de la autoridad pertinente sobre cómo llegar a establecer un cambio, la forma de organización puede ser un primer paso para reconocer que la educación es el área más importante del eje de la reunión para establecer una transformación en los conceptos. "*Calidad en relación al sistema educativo se define esencialmente por la capacidad de propiciar aprendizajes relevantes y sustentables que efectivicen la educación como un bien común y el derecho a la educación y al aprendizaje (Tawil, 2012; UNESCO, 2015b)*". El término calidad en la administración científica es el enfoque que lleva al producto a su último nivel antes de prestar el servicio o el producto. En la educación el servicio educativo pretende en República de Corea alcanzar el estándar que cubra el bienestar social común, algo que debería establecerse en el resto de las naciones.

El hablar en la agenda 2030 de conceptos que implican en la práctica procesos contruidos expuestos a la determinación de interacciones humanas en una diversidad plena de intereses como la calidad y el bien común, es difícil creer que pueda ser esto una meta alcanzable cuando la realidad y condiciones desiguales son mayores que los propios objetivos. Es ambiguo y hasta cierto punto increíble reconocer dónde nos encontramos. La calidad, empleada para propiciar aprendizajes relevantes y sustentables se queda solo ahí, en un pensamiento idealista que no trasciende por la falta de congruencia entre los planes de estudio y la falta de inclusión en los centros escolares de México. Ahora bien equidad, otro concepto de la agenda que significa la garantía de y generación de condiciones e insumos para lograr igualdades en resultados para todos. Inclusión, significa la efectividad que genera las oportunidades de acceso para todas las personas; con esto último atender la gran diversidad de expectativas y necesidades de todos.

El hablar en la agenda 2030 de conceptos que implican en la práctica procesos contruidos

expuestos a la determinación de interacciones humanas en una diversidad plena de intereses como la calidad y el bien común, es difícil creer que pueda ser esto una meta alcanzable cuando la realidad y condiciones desiguales son mayores que los propios objetivos. Es ambiguo y hasta cierto punto increíble reconocer dónde nos encontramos. La calidad, empleada para propiciar aprendizajes relevantes y sustentables se queda solo ahí, en un pensamiento idealista que no trasciende por la falta de congruencia entre los planes de estudio y la falta de inclusión en los centros escolares de México.

Ahora bien equidad, otro concepto de la agenda que significa la garantía de y generación de condiciones e insumos para lograr igualdades en resultados para todos. Inclusión, significa la efectividad que genera las oportunidades de acceso para todas las personas; con esto último atender la gran diversidad de expectativas y necesidades de todos.

Sin embargo, poder alcanzar una media estable del objetivo implicaría necesariamente una revolución de pensamiento colectivo, el movimiento de grupos sociales activos para sumarse a la transformación y por supuesto la adopción personal del "bien común" . Es una alternativa considerar que es posible mediante la renovación e innovación de políticas educativas, nociones socio-históricas y culturales de toda la población. Es ambiciosa y muy retadora la idea de lograrlo para el 2030.

"En efecto, la evidencia mundial indica que toda propuesta educativa exitosa está asentada en una robusta propuesta curricular. Implícita o explícitamente, la evidencia nos dice también que menospreciar la discusión sobre el diseño y el desarrollo curricular es privarse de un instrumento fundamental para cambiar la educación de manera convincente, profunda y sostenible (Amadio, Opertti & Tedesco, 2015)". La inclusión es efectividad en el acceso al aprendizaje para todos.

Lograr una transformación es la más brillante idea construida socialmente por medio de política, implementada en las escuelas y flexibilizando el currículo. De tal manera que la libre cátedra se convierta en un recurso fundamental para el cambio y un factor exclusivo de la educación para abordar la relevancia de valores y sustentabilidad para el planeta

tierra.

### **La política educativa,**

#### **Un camino normado para los centros escolares**

No es difícil suponer que la medida de un modelo educativo se encuentra generada por la intervención desmedida de intereses y controlada por jerarquías que se dan auge dentro del sistema escolar llámese cualquier nivel de educación. *“Tradicionalmente se ha venido entendiendo que esta actividad (considerada como conducción hacia una dirección determinada) encontraría expresión, principalmente, en la elaboración, formulación e implementación de políticas, comprendiendo éstas finalidades básicas perseguidas y programas o servicios de gran alcance”* (véase también el Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición). González M. T. y Nieto, J. M. (2003, Cap. 5, P.p. 78-79). En esta parte de contextualización es importante destacar que las políticas dirigidas al ámbito educativo son de carácter riguroso, coercitivas hasta cierto punto porque representan una guía que define desde el currículo hasta las prácticas de aula en los centros educativos. Sin embargo después del pensamiento de una iniciativa de ley existe un constructo de mayor denominación que alcanza la implementación y el actuar de las autoridades escolares.

Por tal motivo *“La mayor complejidad de las leyes de las regulaciones laborales condujo, al mismo tiempo, al desarrollo de especialistas en relaciones laborales, personal que también ganó poder en la organización principalmente como una consecuencia de estos factores externos”* Hall, Richard H. (1996).

Los factores externos de mayor poder también son controladores y mediadores del conflicto en un complejo más simple, tanto para resolver como para incrementarlo según la conveniencia del régimen superior. Es claro que hablar del sistema político, es como hablar de un super organismo capaz de redireccionar cualquier reforma para la atención de las demandas prioritarias.

Ahora bien los problemas que surgen en las instituciones educativas son los mismos que problematizan las escuelas primarias, conflictos de toda índole y de diversas magnitudes que se pueden clasificar o bien categorizar para comprenderlos, analizarlos e intervenirlos. Sin embargo es importante recalcar que una forma de control político y contextual es la infraestructura educativa, la dominación simbólica de los sujetos y la enajenación de la calidad de vida superpuesta ante la supervivencia del actuar social. Las diferentes formas de gobierno tienen por camino decisiones planteadas para aproximarse a una meta, alcanzar objetivos y realización de tareas que nos refiere la política, la gestión y la implementación de las mismas. Las decisiones ligadas al gobierno suelen estar referidas a políticas (Davies y West Burnham, 1990; Bauman, 1996).

Dentro de las escuelas existen las nociones que el colectivo crea y de forma personal desarrolla en automático para la organización, pero el proceso comunicativo pierde eficacia cuando el mensaje emitido por el emisor es mal interpretado por el receptor, los medios de comunicación son elementales para la decodificación de los mensajes y el entendimiento de toda la información se puede tergiversar e incluso manipular para dar un giro rotundo a los planteamientos iniciales. Habitualmente las redes de comunicación se extienden a lo largo de la estructura por niveles jerárquicos y el sistema de comunicación se puede cifrar con códigos de confidencialidad también para evitar el incremento de riesgo sobre la comunicación desfavorable. Así pues, en los centros escolares tiende a predominar la red de comunicación informal ascendente ya que los problemas que se revelan por medio de los buzones, indicadores de control y encuestas de opinión son fiables debido a su anonimidad.

Lamentablemente no siempre son atendidas por la autoridad y lejos de resolver los conflictos, resulta en un cúmulo de peticiones archivadas que rinden culto a la omisión. Regresamos en este punto a la involución, el desarrollo se trunca y no es posible optimizar, eficientar o alcanzar la eficacia en los procesos, Nieto Cano, José M. (2003), *“La presencia de una jerarquía, las posiciones que ocupan los individuos y grupos, las funciones que desempeñan, los intereses que les guían, regulan los intercambios comunicativos y les*

*hacen seguir ciertas pautas”* (Santos, 1994; Mehan, 1998).

La política educativa es un referente primario de quienes buscan un cambio en el fenómeno sustancial que aqueja al país. Las políticas públicas como tal regulan el marco del sistema que coordina la implementación de modelos variables con transición de gobiernos con nuevos mandatarios. Es difícil establecer un ritmo de políticas que beneficien al pueblo en tan poco tiempo. Y la política que se ejerce dentro de las escuelas son una micropolítica de los agentes que manifiestan orden y control operativo de procesos que pueden ser dirigidos desde sus cargos directivos. Es muy interesante acercarse a la racionalidad del comportamiento individual y grupal de las redes horizontales y verticales en la escuela. Asimilar los errores, puede ser un primer paso para la mejora, el “*feedback*” es una herramienta transformadora que puede alcanzar los límites esperados de los grupos directrices; mejora la comunicación, determina un orden de logro con respecto a la eficacia y por supuesto garantiza el éxito sobre específicas tareas complementarias a los objetivos parciales y medibles.

Una política como el Plan Nacional de Desarrollo refiere lo siguiente: “*Es obligación del Estado propiciar igualdad de oportunidades para todas las personas, y especialmente para quienes conforman los grupos más vulnerables de la sociedad, como los adultos mayores, niños y adolescentes en riesgo de calle, así como a las personas con discapacidad*” (PND, 2007-2012).

Es muy cierto que el fracaso de los proyectos no siempre es por causa de una mala planeación, distribución o manejo de estrategias, pero sí es, por aquellos problemas metodológicos y técnicos, en donde los objetivos son inalcanzables o cuando el problema no se aplica correctamente, con reglas de operación, evaluación y seguimiento. Existe un enfoque que distingue a las políticas públicas diseñadas por un parlamento político de cambio que un sujeto, entidad u organismo requiere para modificar su entorno; a la política que se puede observar a través del contraste que se genera por manifestaciones, exposición de ideas, movimientos sociales y grupos que defienden sus intereses.

¿Qué tan cierto es, que las normas regulan los cambios? La política, se refiere a la correspondencia de un mercado de interés económico muy difícil de clasificar para revelar los intereses particulares de los políticos. Cada percepción de política es una interpretación más de la subjetividad y nociones de las personas. No se debe perder el buen sentido de cumplir una política por inercia, conveniencia u obligación sino ejercer la acción más que más se adecue al bienestar común.

### **Políticas Públicas**

#### Diseño, implementación y desempeño

Todo lo que conocemos como institucionalización de una organización es parte de una política que fue implementada para abastecer, sustentar, corregir, organizar e incluso hasta mediar parte de la vida del ser humano. En el mundo la política es un instrumento de control, sujeción y direccionamiento intencional de lo que hoy conocemos las diferentes naciones. “La implementación es el llamado “eslabón perdido”. Es un momento, un proceso, a través del cual una política puede ser influenciada por diversas variables independientes –actores y factores– que pueden apoyar, alterar u obstruir el cumplimiento de los objetivos originales”. Vaquero, B. R. (2007). Vaquero se refiere a la implementación de política como a aquel ejercicio de cautela y prevención del desequilibrio, no puede ser una política implementada por el simple hecho de conocer el problema y accionar intuitivamente sobre los intereses personales. Se puede observar en el ámbito internacional que las políticas implementadas por los gobiernos son controladas desde el mismo régimen de gobierno.

El enfoque de arriba hacia abajo o el "top-down" de Sabatier y Mazmanian (1981: 5), supone la implementación del estatuto, sin embargo no es tan profundo su análisis ni sus referencias sobre esta imposición.

Si bien podemos rescatar que en esta etapa de implementación se divide en su elaboración de lineamientos, distribución de los recursos y de la supervisión de los mismos para que se procese con legalidad, racionalidad y sean consensuales. No obstante en países que se encuentran en desarrollo la carestía de políticas que impulsen el desarrollo aún se

encuentran pareciera ser que en una etapa de diseño ya que la implementación resulta ser un intento más de alguna ocurrencia.

A diferencia de las políticas públicas que rigen un órgano de arriba hacia abajo, existe en segundo plano el control que rebasa el top-down, este es el control y manejo desde el interior de la organización o mejor conocido por los modelos organizacionales expuestos de Elmore (1978), quien es uno de los más conocidos defensores del enfoque de bottom-up, están directamente asociados con la burocracia. Entenderemos que los procesos limitantes de trámites organizacionales implementan cierta política de abajo hacia arriba donde el máximo control del beneficio radica en este sentido ahí porque es un terreno sin supervisión, sin seguimiento y de una manipulación exagerada. El enfoque de políticas de abajo hacia arriba se conjuga con la implementación del enfoque top-down y ambos representan un sistema que cumple con una racionalidad extrema de poder y sujeción al máximo control de los órganos de autoridad como las diferentes entidades presupuestarias, recaudadoras de impuestos, secretarías, instituciones gubernamentales y programas federales, regionales y locales de cada nación.

Difícilmente se puede creer en los órganos diseñadores de políticas públicas para México; basta con hacer una retrospectiva histórica de la implementación y diseño de políticas en México, sobre todo para lo que puede transformar el país que es la educación. Seidman (1994: 38) argumenta que el orden legal que define, inicia y sostiene a las instituciones, constituye la herramienta primaria de la sociedad para un cambio institucional deliberado. En realidad Seidman establece la formalidad organizacional, según el tipo de lineamiento que rige la institución será su misión y su objetivo, lamentablemente cada organización que cubre necesidades sociales es resultado de un diseño e implementación de política pública. No es fácil aceptar que en el mundo exista un contraste tan marcado sobre el nivel educativo ya que hay países con menor desarrollo que otros y con un mejor nivel académico y formativo en sus estudiantes.

Ahora bien quiero señalar que en todo existe un diseño e implementación, es decir no se puede llevar a cabo algo sin antes diseñar un plan y no se puede implementar sin antes

por lo menos haberlo pensado. En las políticas parece ser diferente, su creación no siempre resulta ser un estado de beneficio, sino un ideal sin proyección de alcances o cumplimiento de objetivos. Pressman y Wildavsky (1973).<sup>39</sup> refieren que la implementación de estatutos se podrían dividir en tres aspectos o tipos de retrasos: a) aquellos no planeados o causados por ocurrencias accidentales; b) aquellos causados intencionalmente por los participantes que desean detener una acción no deseada o echar atrás y rediseñar el desarrollo de un programa, y c) las diversas prioridades en el tiempo.

Incluso el desempeño de políticas públicas en cada nación representa un resultado desde el diseño, la implementación y la evaluación de su aplicación. Cada política es un imperativo de organización social desde arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba como una imposición implícita de los poderes y de la burocracia que al final se puede entender que el desempeño tiene impactos positivos o negativos, son efectivas o ineficaces. Vaquero, B. R. (2007) puede sostener que el tema de implementación es descuidado en la medida que la literatura de redes de políticas es ambigua cuando se refiere a los “resultados de la política” o “policy outcomes”.

No es claro si por “outcomes” el enfoque se refiere a las decisiones negociadas reflejadas en la creación de una política (como parece ser el caso) o a los resultados finales obtenidos por la ejecución de las decisiones y políticas. Esta brecha es precisamente el área de estudio de la implementación que el enfoque de redes de políticas tiende a descuidar,

Los estudios que buscan analizar una implementación de políticas públicas a través de enfoques como el top-down, bottom-up y los híbridos, mantienen el sesgo entre los resultados y los objetivos de las mismas. Pues buscan explicar este proceso desde polos opuestos. Sin embargo en la actualidad concebir un modelo ambivalente capaz de retomar los factores endógenos y exógenos de las teorías podría resultar siendo la mejor proyección para la implementación de políticas. Sin dejar de observar que los actores involucrados coexisten y determinan en mayor o menor grado la adopción y ejecución de un estatuto. Así es como se entiende la política educativa para diferentes países, México es uno de los que aborda un estatuto mandatario por los grupos parlamentarios que se encuentran en el

poder y el resultado como desempeño organizacional sufre mínimos cambios en el nivel educativo.

La mayor parte de estrategias en educación tienen un gran retraso tecnológico y las medidas de acceso son insuficientes para los terrenos más agrestes de las regiones alejadas.

### **Políticas implementadas en México y programas federales**

Referenciar un tema de política significa recurrir a los modelos economicistas que han gobernado hasta la fecha. Estatutos de riguroso carácter enfocado al margen de lo capital y lo público. Algunos conceptos de justicia y equidad en la organización llevan consigo la insignia de poder sobre las clases. Es necesario comprender que el siguiente referente político neoliberal es una estrategia de captación simbólica pero muy real en el sistema educativo.

El neoliberalismo ha tenido una creciente capitalización de paradigmas y dogmas consumistas. La “*necesidad*” es creada por el mismo proveedor de servicios que forma parte de un sistema económico, correspondiente a un mercado que subsiste por la dinámica de la economía mundial y la tendencia de lucha por un mercado que ofrece diversas posibilidades frente a la demanda de bienes, productos y servicios. La sociedad es un aglomerado de personas que favorecen los estereotipos de las clases sobre la tendencia y la moda en diferentes sectores. El capitalismo ha sido un protagonista histórico para el movimiento de clases, los países en vías de desarrollo se encuentran con la producción más económica, manufactura y prestaciones laborales muy por debajo de los estándares que existen en países desarrollados con una cultura de bienestar para sus empleados.

El capitalismo pasó de ser un sistema económico de flujo constante para las clases de mayor alcance a una concepción y adopción ideológica de libre mercado y competencia pero con otros términos como el neoliberalismo. Un nuevo paradigma social que se encuentra tácito dentro de las políticas, los tratados internacionales y por supuesto en el diseño e implementación de políticas en México. La pérdida de identidad conceptual, hace

que la misma connotación de un significado terminal, tergiversar el discurso, la imparcialidad en las políticas es un “azar” ya que algunas benefician a una población pero discriminan o excluyen a otra. En México el equilibrio no existe como tal para cubrir las demandas de toda la sociedad, es difícil pensar que no se logran cubrir un estándar de los problemas que adolece la nación.

Contextualmente las sociedades se constituyen por un marco regulatorio que el Estado declara para la impartición de justicia y son precisamente la justicia y la equidad dos elementos de la organización que se pretenden direccionar y aplicar para un régimen armónico. Cuando en el mundo una sociedad es injusta o parcial comienza entonces la existencia de una verdadera inequidad, desigualdad de oportunidades, de acceso a los servicios básicos, problemas de territorialidad, falta de desarrollo industrial y por supuesto de empleo laboral, medidas de seguridad, protocolos sanitarios, atención de seguridad social, etc.; pero "si cada individuo es capaz de perseguir sus propios objetivos sin la interferencia de otras fuentes externas, como el estado (Nozick, 1974, 26). En contraposición al órgano regulador de justicia de cualquier nación, existe previamente el conflicto de interés de cada autoridad representando la justicia y la equidad, esto puede ser consecuencia de un estado laxo en jurisdicción para hacer de la sociedad lo que se pretende, una sociedad justa y equitativa.

Está claro que la Nueva Gestión Política (NGP), percibe un sistema tecnificado como parte de la solución para despolitizar los gobiernos en el mundo, es decir, que cada sistema conformado de una organización debe ser justamente evaluado para responder a la demanda social de cada sector y no únicamente implementar la política sin evaluar sus resultados. Medir cada área del sistema gubernamental es una alternativa para descubrir el resultado de impacto positivo o negativo de las propuestas.

En cambio si solo se aplica el estatuto, se encuentra una secuencia sin sentido que responde al mínimo interés de quienes diseñan políticas. Arellano, David; Cabrero, Enrique (2005) “El argumento libertario de la NGP parece proponer que, una vez que el mercado y la meritocracia rigen todas las acciones gubernamentales, la racionalidad y la justicia aparecen por sí solas, pues será racional actuar moralmente”. La NGP debe ser también

un tema de trabajo en cada agenda política de los gobiernos y debería ser una exigencia del pueblo para ser parte de los resultados que generan con la recaudación de impuestos y presupuestos que ingresan al control de los órganos.

También es necesario resaltar de la NGP el impulso de las organizaciones públicas, asociaciones y fundaciones pero no asistencialistas sino aquellas que son una entrega total de bienes y servicios sin caer en la desproporción y en el abuso de los recursos para suplantar presupuestos exagerados y al final entregar un absurdo beneficio que no empata con cotizaciones. Arellano, David; Cabrero, Enrique (2005) "Argumentar en favor de una estructura libertaria de las organizaciones públicas es perder una parte importante de la naturaleza política y tal vez abrir la puerta a más desigualdades en la sociedad, pues las organizaciones públicas sólo se preocupan por entregar servicios sin importar la posibilidad de observar a los grupos poderosos imponer sus valores sobre las partes más débiles de la sociedad".

Realmente separar las nociones que se tienen de un gobierno justo y uno politizado es como lo refiere Arellano, David; Cabrero, Enrique (2005) "La solución de la NGP es muy sencilla: necesitamos encontrar la verdadera "manera" y es, a todas luces, una manera técnica, no política. Los gobiernos deben ser obligados a apegarse a maneras técnicas: evaluaciones del desempeño, presupuestos orientados a resultados, sistemas de servicio civil meritocráticos, gestión de la calidad, etcétera".

La justicia y la equidad son dos términos incapaces de definir una política pública desde su esencia. Ya que son hechos propiciados por mismos seres humanos que divagan bajo criterios humanos, mismos que caen en la ilegitimidad de su definición por naturaleza. La sinergia de los conceptos burocracia meritocrática me parece una premisa aislada de lo que acontece realmente en los diferentes órganos públicos que atienden las políticas de diversos sectores en la agenda. Además considero que la distinción entre justicia y equidad depende en su totalidad de las relaciones de poder, los niveles de autoridad y los intereses que de por medio se encuentran previos a la eficiencia de los resultados.

El debate entre los gobiernos de justicia y equidad son meramente interminables, pues la disyuntiva crece sobre el régimen técnico, las políticas meritocráticas y la pluralidad y

justicia entre otros. Cabe mencionar que ambos modelos deberían ser objeto de estudio para considerar en el diseño de las políticas. Los planteamientos sobre la NGP intentan demostrar lo que otros autores señalan como la dimensión relacional en los procesos de la administración y la organización, pero pareciera que la diversidad es ambigua y muy compleja para interpretar debido a que los mismos procesos son accionados por seres humanos.

El sistema educativo es una estructura que se encuentra organizada de manera sistemática, continua y de riguroso vigor para el cumplimiento de necesidades sociales, económicas y políticas del ambiente, llámese entorno, contexto y gobierno. Se encuentra diversificado en etapas de carácter obligatorio para acceder a la inclusión de la vida laboral. Misma que requiere constantemente de perfiles enfocados a la mano de obra, sector industrial y servicios.

INEE (2018), *“El Estado logra generar y sostener las condiciones necesarias para que docentes y estudiantes interactúen provechosamente en el entorno escolar, en ese encuentro en que se da el proceso de aprendizaje”*. Un informe recabado para esclarecer el desarrollo de las propuestas en cambio, por un gobierno sólido y de gran inversión económica que a simple vista es un reto que aún no alcanza los objetivos de promover un desarrollo en los alumnos según el currículo planteado por cada modelo. En el plano internacional existe una relación intrínseca del bienestar emocional y los resultados, dado que toda relación entre pares o grupos conformados por personas de un mismo departamento incidirán frecuentemente en las mismas condiciones de progreso.

Del mismo modo no se logra consolidar un ambiente de trabajo y satisfacción laboral; un trabajo revisado sobre *“la satisfacción laboral de 327 personas graduadas de psicología entre 1983 y 1999 en la Pontificia Universidad Católica de Chile, es de la autoría de Makrinov, Scharager y Molina (2005). Los resultados indican que existe satisfacción con el desempeño y refieren la importancia de desarrollar habilidades interpersonales para ejercer la profesión”* Rosales-Jaramillo (2017).

En el país la existencia de normas que regulan el sistema educativo inciden sobre los perfiles, el currículo, protocolos de prevención y actuación, guías operativas y todas las reglas oficiales que se deben adoptar para ser un miembro de la organización con diferentes roles y funciones a partir de los derechos y obligaciones que se establecen en el artículo tercero constitucional y la Ley General de Educación. Se implementan estrategias de los gobiernos en turno con diferentes modelos de trabajo, sin secuencia y sin un impacto sobresaliente como los programas estatales y nacionales.

### **Reacción frente a la pandemia e implementación de programas federales en México**

La llegada del virus que ha causado daño social en la historia de la humanidad es un objeto de estudio que se puede observar y analizar desde diferentes aristas, en lo particular y desde el quehacer propio que es el ámbito educativo en México, puedo hacer hincapié en la terrible situación que puso en jaque a todo el magisterio. Posiblemente la respuesta de muchos países frente al evento que más muertes humanas ha causado en el mundo fue inesperada, súbita y con las mayores consecuencias. Sin embargo, el gobierno de México dejó clara su participación en esta contingencia y fue muy sencillo interpretarla; existía desconocimiento, miedo e intriga de todo lo que podría resultar y es que si el contagio alcanzaba a un miembro de familia, era como secuencia el contagio en los familiares, vecinos y amigos que formaban parte del círculo u entorno de de la personas.

La existencia del estudio del Cuaderno de Investigación Educativa sugiere algunas recomendaciones y experiencias de países seleccionados para conocer a fondo la emergencia sanitaria. El elemento sorpresa se abocó en desconcertar a países poco experimentados y avanzados en temas de salud pública. internacionales de apoyo a la educación durante la emergencia sanitaria por covid-19 es un estudio rico en opciones para adoptar y compartir con los países que enfrentaron la desdicha de un virus desconocido. Una patología biológica que afectó a las personas del planeta Tierra. Se brinda un desglose de las acciones que se pusieron en marcha para enfrentar las desavenencias que dejó millones de personas sin vida, otras con secuelas físicas y mentales.

El estudio realiza un comparativo entre naciones para visualizar factores procesuales durante y después de la pandemia en materia educativa y en el tema central de "Acompañamiento a las familias" como:

La difusión de contenidos en medios de comunicación (estrategias y programas enfocados a la secuencia del proceso formativo).

1. Materiales educativos con enfoques de inclusión y atención a la violencia.
2. Sistemas de atención y seguimiento con apoyo psicológico y educativo.
3. Visitas domiciliarias, apoyo económico a través de becas y despensas.
4. Acciones para conocer los núcleos familiares.
5. Mecanismos de apoyo y cuidado a las familias.
6. Flexibilización de jornadas laborales para el cuidado aportando

Finalmente los datos y las interpretaciones que se rescatan del informe puede ser variable debido al rescate informativo y sus diferentes niveles de intensidad y avance según los cuadros con la información presentada.

Es evidente que el sistema educativo en México no ha tenido el desarrollo tecnológico, la actualización permanente y pertinente para docentes, mucho menos la capacidad para responder a crisis como la pandemia. Es decir, al ser acaparado el mundo por una tragedia sanitaria el magisterio en temas educativos no tuvo la respuesta inmediata para cubrir el propio programa educativo, debido a que el cuerpo magisterial no era sólido ni mucho menos fuerte en temas de uso y manejo de las TIC's.

A pesar de tener una serie de programas federales dirigidos a fortalecer el ámbito educativo en cuestión tecnológica y vanguardista no pudo prever la contingencia que provocó el virus de SARS-CoV-2.

Cuando en una entidad acontecen hechos que rebasan la organización del Estado se vuelve el punto débil y más crítico de la gobernanza. Son los vértices de la formalidad retorcidos por la emergencia. La política en los países latinoamericanos y el Caribe distan de una dirección homogénea y las condiciones de vida, resultado de los diferentes regímenes de gobierno proveen del desempeño final pos de las metas. Es perentorio el diseño de políticas que atienden el sector salud y la educación. La dinámica social es un factor variable por los cambios de gobierno en México. No existe un sistema educativo estable ni un modelo que sea constante para ser evaluado y brindar seguimiento. La diversidad del pueblo es uno de los lineamientos que rigen a los países tercermundistas. Desde los grupos parlamentarios hay un menú de selección para disgregación social.

Los efectos de la emergencia sanitaria fueron devastadores, los sectores que alcanzaron fueron suficientes para desestabilizar los estados de gobierno en 192 países fue una puesta en jaque de la gobernanza y la misma gobernabilidad social. La convergencia de dificultades durante y después de la pandemia es un resultado inapropiado para las condiciones de vida en la población que pertenece a países tercermundistas. Sectores como salud, educación, economía, política y servicios básicos por mencionar algunos resistieron la gravedad de la situación. Por tanto, la contingencia agravó la vida cotidiana en todo el planeta. Las estadísticas y cuadros comparativos establecen una dinámica de factores explícitos que señalan clasificadamente los resultados del más devastador acontecimiento de salud pública mundial y de la falta de experiencia, preparación y dominio del sector para responder a tal grave situación.

Las condiciones que afectaron el Sistema Educativo Nacional (SEN) han sido permanentes y focalizadas al grado que una normalidad como antes del evento no se ha consolidado, aún después de 2 años de regreso. Una realidad que afecta a la educación es la cadena de afectaciones secuenciales, es decir, la economía repercute en el vestido, calzado y asistencia a clases, incide en el abandono y rezago educativo, en la matrícula pero sobre todo en la capacidad de generar soluciones al atraso de aprendizajes por la falta de conocimientos desarrollados durante el caos. Los gobiernos fueron incapaces de controlar y estabilizar los decesos y la premura de averiguar un antivirus eficiente hizo que se

descuidaran aspectos vitales para la población. Un hecho de tal magnitud favoreció en gran manera el mantenimiento de reserva al medio ambiente. Pareciera ser que una acción humana es la causa del problema sanitario y el efecto natural es el resultado de la misma variable.

Es evidente que los resultados más drásticos de la pandemia han dado la pauta organizacional que suma los máximos esfuerzos entre las naciones para estar preparados y hacer frente a los retos que surgen con emergencia. Poder enfrentar situaciones complicadas es el objetivo principal de las reuniones posteriores. Debemos entender que los cambios en la gobernanza o gobernabilidad no sucederán si no existe la solidaridad y el propio concepto de autoexistencia. Es imposible cambiar la estructura cuando los intereses se encuentran por encima de la desgracia social.

La pandemia fue un ejemplo humanitario, fue una desesperación gradual de los sistemas, fue una incapacidad de respuesta, ineficacia, descontrol, conflicto y por supuesto la consecuencia de problemas mayores, sobre todo en educación.

El liderazgo de las autoridades competentes para direccionar las políticas públicas en el país no son necesariamente las que se deberían accionar por la racionalidad instrumental según cargos y perfiles, es observable y posible ya que el simple hecho de establecer un programa federal requiere de cierta preparación y experiencia para la estructura del proyecto y su puesta en marcha. Cuando el liderazgo no es efectivo seguramente el producto de la toma de decisiones resultará ser un bajo desempeño, productos de baja calidad e incluso problemas y gastos innecesarios, pérdidas o bien un desempeño organizacional influenciado por un liderazgo que tomó las decisiones incorrectas, no idóneas o equivocadas. A continuación una breve síntesis de los programas que han sido implementados históricamente en México; a finales de la Revolución Mexicana el panorama en el país era devastador y de un semblante aislado, reservado y muy poco expresivo.

La contingencia que no previno las consecuencias de la guerra en el país, recayó en el

pueblo con angustia y temor. Los gobiernos que proponían una estabilidad, se movían a través de impulsos en la educación como se observa cincuenta años después con los inicios de un gobierno encargado del PRONASOL (Programa Nacional de Solidaridad) donde los programas federales tienen un gran auge sobre todo en el supuesto desarrollo tecnológico, acceso libre a las tecnologías de la información y comunicación pero con ambiciosos intereses que antes de parecer un beneficio social educativo para los estudiantes resultó ser un legado histórico de irregularidades constantes. En México ha existido una parte de la historia que se es percibida como trágica si nos referimos desde la conquista de extranjeros españoles y hasta el momento de mayor crisis económica con la devaluación de gobierno moneda. Los intentos por establecer un orden social y la estabilidad económica del país han resultado hasta hoy en el siglo XXI como uno de los mayores fracasos de los numerosos gobiernos que han tomado la dirección de la nación. La carestía y el empobrecimiento regional son los mismos y no existe gran diferencia según el paso de las décadas.

Cuando llega por sorpresa la pandemia mundial del virus que puso en marcha una revolución tecnológica en los países subdesarrollados y tercermundistas establece un reto donde lo más importante para México era la comprensión del comportamiento viral. No eran suficientes los conocimientos para la determinación de tratamientos efectivos, la saturación del sistema de salud colapsó y tras el colapso secuenciaron las pérdidas humanas de miles de personas.

En la educación las políticas emergentes parecieron ser muy improvisadas, los recursos federales no alcanzarían en el momento para subsanar el equipamiento tecnológico del cuerpo magisterial y mucho menos el del increíble número de alumnos por lo menos en Educación Básica. Debo mencionar esta etapa de crisis emocional, económica, histórica y social porque frente a un evento de dicha magnitud la respuesta del gobierno federal fueron el diseño improvisado de políticas que cerca de tener un desempeño organizacional, toma de decisiones claras y eficacia en los procesos para lograr un impacto educativo se quedó rebasado por el rezago, El descontento de los padres de familia, generaciones que se tornaron al finalizar la pandemia como seres altamente sensibles y por supuesto con un

retraso educativo impresionante.

Entonces hacer memoria quizá de un trayecto de políticas que han sido ocurrencias mal implementadas puede ayudar a esclarecer que los resultados o bien el desempeño de la organización es siempre el efecto primario de la autoridad encargada de tomar decisiones y que la figura de liderazgo representado y accionado no se encuentra visible. Definitivamente México adolece de perfiles de autoridad que pueden llegar a ser prioritarios en las necesidades de última urgencia, pareciera ser la involución perfecta de una sociedad donde el liderazgo se encuentra oculto u oprimido. Por mencionar algunos puntos de desarrollo político mencionaré los siguientes momentos históricos;

Por supuesto el uso y desarrollo de las TIC en las escuelas es un punto medio para lograr un avance. A continuación se describe una breve reseña: <<Enciclomedia (2003-2011)>> sucesor del programa de <<Red escolar (1997-2004)>>, fue un fracaso desde la postura crítica de centrar al alumno y al computador en una clase direccionada y sin participación, además de la falta de conocimiento docente sobre el software. HDT (2009-2012) es la continuidad de Enciclomedia pero con una certificación docente condicionada.

Mi compu.mx (2013-2014) una política más para 5° y 6° que resultó en carencias sobre soporte, conectividad, evaluación y seguimiento. PPID (2013-2015) y @prende (2014-2015) fueron los últimos riesgos de esos años intentando recuperar la inclusión digital que no se consolidó en ningún momento. <<Aprende en casa>>, <<PruebaT>> son los programas de televisión impulsados el primero por la AEFCEM y el segundo por la Fundación de Carlos Slim a fin de garantizar un seguimiento prematuro del proceso educativo en casa. Otros medios de televisión como el canal ONCE e Ingenio TV se pusieron a la vanguardia para participar durante la contingencia sanitaria del Covid-19.

Los programas federales a lo largo del contexto histórico son un referente de las políticas públicas implementadas sin coherencia y congruencia. No hace falta más que mirar el gasto innecesario de suficientes equipos, materiales tecnológicos y presupuestos autogestivos en

las escuelas que no son ni siquiera parte de la solución a las necesidades escolares de todos los ámbitos según la territorialidad del país. Es necesario haberlos mencionado para relucir la falta de cuidado en el diseño de políticas, es decir en un liderazgo que se encuentra lejos de la realidad que se vive en los centros educativos rurales y vulnerados por la distancia, la falta de servicios básicos y hasta el acceso de caminos agrestes en los que se encuentran. La construcción de este apartado sirve como herramienta esencial para situar el estudio en un contexto más vasto, también brinda las bases teóricas y conceptuales para su desarrollo y análisis. La investigación se enfoca en un tratamiento y uso de la teoría de la ambigüedad y la teoría del comportamiento para poder analizar el objeto de estudio que más adelante se explica.

### **Política pública organizacional**

#### Repercusión y entorno en la esfera pública

La política pública es un fenómeno organizacional estructurado y sólido desde su interior. El parlamento organizado muestra la homogeneidad de sus relaciones cuando se socializa previa y posteriormente a la discusión de una iniciativa. La legislación que se encuentra en las cámaras de interacción para llevar a cabo la aprobación o declinación de una ley se ve comprometida con el grupo social que ejerce mayor presión y/o demanda a nivel macro una solución, es decir la jerarquía de necesidades es marcada y determinada por un movimiento social variable de las masas. "Relación intuitiva, supuesta y cognitiva"

Para comprender la relación existente de las políticas públicas y lo organizacional, se puede utilizar una "estrategia de atención emergente" para la política, ya que no es posible conocer y significar las realidades que comparten la misma dimensión sin algún referente empírico, ya sea una experiencia viva o un acercamiento real de lo explicado, es decir, que la estrategia de atención emergente podrá ser recurrida en los -procesos cognitivos de acomodación y asimilación- (Piaget, 2011).

Cuando no tenemos un referente de algo, es difícil comprenderlo y es necesario acomodar el conocimiento para asociarlo a una experiencia pasada o bien configurar una nueva con el fin de asimilar o significativamente apropiarse de él.

El ambiente de desarrollo es el entorno y contexto que rodea el objeto de estudio y cada factor variable corresponde a la necesidad o prioridad de ambos sistemas. Hasta aquí hay una ambivalencia de causas y efectos que se encuentran en la "caja negra". Para entender ahora, a través de las ciencias sociales un factor como la organización a nivel micro, se debe construir una metodología de carácter riguroso para el establecimiento de variables que puedan acercarnos a la interpretación de los supuestos que nos trae la percepción, la intuición y el conocimiento común que menciona De la Rosa, A. y Contreras, J.C. (2013) en la relación del objeto de estudio de la política-organización; destacan cinco ejes de análisis empíricos que se describen a través de la percepción intuitiva y el conocimiento de supuestos referidos con una metodología inductiva. A continuación presento los apartados retomados de su análisis original.

### Cinco apartados de análisis

1. Percepciones iniciales acerca del objeto de estudio. [Dificultad en la aprehensión del objeto.
2. Elementos conceptuales que dan sentido a las percepciones iniciales.
3. Relación funcional existente entre la política y la organizacional. (Vínculo de mutua determinación y libre de toda subordinación).
4. La relación conceptuada es bajo el registro de los campos organizacionales de las MYPYMES y organizaciones ambientalistas.
5. Disyuntiva entre los elementos conceptuales para desarrollar la perspectiva organizacional de las políticas públicas.

*Fuente: Elaboración propia 1. De la Rosa, A. y Contreras, J.C. (2013).*

Las primeras impresiones sobre el objeto de estudio, es decir, sobre las percepciones iniciales, son la sensibilidad del sentido observacional y su conflicto con la conceptualización de estas percepciones. Ya que una política puede ser comprendida socialmente por el nivel de beneficio que representa su ejecución. Los mismos individuos

califican de forma sustantiva la efectividad de las mismas, creando un paradigma en relación al grupo de poder del cual precede.

La relación entre política pública y organización es explicado de tal forma que se pueda entender a través de referentes como objetos observados por medio de dos argumentos:

<b>POSTULADOS PARA ENTENDER LA RELACIÓN ENTRE POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN</b>
1. <i>“Enuncia que la organización es un fenómeno que, desde su concepción moderna hasta la actualidad, permea “todos los asuntos humanos” (Kaufman, 1964, p. 10).</i>
2. <i>“Identifica a la sociedad contemporánea como una sociedad organizada (Mayntz, 1972, p. 11; Dubin, 1987, p. 149; Burack y Smith, 1987, p. 149), organizacional (Presthus, 1962; Etzioni, 1979), de organizaciones (Perrow, 1991) y/o de organizaciones de organizaciones” (Gore y Dunlap, 2006, p. 21).<sup>17</sup></i>

Fuente: Elaboración propia 2. De la Rosa, A. y Contreras, J.C. (2013).

De la Rosa, A. y Contreras, J.C. (2013, pág. 32) explica la existencia de dos supuestos relacionales entre lo organizacional y la organización/organizado; de tal manera que *“El primero pondera que la política pública afecta el comportamiento organizacional y nos permite declarar, desde los cimientos teóricos del nuevo institucionalismo, que la política pública puede constituir un constreñimiento institucional para el comportamiento de las organizaciones”* y el segundo *“Declara que las organizaciones intervienen activamente en las políticas públicas, ya sean como marcos limítrofes de los espacios donde se diseñan, deciden, promueven, retardan, obstruyen, implementan, estudian, agendan y evalúan, o como actores activos y comprometidos que toman partido a favor o en contra de algunas de ellas e incluso, que influyen en las que les benefician o perjudican”*.

De la Rosa, A. y Contreras, J.C. (2013, pág. 32) para concluir, la organización vista como entidad, lo organizado como el proceso de construcción de una entidad y lo organizacional

que está determinado por la relación de los dos primeros conceptos definen el ángulo de visión según la perspectiva organizacional o disciplinaria. La referencia entre la organización y lo organizado es lo que da sentido a lo organizacional. Las diversas perspectivas disciplinares son el otro enfoque de lo organizacional ya que según el conocimiento que lo estudia es el resultado del análisis estructural.

### **Gestión política**

Un concepto de cambio organizacional

México, es un país que adolece de efectos secundarios en economía, política y hasta de servicios básicos que el propio Estado no ha podido resolver desde hace una historia. Vivimos en un país de altos contrastes, de estereotipos y dogmas muy marcados. Tenemos una nación que sufre de conflictos sociales, incapaces de remediar, económicos que muestran favoritismo y egoísmo latente. Además poseemos un interés superpuesto de poder, éste último estoy seguro de que es una parte medular de los problemas mayores.

Cuando nos referimos a la vida en el país, hablamos de condiciones que permiten una calidad y esperanza de vida según el entorno, el empleo, y la herencia. Ya se ha notado que en estos tiempos aún existe una brecha de desigualdad, inseguridad, falta de empleo, de servicios básicos como el suministro de agua, luz y drenaje. Derechos constitucionales y civiles que están por debajo de la garantía para todos. Y pensar que siendo un país rico en patrimonio cultural, megadiverso, íntegro desde la antigüedad por su gran riqueza en minerales y lugares que nos configuran como una región latina de las más visitadas por el turismo, podemos ser una sociedad tan agraviada, y atropellada por la gobernabilidad que ha trastornado y transgredido en todos los sentidos nuestro legado natural.

Somos una colectividad incapacitada para el cambio. Nos han demostrado el parlamento y el Estado que las políticas públicas para el país son más que intereses individuales. Pues existe también aquel Estado mayor para referirse al poder centralizado y representado por una minoría. Las tendencias del gigante asiático y el poder norteamericano han querido establecer un ritmo de vida limitado al neoliberalismo.

La cultura del neoliberalismo es apenas el inicio de una visión compleja, de varios intelectuales encaminados a ejercer una política de libre mercado, de consumo direccionado y del condicionamiento de necesidades categorizadas para convertir a los individuos en una masa social hacinada frente a la mercadotecnia que se revela en un primer momento como la economía del primer orden. El pueblo se ve inmerso en un ir y venir de consecuencias que afectan todos los sectores de la esfera social.

Nuestro país natal es, una vez más, la reproducción de una lucha de poder, el descontrol de un sistema de gobierno influyente de la política neoliberalista y de la inestabilidad que tiene el ejercicio del derecho a la democracia a través del voto. Pero ¿Qué pasa en la educación?, es difícil de entender. Tal parece que las relaciones humanas están quebrantadas, una ruptura entre el bienestar y el abuso del rol dentro del parlamento. Ahora no se busca el bienestar del pueblo sino una conveniencia clara de control a través del consumismo, la economía y el mercado libre, privatización total y una economía que se degrada por la división de clases media-baja.

De Gaulejac, Vincent (s/f) *"La gestión se vuelve, de alguna manera, la ciencia del capitalismo, cuya característica esencial, puesta en evidencia por C. Castoriadis, es el empuje hacia un dominio que se presenta como fundamentalmente racional. Este dominio racional no tiene como única visión el campo de la economía, sino la sociedad entera"*. Los fundamentos epistemológicos de la gestión se encuentran en un punto meramente racional, convirtiéndose en un proceso de carácter riguroso, científico, disciplinario, rígido de muy estrecha flexibilidad cuando se tratan conceptos de relación-sujeto. Lo cual es necesario revalorar la dimensión social del hombre como un individuo configurado desde la historia como el ente motor de cualquier dinámica de colectividades.

Por ello los paradigmas de Vincent Gaulejac proponen racionalmente un esquema de rupturas para la intervención de enfoques sociales y antropológicos en la gestión de una organización; donde la ampliación del análisis estructural tiene una gestión fijada en los sujetos, desde sus interacciones y hasta los efectos que hay como resultado de la

convivencia, el interés, los objetivos, metas, recursos y posicionamiento de sus roles según la gestión De Gaulejac, Vincent (s/f).

La escuela es un medio transformador de nuestras prácticas docentes, de la mentalidad de los alumnos, de sus hábitos y a su vez del paradigma educativo sistemático de una política mecanizada, estándar y dirigida al propio conocimiento de la industria, las empresas y el mercado económico. Toda la educación responde a un modelo monetario centrado en las metas más exigentes de quienes controlan el diseño de iniciativas que favorecen simbólicamente las irregularidades en la educación de México.

La historia es parte de una creciente demanda social, de un manejo de recursos federales a través de la recaudación fiscal y de los grandes sucesos fijados en la memoria de gobernantes e individuos que se interesan por llevar una vida menos agraviada. El sistema educativo es una organización estrictamente sistemática, cambiante y de gran importancia para aquellos docentes que se encargan de la implementación de los modelos que cada sexenio se modifican desde el modelo tradicionalista hasta la Nueva Escuela Mexicana. Siendo así una variable independiente de estudio en la Sociología, la cual tiene por intención demostrar cómo se puede generar un cambio organizacional por medio del conocimiento de las dimensiones, fases, etapas y jerarquización de las demás variables dependientes. Con un carácter nominal, ordinal o de razón podemos inferir sobre algunos aportes significativos que se encuentran gracias a los estudios de las ciencias que apoyan en definitiva la ideología de un sistema político que se acerca por supuesto al libre comercio de una macro economía globalizante.

Cierro, esclareciendo que la gobernabilidad recae sobre el actuar implementado por el pueblo cuando se efectúan las políticas educativas. La gestión escolar debe ser vista como una herramienta necesaria para fortalecer socialmente el cuerpo de la organización.

### **Transformación en la gestión**

Una necesidad imperiosa

La gestión educativa es un término que aún se debe fragmentar pero no para analizarlo y explicarlo sino para rediseñar el camino que construye un paradigma sobre el mismo término. Es inefable el fenómeno educativo cuando se piensa en la enseñanza como el arte de “saber hacer para otros”.

Particularmente la enseñanza es un método que lleva a los sujetos al campo del conocimiento. Un ámbito educativo muestra la estructura simple de las interacciones entre personas con cada uno de los que integran la comunidad educativa hasta los actores de centros escolares que se encuentran un grado más aislados a este procedimiento.

Al reflexionar sobre la teoría recuperada en este capítulo tuve la necesidad de presentar una revisión de la literatura basada en la administración científica y la cultura relacional para llegar a establecer un supuesto que sustenta el equilibrio entre la racionalidad instrumental y la cultura de las autoridades escolares que sirven para mejorar el desempeño organizacional de la escuela. La intención del equilibrio es poder demostrar que la estabilidad de lo racional y la cultura pueden mejorar el desempeño a través de la toma de decisiones. Entendiendo que el desempeño organizacional es el resultado de un proceso que implica variables de estudio como las figuras de autoridad que ejercen mando y control, los micro grupos de poder, la cultura que forma vínculos de interés común entre las personas y el funcionamiento de estructuras en la organización que se accionan según la distribución de roles y aprovechamiento de talentos.

Quiero destacar la efectividad de mando que podría resultar si se ejerce racional y humanamente un mando de control desde la autoridad regente de la escuela. Por ello ha sido necesario reflexionar sobre el buen apego de los artículos constitucionales, leyes, lineamientos generales, marcos normativos, guías operativas y el lado sensible de la autoridad, la flexibilidad, el análisis humano de toda situación, es decir la cultura de la autoridad escolar encargada de tomar decisiones para garantizar un mejor desempeño organizacional en las escuelas, para disminuir el conflicto, las fricciones, los problemas y evitar en gran manera incurrir en algún agravio que pueda incluso caer en conflictos mayores a la plantilla en general.

Así pues quiero destacar que la racionalidad y la cultura del propio ser humano es un binomio social que debe ser equilibrado para lograr un resultado que mejora las condiciones laborales, del ambiente escolar y los resultados de la organización.

Para ello debo continuar en el siguiente capítulo de la investigación con la puesta a prueba del supuesto que argumenta la idea del equilibrio a través de la ruta metodológica que seguiré para llegar a la comprobación de mi hipótesis. No obstante, es de suma importancia referir que la metodología adoptada proporcionará el refuerzo y el rigor que necesito para argumentar la estabilidad de los factores y sustentar que debe necesariamente existir un balance de componentes rigurosos y flexibles para tomar decisiones que impactan al desempeño. El próximo capítulo exhibe el procedimiento para llegar a concluir con los resultados finales de la investigación.

### **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se plantea el proceso de investigación de inicio a fin para dar a conocer la ruta que se ha determinado para el estudio de caso.

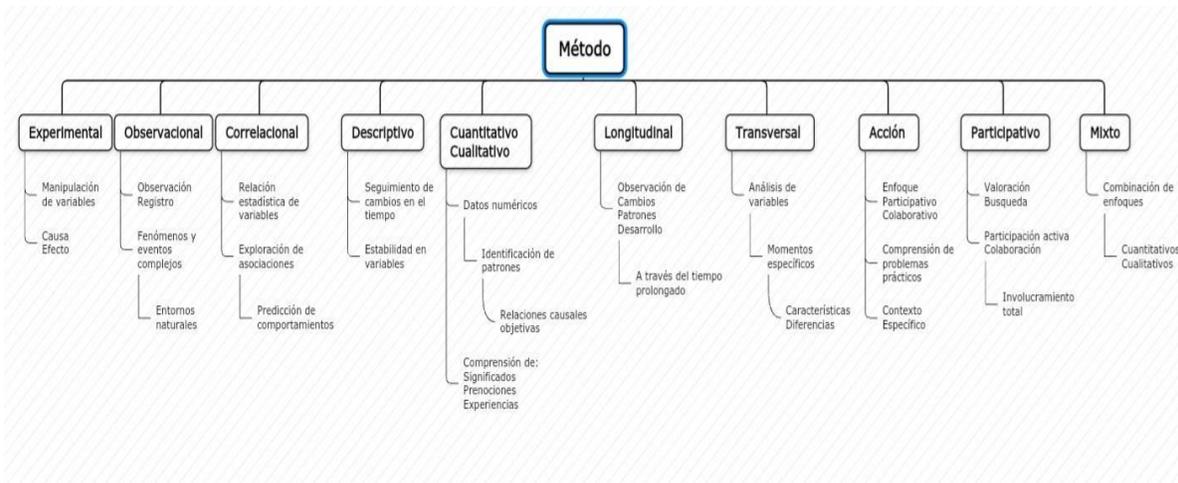
#### **Proceso de investigación**

En la investigación, los procesos de búsqueda son restrictivos pero no limitantes para el investigador según la naturaleza del estudio, es decir, cada fase que corresponde al mismo procedimiento y requiere de ciertos elementos metodológicos, sus propias técnicas e instrumentos que permiten enfocar la indagación, recopilar la información e interpretarla para obtener resultados que permitan la comprobación de una hipótesis o la argumentación necesaria para explicar, describir, confrontar, refutar y dar acciones sobre un objetivo de investigación.

La forma en que se acciona la investigación procede de un enfoque al cual se le denomina *método* de la investigación y se compone de la argumentación teórica dentro del marco que

se ha construido para fundamentar el estudio. Este enfoque brinda un camino seguro y es una guía orientadora de los objetivos y la pregunta de investigación. El método se elige de acuerdo a la estructura y naturaleza de estudio, sus características, limitaciones, cualidades y ventajas dependen de lo que se busca.

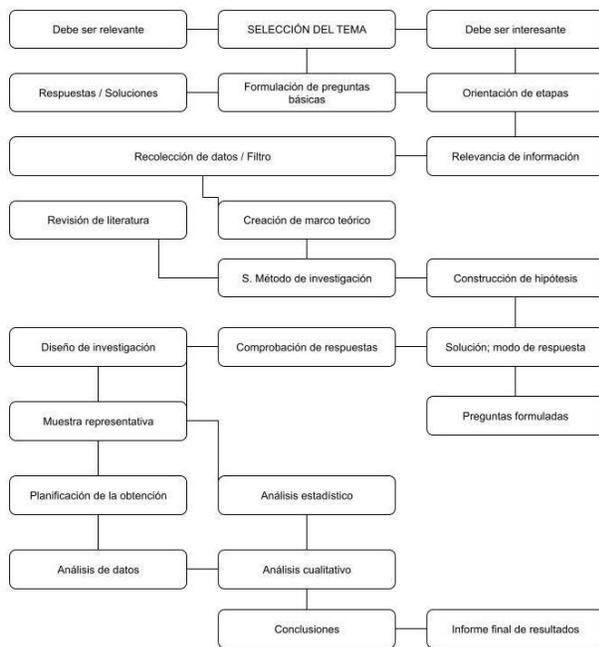
Existen diferentes métodos que el investigador puede elegir como:



Fuente de elaboración propia.

En este trabajo opté por elegir un método mixto primeramente cuantitativo que es utilizado

para identificar patrones y relaciones que han de coincidir para una concisa interpretación de diferentes partes de la cultura organizacional de los sujetos integrantes en la escuela como preconociones, opiniones, preferencias, conocimiento y demás factores por descubrir. En la investigación cada fase tiene flexibilidad, complejidad y formalidad que puede caer en cierta rigurosidad sobre todo para los primeros pasos que a continuación en forma de esquema se presentarán. A continuación presento un esquema del cual sea derivado el seguimiento de la investigación y



que ha tenido como ruta específica los pasos a seguir para delimitar y finalizar el campo de estudio.

*Fuente de elaboración propia. Esquema de fases en la investigación.*

Rafael Bizquerra menciona que en la investigación existe un camino llamado proceso que tiene características específicas de ser único y congruente ya que para ir retroalimentando se requiere de avanzar y regresar, *“el proceso debe ser unitario y coherente , y por eso en la práctica se suele proceder en un ir hacia adelante y hacia atrás”* Bizquerra Alzina, Rafael (2009), pp. 88-97.

Esto es que hay momentos de redefinición del problema, los replanteamientos iniciales y la hipótesis. La investigación es un proceso de constante revisión y análisis; las etapas consisten en establecer determinados parámetros que aporten coherentemente los referentes supuestos. Ha sido verdaderamente un ir y venir debido a que el trabajo con individuos es tan subjetivo que siempre será necesaria una parte cuantitativa que afiance una parte objetiva y racional de los resultados, para ser precisos, una tendencia asertiva de lo que buscamos.

La formulación de una hipótesis en la investigación, consiste en retomar una fase exhaustiva al inicio de la misma, es decir, cuando se ha identificado una problemática que atender se procede a la elaboración de supuestos que son capaces de comprobar de forma real y consistente los hechos. No se puede establecer una hipótesis si no se consta de algún evento sucedido y tampoco si no se encuentra el investigador seguro de una realidad que aqueja cierto contexto, personas o grupos. Una hipótesis se puede plantear cuando se tiene la plena noción de lo que está posiblemente causando los efectos de algo.

Así mismo comprueban y sugieren la revisión de teorías para incrementar, profundizar o bien, refutar según la necesidad del investigador.

A su vez se pueden generar hipótesis en diferentes variaciones y porciones pero lo ideal es en ellas al momento de construirlas con una correcta formulación y deben cumplir con ciertos requerimientos como ser verificables, congruentes, referenciadas, objetivas y lógicas, etc.

Para este trabajo la **hipótesis es correlacional** porque tiene una relación de variables que al cambiar una cambia la otra en cierta proporcionalidad, es decir que cuando existe un equilibrio en la carga del liderazgo se puede mejorar el desempeño organizacional en un centro educativo.

La investigación cualitativa es una excelente opción para dar una interpretación a la realidad más precisa que los datos rigurosos. Lo cualitativo permite esclarecer el panorama desde la subjetividad de los sujetos, es un acercamiento más próximo a la percepción de la experiencia, la cultura y la noción de una persona, de un grupo y de todos si es posible.

Hablar de esta modalidad en los estudios sociales es hablar de los avances de la ciencia; es muy fácil acceder a las problemáticas que presentan las organizaciones compuestas por individuos. La metodología es una ruta de trabajo participativo en cualquier abordamiento de problemáticas y/o contextos, es la infiltración al campo de desarrollo y por supuesto el camino seguro para la recolección de información fuera de lo rígido y estandarizado.

Apostar por lo cualitativo es uno de los mejores métodos de la investigación social ya que permite establecer criterios específicos de la naturaleza de un conflicto, es de fácil comprensión el registro de campo y la documentación de lo que sucede para ofrecer un tratamiento de la información asertivo y muy particular de lo que se observa.

La transformación de un espacio es posible si la comprensión del mismo se da en su totalidad, esto quiere decir que el acercamiento a una realidad, la interacción y el análisis de gran profundidad permiten establecer un campo de reflexión sobre lo subjetivo. Además cada investigación es triangulada con las perspectivas de otros y la teoría existente suficiente para hacer cualitativos los enunciados que presentan los resultados de validez.

En este estudio se pretende proporcionar la validez necesaria al equilibrio existente entre la racionalidad instrumental y la cultura organizacional del individuo representando el mando desde un cargo de autoridad en un centro escolar. Por ello es una de las mejores opciones para tratar la información, es el sentido riguroso de la reflexión propia de la interacción social entre seres humanos y un resultado de verdaderos procesos confiables.

Hay una etapa en la investigación como proceso que nos proporciona una ruta que aglomera diferentes puntos para desarrollar. En este sentido, la parte cuantitativa de la investigación tiene el cuerpo numérico suficiente derivado de los resultados del test de desempeño aplicado a los miembros del centro educativo datos de recolección, información objetiva y de muy específico contenido que sirve para analizar en la etapa de interpretación de la información y que más adelante describo con detalle en una etapa donde se encuentra el análisis estadístico y los cálculos que sirven para poder llegar posteriormente a las conclusiones.

Sin embargo es útil para nosotros los estudiantes de posgrado tener un esquema que oriente el camino con las etapas que resultan ser menos desarrolladas y más observadas académicamente y cuando se encuentra en revisión. Siguiendo a Polit y Hungler (1994: 58-64) que presentan una síntesis de los pasos principales que se siguen de inicio a fin de una investigación.

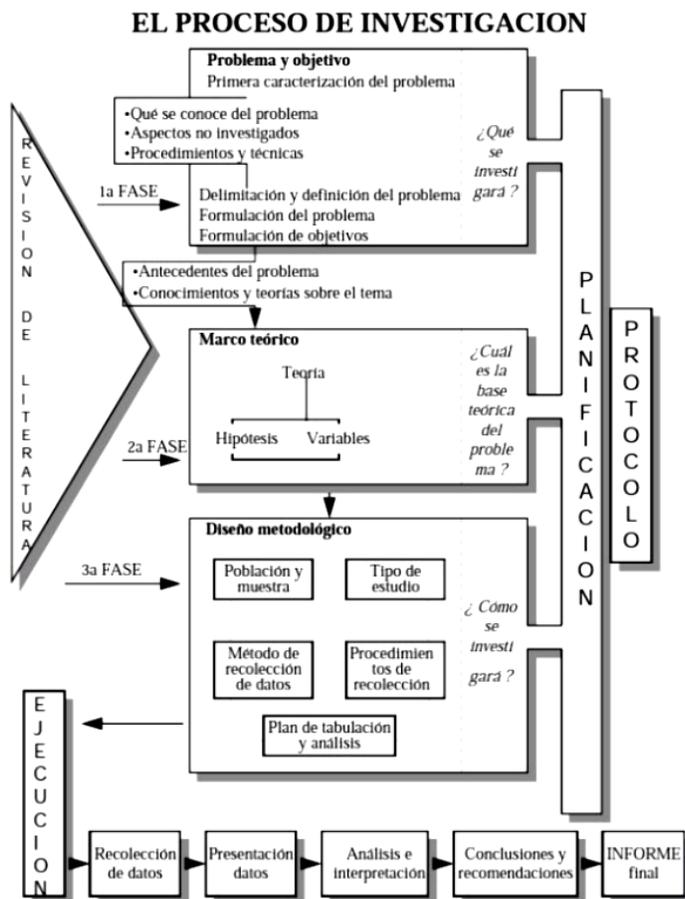


Figura 4. El proceso de investigación (Canales, Alvarado y Pineda, 1986: 60).

Este mapa es una guía que debemos tener presente para no desviarnos y confundir el camino a seguir. En la siguiente se encuentra representado el proceso de investigación (Canales, Alvarado y Pineda, 1986: 60).

Y nos muestra básicamente el mapeo de la investigación; aunque a pesar de ser un método sistemático y ordenado no es posible aplicarse a todos los tipos de investigación.

Para esto es importante rescatar que la investigación es flexible y muy adaptable a los cambios que son a

su vez una relación entre la secuencia y los factores impredecibles o no contemplados en la planeación.

Tener este mapeo general de la investigación, genera cierta confianza en cada proceso que se lleva a cabo y la metodología es el punto medular de la comprobación teórica del proyecto; es decir que la argumentación de los resultados en las conclusiones deben ser apropiadas al marco teórico y contextual.

### **Diseño metodológico**

Es un procedimiento relevante debido a que es la orientación de la investigación a través de la planificación y organización que dan la confiabilidad en los objetivos de la investigación. Para encontrar los resultados alineados a los supuestos que de inicio se construyen, es necesario la compilación de datos, su clasificación y el tipo de tratamiento que se les dará alcanzar lo que se busca comprobar o descubrir. Según la metodología utilizada permitirá realizar argumentos válidos y fiables de comparación con otros estudios. El diseño requiere de fases a desarrollar mientras la investigación avanza como la población a quién va dirigida, la muestra que se estudia, la descripción y tipo de variables que se van a medir, los instrumentos recolectores de información y el método que se utilizará para el análisis de datos.

### **Planificación**

La investigación pretende ser mixta, pues se busca recolectar información cuantitativa que figure ser una muestra representativa de la escuela con tratamiento de datos pero también la inferencia de cuestionamientos y la interpretación de resultados derivados de la observación y de los testimonios de las personas es la parte cualitativa del trabajo.

### **Construcción del objeto de estudio**

El diagnóstico es una herramienta que identifica una realidad profunda de algo o alguien. Es una técnica de acercamiento al conocimiento intrínseco de variables que causan un resultado. En el presente apartado se encuentra el abordaje teórico que se ha realizado

para entender cómo se construye un objeto de estudio partiendo de la observación en una organización escolar, el análisis de su estructura, la influencia del contexto político y la ruta metodológica que se utiliza para delimitar el objeto. La sección se divide en tres, el abordaje teórico, la contextualización del marco político y la metodología de análisis.

#### Primer acercamiento al objeto de estudio

La importancia de tener claro un panorama visto desde la realidad a través de la propia observación es urgente, para ello, la perspectiva previa de lo que sucede en la Institución es un primer paso para el conocimiento del contexto. A continuación se presenta un esbozo del diagnóstico inicial.

El primer acercamiento que se tendrá en esta investigación es indirecto, a través de la observación no participativa y orientado según los referentes de los primeros informantes, miembros de la institución educativa. En este paso se pretende establecer una relación de causas y efectos que permitan abordar y encasillar ciertas variables de estudio, delimitar la problematización del centro educativo, identificar las posibles razones que lleven el análisis hacia la construcción de un objeto de estudio.

Las escuelas primarias en México son un ejemplo de organización donde existen formas de trabajo, toma de decisiones, conflictos y un resultado de esto llamado desempeño; mismos conceptos que a lo largo del cuerpo de este trabajo se convierten en las variables de estudio. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Ahora bien, hay elementos que el diagnóstico inicial incorpora y se deben tomar en cuenta con la finalidad de encontrar el nivel racional, la relevancia de alcances que se pretende alcanzar, la factibilidad del proyecto para saber si es posible llevar a cabo una hipótesis a la comprobación y la utilidad práctica de una propuesta denominada MOPFRI (*Modelo de Orientaciones Prácticas Fuera de la Racionalidad Instrumental*).

### Relevancia y Alcances

De otro modo, investigar la relación existente entre las decisiones y los conflictos de interés directivos basados en las relaciones de poder de un centro educativo son variables de estudio capaces de explicar la *posibilidad de frecuencia* en otras instituciones del mismo nivel pero además, brinda la certeza de configurar un *modelo de proyección y tendencia del desempeño organizacional escolar, identificador de roles imparciales y una ruta de transformación organizacional*.

### Factibilidad

Resulta ser una vía de alto riesgo para el cambio cuando se habla de una organización racional que puede ser modificada a través de la gestión educativa. Es indispensable sensibilizar la parte de la administración instrumental de una escuela para ser equilibrada a través de una ruta capaz de demostrar que los procesos de gestión en la organización deben ser diseñados en pos de mejorar y transformar los resultados. Ningún estudio de investigación debería dejar fuera de su hipótesis la intención, objetivos e interpretación de resultados una posibilidad de cambio y mejora. Considerar que las escuelas primarias son una base de la educación obligatoria en el país debe ser orientada la práctica del liderazgo hacia la efectividad del propio sistema, de tal forma que implique estrategias de mayor especificidad para el logro educativo.

### Utilidad práctica

Esta investigación propone dejar en coordinación de la autoridad escolar un análisis de errores que se cometen tácitamente y los que se manifiestan en toda la expresión de quien los acciona. Pretende clasificar el funcionamiento de roles para determinar quién hace y deja de hacer su trabajo. Además de establecer orientaciones prácticas de cambio y transformación a través de la gestión organizacional; donde el núcleo se centra en las metas alcanzables del fenómeno educativo. La utilidad de un servicio educativo equiparado de calidad humana en sus miembros, de un ritmo armónico de trabajo, de colaboración justa y equidad en la satisfacción personal y colectiva hacen de un centro escolar el espacio idóneo para favorecer el aprendizaje en los alumnos, lograr metas de cambio y consolidar una

organización productiva, estable, equilibrada y de calidad en los procesos que implican el bienestar.

Planteo también en este capítulo el método de investigación por el cual se someten los supuestos y el marco teórico de esta tesis, identificando y eligiendo el **método mixto** que se refiere según Hernández Sampieri al proceso sistemático, empírico y crítico que se le brinda a un objeto de estudio en una investigación, haciendo uso de ambos tipos de esta última, la investigación cuantitativa (datos específicos y numéricos) y la investigación cualitativa (datos subjetivos sometidos a la interpretación a través del análisis por medio del método científico). Ambos tipos de estudios se combinan para analizar la información obtenida y realizar inferencias que permiten conocer de cerca y explicar el fenómeno de estudio, Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 534).

A diferencia de Chen que los define como “la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”)” Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 534).

Por tanto el uso de la metodología de estudio es mixta debido a la riqueza de las formas en que se aplica el conocimiento científico y las inferencias cualitativas e interpretativas del mismo. Proporcionan una descripción y comparación de los fenómenos que se estudian.

Hay tres formas de la investigación que se trabajan en el proceso metodológico: el estudio de caso, la investigación-acción y el análisis de contenido. Éstos en lo cualitativo son herramientas que proporcionan y dan un enfoque detallado y profundo para examinar fenómenos complejos desde diferentes ángulos, menciona Álvarez, Juan L.(2003).

La naturaleza, el proceso y sus aplicaciones del **estudio de caso** que en el presente trabajo he elegido como forma de investigar al desempeño resultante del liderazgo en los directivos de una escuela primaria las describo a continuación:

El *estudio de caso* es una forma de investigación con cierto rigor y profundidad que se enfoca en un caso específico. El estudio se utiliza para analizar un fenómeno único y el investigador puede explorar las causas y efectos, frecuencia, tendencia y vínculos entre los integrantes para obtener una comprensión de lo que se estudia. Además, permite una recopilación de datos amplia y confiable, a través de diferentes fuentes que se aplican a profundidad. Esta metodología se puede utilizar para investigar y explorar el caso, generar explicaciones y descripciones que permitan la obtención de un conocimiento integral.

El análisis de contenido, implica la codificación y categorización de datos textuales o visuales y es una técnica que se utiliza para analizar y comprender la información cualitativa recopilada de los diferentes instrumentos. Aquí en el análisis de datos se pueden construir conclusiones significativas.

El estudio de caso que elijo es parte del proceso de investigación que permite un acercamiento específico a una determinada situación, es una forma de abordar profundamente la problemática. Finalmente el análisis de datos permite la clasificación, jerarquización y categorización de un conjunto extenso de datos, su revisión es indispensable para llegar a la generación de conclusiones.

## 1. Viabilidad

Retomo a Sampieri para considerar que la viabilidad / factibilidad del proyecto tenga el sustento práctico para su realización y esto implica visualizar *“la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales que determinarán, en última instancia, los alcances de la investigación”* (Mertens, 2010 y Rojas, 2001) en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 41). Es importante reconocer en este apartado el acceso que tengo para realizar la investigación. Anteriormente he referido que es mi centro de trabajo de ya más de 6 años consecutivos, de tal modo que es viable ya que tengo la manera de estar presente todos los días y en contacto directo con el personal que será estudiado. No obstante, el cumplimiento de la investigación y la oportunidad de acceder al terreno es indispensable vital (Hernández-Sampieri, 2014).

## 2. Evaluación de las deficiencias.

Ahora bien de acuerdo con Hernández-Sampieri y Méndez (2009), *“este aspecto del planteamiento sólo se puede incluir si el investigador ha trabajado o se encuentra vinculado con el tema de estudio, y si sus conocimientos le confieren una perspectiva clara del problema que se va a indagar”* Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 42, ya que de lo contrario no puede el investigador realizar este apartado de deficiencias.

Soy conciente de los problemas que se han generado en la escuela por causas diversas, sin embargo la intención de observar, indagar y analizar el objeto de estudio es con fines de mejora en el **desempeño organizacional** a través de la toma de decisiones que tiene una autoridad. Esta metodología aplicada consiste en haber realizado previamente un instrumento fiable y capaz de recuperar la información en datos que me permitiera profundizar objetivamente en la secuencia del caos. Por ello la elaboración del mismo me ha llevado a diseñar un test de desempeño.

### **Etapa 1. Recolección de la información / Test de desempeño / escala de Likert**

Las técnicas son un procedimiento que conlleva a la obtención de datos según el método que se haya determinado trabajar. En el proyecto de investigación que llevo a cabo es un ejemplo de método mixto con una técnica combinada de datos cuantitativos recopilados a través de un **cuestionario** que he denominado como **“Test de desempeño”** que se acopla perfectamente a una muestra amplia de la población donde se recolecta una cantidad de datos suficientes con preguntas de opción múltiple según el criterio de los cuestionados.

*“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chateauneuf, 2009). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis”* (Brace, 2013). en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 41.

Dicho cuestionario se acopla a un Test de respuestas estructuradas por medio de una escala de likert, escala que fue diseñada por su autor Rensis Likert en el año de 1932 y que

ha sido un modelo que facilita la recolección de información para ser utilizada como una herramienta de trabajo vigente en nuestros días y que consiste en proporcionar las respuestas determinadas por una escala de medida en función a que delimita las respuestas y se acotan para conseguir la información precisa a través de las posibles respuestas de los participantes. El concepto de escala *“es un patrón, conjunto, medida o estimación regular de acuerdo con algún estándar o tasa, respecto de una variable”* (Carmines y Woods, 2003b), en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 219.

Sampieri define la escala de likert como el universo de preguntas que se exhiben como argumentos, afirmaciones y/o juicios para medir la reacción de los individuos mediante categorías de tres, 5 o 7 elementos según considere el investigador. Hernández-Sampieri y Mendoza, (2008).

Los ítems seleccionados deben cumplir con el propósito de valorar numéricamente las percepciones y actitudes de los participantes. Sampieri refiere que Vega (2013) *“argumenta que la escala de Likert es ordinal porque sus intervalos son desconocidos. Los autores a favor de aceptar trabajarla en un nivel por intervalos señalan que las opciones de respuesta siempre deben ir acompañadas de sus respectivos valores numéricos. De cualquier modo, debe tenerse en mente que lo que se “mide” son percepciones y lo que se considera más que números exactos son tendencias y las puntuaciones deben contextualizarse”* en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 243.

Una ventaja de las preguntas cerradas es que *“reducen la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas”* (Burnett, 2009), en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 219. En este sentido las afirmaciones, respuestas o elecciones del participante determina la actitud sobre el objeto que se está midiendo. De tal manera que la escala para el test de desempeño quedó categorizado de la siguiente manera:

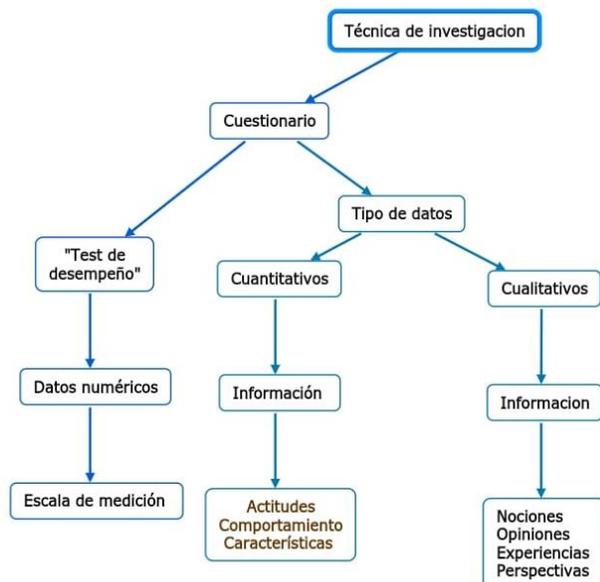
Escala Likert									
Val.	Importancia	Val.	Frecuencia	Val.	Valor	Val.	Acuerdo	Val.	Dificultad
1	Nada importante	1	Nunca	1	Muy malo	1	Totalmente en des acuerdo	1	Muy fácil
2	Poco importante	2	Muy pocas veces por año	2	Malo	2	Algo en des acuerdo	2	Bastante fácil
3	No lo he pensado	3	Una vez cada seis meses	3	Regular	3	No tengo una opinión formada	3	Ni fácil, ni difícil
4	Bastante importante	4	Más de una vez al mes	4	Bueno	4	Algo de acuerdo	4	Bastante difícil
5	Muy importante	5	Al menos una vez por semana	5	Muy bueno	5	Totalmente de acuerdo	5	Muy difícil

*Categorías de respuesta según el grado de actitud sobre el objeto que se va a medir. Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008.*

Además, es una técnica que me permitirá medir su comportamiento, actitudes y características que ha de funcionar como un captor de datos cuantitativos y que posteriormente analizaré para transformar los datos duros a cualitativos.

Las preguntas están configuradas para la obtención de información con mayor profundidad; con esta técnica se recupera la manifestación propia de experiencias, nociones, opiniones y perspectivas de aspectos que se requieren analizar a través de la cuantificación y así poder enriquecer la investigación con aspectos fundamentales y exclusivos de los sujetos que comparten un espacio en un tiempo secuencial y simultáneo.

*Fuente de elaboración propia.*



Cada método específica técnicas para obtener datos y son procedimientos que implican observación participativa, no participativa, grupos focales, manipulación de variables dependientes e independientes, encuestas, etc. Por otro lado, los instrumentos de investigación son aquellas herramientas capaces de recopilar información válida y confiable para procesar y sistematizar los datos.

El tratamiento de los mismos se vincula con el sometimiento de proceso intensivo de análisis e interpretación. Los resultados deben representar a su vez consistencia con la

teoría fundamentada en el marco teórico y es preciso encontrar la comprobación de supuestos e interpretar expresando cualitativamente los hallazgos.

### **Instrumento de desempeño**

Es un instrumento diseñado a partir de criterios definidos teóricamente para la obtención de información, interpretación, clasificación y análisis. Cabe señalar que se realizaron 3 pruebas piloto a 19 docentes para el test de desempeño de diferentes escuelas primarias con cargos de “Maestros frente a grupo” y se aplicó por medio de la herramienta digital de “formularios de google”.

Los ítems de los Test se diseñaron a partir de las percepciones del investigador, se clasificaron por categorías y después se realizó un ejercicio de “alfa de cronbach” que es una prueba útil para determinar la fiabilidad de un instrumento; posteriormente una matriz de componentes y resultó que la responsabilidad y el desempeño son elementos vitales del liderazgo. Finalmente se definieron conceptos piloto a partir de la experiencia para aplicarse en un futuro.

A continuación se presentan los avances de cómo se fueron desarrollando los ítems de un test de prueba para determinar en qué porcentaje la responsabilidad es un factor determinante del desempeño para un sujeto hasta llegar al resultado. El siguiente proceso es solo el ejemplo de la ruta que se siguió para construir un concepto. De igual forma será una ruta similar para llegar a la aplicación del test de desempeño.

### **Muestra total y confiabilidad del instrumento**

Se tomará como muestra la mayoría de los integrantes de la comunidad a excepción de los padres de familia ya que los objetivos radican en la toma de decisiones que se llevan a cabo en los puestos jerárquicos de la autoridad inmediata, es decir en la dirección.

<b>Población (Plantel Educativo)</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estado</b>
Escuela Primaria Artemio de Valle Arizpe	Primaria General	Verificado
C.C.T.	09DPR2313C	Verificado
Domicilio	Privada Cucurpe No. 10, Colonia el Parque. C.P. 15960.	Verificado
Alcaldía	Venustiano Carranza	Verificado
Teléfono	55 51 62 93 48	Verificado
<b>Muestra representativa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autorización</b>
Director de la escuela	Figura educativa, puesto, rol y funciones.	Verificado
Subdirección Académica	Tres personas, una de género masculino (director) y dos de género femenino (subdirecciones).	Verificado
Subdirección de Gestión		Verificado
Colegiado	Catorce docentes que se encuentran desempeñando funciones de maestros frente a grupo.	Verificado
Educación especial	Un profesor especialista coordinado por la UDEEI.	Verificado
PAAE	Cuatro trabajadoras que fungen como personal de apoyo y asistencia a la educación.	Verificado
Educación Física	Tres profesores, dos de género femenino y uno de género masculino.	Verificado

El cuadro se presenta a fin de mapear la descripción de roles y el género por el cual se encuentra representado actualmente. La verificación del estado en que se encuentra su autorización es la celda de progreso con el estatus de color rojo en proceso, naranja gestionado y verde verificado y autorizado.

*Cuadro 1. Descripción general del plantel educativo, lugar de adscripción de la población y muestra representativa de la investigación.*

La siguiente simbología tiene representado el valor numérico de la significación de variables del cuadro anterior y se encuentra establecido el porcentaje de acuerdo los niveles de confiabilidad de la siguiente manera.

Con los valores anteriores y su estimación de porcentaje establecido en la estadística, el

Fórmula para calcular la muestra representativa de una comunidad educativa de 26 integrantes.

$$n = \frac{k^2 N p q}{[ e^2 (N - 1) ] + [ k^2 p q ]}$$

Donde:

N = 25            25  
 p = 0.5           0.5  
 q = 0.5           0.5  
 k = 1.96          1.96  
 e = 0.05          0.05

Significación de variables o incógnitas	
En donde:	
n	Tamaño de la muestra
N	Población que compone el conjunto
k	Valor asignado de acuerdo al nivel de confianza que se requiere en el estudio
p	Proporción de individuos que cumplen con la característica del estudio
q	Proporción de individuos que no cumplen con la característica del estudio
e	Margen de error

Asignación de valor predeterminado de acuerdo a niveles de confiabilidad		
Nivel de confianza k	k	k <sup>2</sup>
95%	1.96	3.8416
96%	2.05	4.2025
97%	2.17	4.7089
98%	2.33	5.4289
99%	2.58	6.6564

Se calculará una muestra representativa con un 95% de confianza y un margen de error del 5%

cálculo de mi muestra arroja un número de 24 participantes reales para la aplicación del Test de desempeño organizacional escolar.

Ahora presento en este apartado el cálculo manual de la muestra para brindar rigurosidad a la aplicación del instrumento de recolección, quedando de la siguiente forma con el apoyo de hojas de cálculo:

$$n = \frac{24.01}{1.0204} = 24$$

Operación con fórmulas para el cálculo de la muestra representativa

Muestra n = 24

$$n = \frac{(1.96)^2 (26) [(0.5) (0.5)]}{[(0.05)^2 (26 - 1)] + [(1.96)^2 (0.5) (0.5)]}$$

$$n = \frac{(3.8416) (26) (0.25)}{[(0.0025) (25)] + [(3.8416) (0.25)]}$$

$$n = \frac{(3.8416) (6.5)}{(0.0625) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{24.9704}{1.0229}$$

$$n = 24.41137$$

Tamaño comprobable de la muestra representativa
n = 24.41137
Es decir, de 25 integrantes de un colectivo escolar, serán de 24 a 25 personas encuestadas para tener un nivel de confiabilidad en los instrumentos del 95% y un margen de error del 5%.

Operación manual del cálculo de muestra

## Confiabilidad del instrumento - Análisis de Cronbach

El análisis de Cronbach es una herramienta capaz de calcular las varianzas de los ítems de un "Test". Los resultados del cálculo de *alpha* es la fiabilidad del instrumento. *“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”* (Hernández Sampieri et al., 2013; Kellstedt y Whitten, 2013; y Ward y Street, 2009) en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008, pág. 200. Entonces la confiabilidad proporciona congruencia en los resultados a partir de sus repetidas aplicaciones; por tanto el análisis ha de ser una herramienta que aplico en el diseño para la elaboración de los reactivos, sus resultados deben ser consistentes en la fórmula y por supuesto que mejora la confianza como investigador para realizar la investigación. Esto quiere decir que mientras el final de *alpha* sean decimales aproximados o iguales a 1; la posibilidad de confianza incrementa, tal es el grado que la seguridad en la estructura de los ítems es oportuna para aplicar el "Test". Por consecuente presento a continuación el procedimiento manual con el apoyo de la hoja de cálculo del alfa para encontrar que su fiabilidad es alta.

Fórmula para calcular el grado de fiabilidad en el Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{\kappa}{\kappa - 1} \left( 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

a:	Alpha de Cronbach	0.850219105
K:	Numero de Items	19
Vi:	Varianza de cada Item	24.0544
Vt:	Varianza del total	123.6544

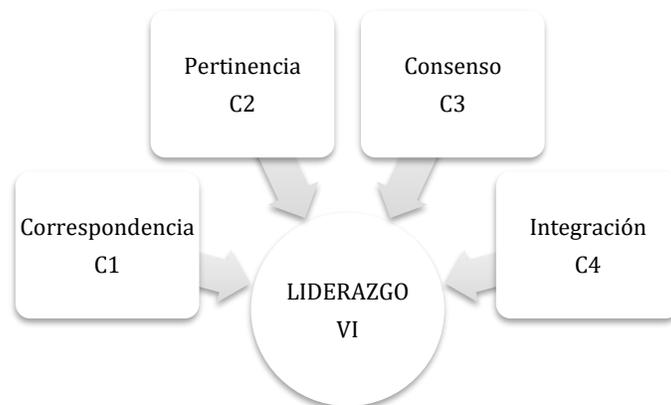
Alfa de Cronbach	
Criterios de decisión para la confiabilidad en un instrumento	
Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81 - 1	Muy alta
0,61 - 0,80	Alta
0,41 - 0,60	Media
0,21 -0,40	Baja
0 - 0,20	Muy baja

## Operacionalización de variables

Esto consiste en el estudio de fragmentación de un fenómeno escolar denominado desempeño organizacional. Denomino al desempeño después de la revisión teórica como un resultado de prácticas ejercidas con mando a través de un cargo que representa una autoridad, un rol o algún papel que implique una función dentro de un colectivo escolar.

Además esta definición se ha ido configurando a lo largo del trabajo por medio de la aplicación de un **análisis factorial**, que me permitió identificar con mayor precisión las variables de estudio que se convirtieron en mi concepto de **liderazgo**, que si bien fue resultado también de la aplicación de un **análisis de regresión**, que me ayudó a formar los elementos que posteriormente hacen un conjunto conceptual definitorio del desempeño organizacional.

El **liderazgo**, que posterior a esta configuración pasará a ser una variable independiente del desempeño atribuyendo la relación compartida que el análisis factorial otorgó para los componentes que diferenciaban el patrón de relación entre **correspondencia, pertinencia, consenso e integración**. Asimismo encontré en el análisis de comportamiento una relación entre diferentes estructuras que reflejaban un patrón de relación en las definiciones de liderazgo según la teoría antes planteada. Esto me llevó a conceptualizar y categorizar en los resultados del test una operacionalización objetiva y muy precisa de la variabilidad en los datos. Por ejemplo la reducción de variables, el descubrimiento del liderazgo y la clasificación de componentes que se interrelacionan con el liderazgo directivo. Quedando de la siguiente forma mi primer variable independiente compuesta:



Preguntas para la identificación de variables dimensionables y conceptualizables

1. ¿Cómo es el resultado de la organización que influye en el desempeño?

2. ¿Cómo mejorar el desempeño organizacional para disminuir los efectos negativos de las prácticas ejercidas a través de la autoridad directiva?
3. ¿Qué porcentaje de equilibrio racional y cultural puede mejorar el desempeño organizacional?

En esta etapa las preguntas me sirvieron para detectar los componentes sumatorios para identificar la forma independiente del liderazgo.

### **Variable independiente / Liderazgo directivo / Conceptualización de variable**

He identificado que los conceptos empatan directamente con los procesos de implementación en la producción, es decir, en la educación como la escuela que es mi objeto de estudio se encuentra un proceso intermedio de producción de conocimiento, saberes, aprendizajes y ciclos administrativos que responde a una política educativa precisa y específica del proceso industrial, no está por demás mencionar como la educación en México tiende a preparar a estudiantes con las carreras profesionales encaminadas a las necesidades industriales, un símbolo de capitalismo que surge desde la educación básica, tal es el caso de la escuela de la que hablamos.

Considero que en los procesos industriales la calidad es un estándar que existe en la producción desde la materia hasta el acabado. Y en la escuela primaria hay una serie de protocolos que rigen los procesos administrativos, docentes, el currículo y los perfiles tanto de ingreso como de egreso. Por ello, entonces, la variable ha sido resultado de una revisión y análisis exhaustivo de los primeros resultados del factorial y de la regresión. El siguiente cuadro es una matriz conceptual que he formado para generar la operacionalización de variables y su clasificación para tener un mapeo general de la investigación. Muestro entonces como resulta la primera parte de la variable *liderazgo* a fin de exhibir el encuadre de los componentes, sus definiciones conceptuales y operacionales según los atributos teóricos que proporcionan cierta calidad y rigurosidad en la cultura organizacional de los sujetos ya que a partir de la cultura que poseen los miembros de una organización son los mismos que podrían presentarse en otros sujetos por el hecho de ser seres humanos.

Operacionalización de variables complejas						
Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	
<b>Liderazgo directivo</b>	<b>Dependiente</b> de Var004, 008, 0017 y 0019	Colección de habilidades que influyen sobre alguien para lograr un fin.	Capacidad de organización para lograr un fin.	Definidas por:	Test de desempeño con escala de likert en rango de 5 puntos con parámetros de acuerdo.	Escala de medición
<b>Correspondencia Var004</b>	<b>Independiente</b> Var004	Distribución de roles de acuerdo al la experiencia.	Nivel de acuerdo entre la noción personal de la experiencia requerida y el desempeño.	<b>Correspondencia</b> entre cargo y experiencia / Autoridad Var004	Parámetro de acuerdo 1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Cualitativa ordinal
<b>Pertinencia Var008</b>	<b>Independiente</b> Var008	Sentido lógico personal de funciones en un cargo laboral.	Nivel de coherencia entre la experiencia y un rol de funciones.	<b>Pertinencia</b> entre cargo y experiencia / Juicio propio Var008	1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ¿Su experiencia laboral es acorde con el cargo, rol o puesto que desarrolla?	Cualitativa ordinal
<b>Consenso Var0017</b>	<b>Independiente</b> Var0017	Consideración total e integral de opiniones para la organización y toma de decisiones.	Nivel de porcentaje consensal para la toma de decisiones en la organización escolar.	<b>Consenso</b> para tomar decisiones / Autoridad Var0017	1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo ¿Las decisiones en su colectivo son consensuadas?	Cualitativa ordinal
<b>Integración Var0019</b>	<b>Independiente</b> Var0019	Consideración parcial o total para de los recursos humanos a fin de lograr objetivos racionales y culturales sin exclusión.	Grado de integración que propicia un grado de eficacia.	<b>Integración</b> para tomar decisiones / Autoridad Var0019	1. Nulos 2. Mínimos 3. Suficientes para operar la escuela 4. Estables y superables 5. Óptimos y eficientes ¿Las decisiones en su colectivo son consensuadas?	Cualitativa ordinal

Así pues, el **liderazgo directivo** es una variable dependiente creada a partir de los conceptos dimensionados de *correspondencia*, *pertinencia*, *consenso* e *integración*. Conceptos que nacen a partir de la literatura antes revisada y que son la parte medular de los ítems del instrumento de recolección de información para pasar a formar parte de una variable independiente del desempeño organizacional una vez constituida.

### Variable dependiente / Desempeño organizacional / Conceptualización de variable

Para este segundo espacio, conformado por la única variable dependiente llamada **desempeño organizacional**, que se compone del *liderazgo*, *la pertenencia*, *capacitación*, *confianza*, *ambiente*, *eficacia*, *profesionalización*, *actualización*, *conocimiento* y *asociación* destaco que han sido determinadas por la realización de los estudios correspondientes al análisis factorial, al de regresión y a la aplicación de la fórmula antes planteada en el apartado de operacionalización de variables. Cada una de ellas las he ido definiendo por los resultados encontrados derivados del test.

Según las subjetividades de las personas los procesos desde la antigüedad en una organización han tenido influencia directa en los mandos de control o dispositivos de autoridad para impactar en los resultados de sus procesos. En lo particular la cultura de

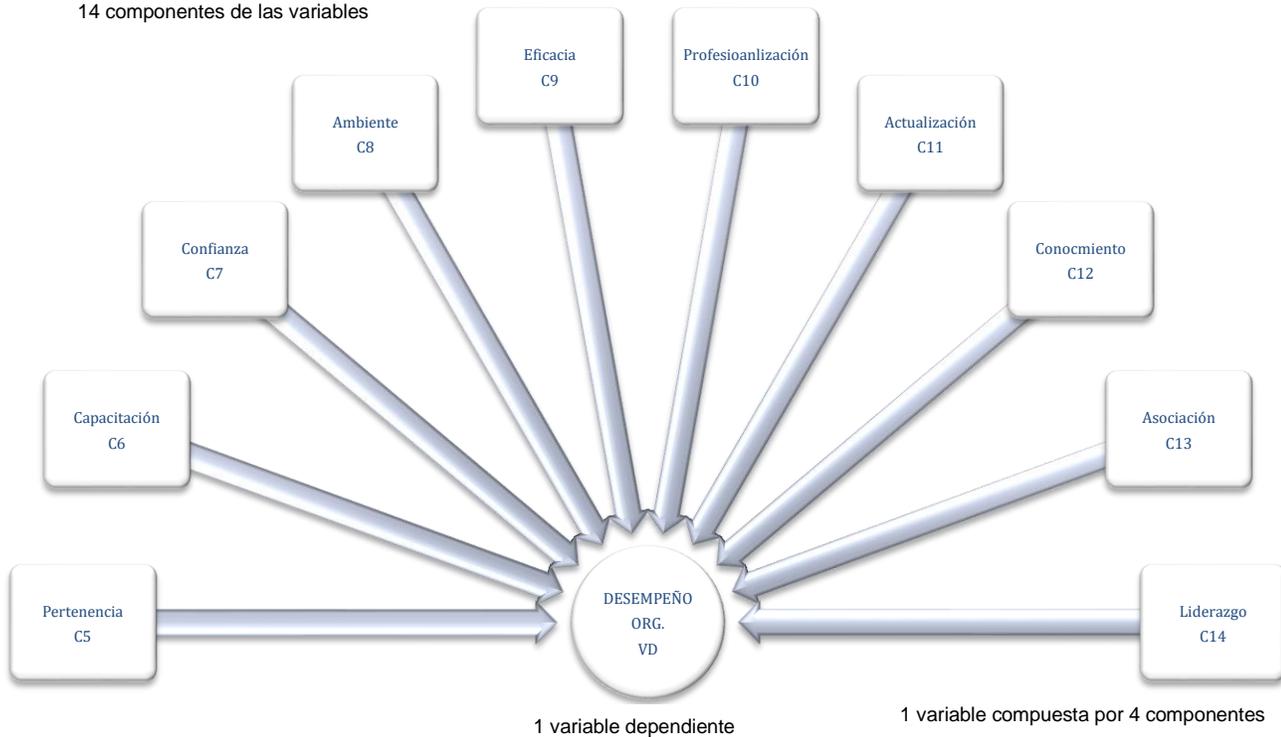
organizacional de cada persona responde a los intereses que le son convenientes para su crecimiento, beneficio, incremento de mando, mayor injerencia y control de prácticamente todo. Es por ello que la combinación racional de las normas operantes y los intereses subjetivos de los mandos deben ser equilibrados para lograr una mejora en el desempeño organizacional, es decir los resultados de toda organización, el objetivo cumplido y la meta que desea alcanzar un organismo como la educación. Estas teorías manifiestan una relación intrínseca por una razón, la implicación de seres humanos en lo técnico y rígido de un proceso.

Ahora bien, para clasificar, identificar relaciones y patrones, categorizar, definir conceptos y dimensiones, repito, ha sido un largo proceso de análisis particular sobre el número del dato que proporcionan los resultados de los análisis del instrumento aplicado.

Organización de variables complejas						
Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	
<b>Desempeño organizacional Var0018</b>	<b>Dependiente</b> de Var...?, 001, 003, 005, 010, 012, 013, 014 y 015.	Resultado de una organización escolar a través de un rol o cargo que ejerce funciones de mando.	Nivel de desempeño / resultados de la organización:	Definidas por:	Test de desempeño con escala de likert en rango de 5 puntos con parámetros de importancia, frecuencia, valor, acuerdo y dos parámetros nominales en Var0014 y Var0018.	Escala de medición
					Parámetro de acuerdo	
<b>Pertenencia Var001</b>	<b>Independiente</b> Var 001	Identidad que siente una persona por la organización.	Nivel del sentimiento de pertenencia a la organización escolar.	Grado de <b>Pertenencia</b> Individual / Prenoción Var001.	1. Muy malo 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Muy bueno	Cualitativa ordinal
					¿Cómo es el grado de pertenencia que siente en su centro de trabajo?	
<b>Capacitación Var003</b>	<b>Independiente</b> Var003	Orientación especializada en un tema que se ha de fortalecer.	Criterio de tiempo considerado para recibir capacitación.	Frecuencia de <b>Capacitación</b> / Juicio propio Var003.	1. Nunca 2. Muy pocas veces por año 3. Una vez cada seis meses 4. Más de una vez al mes 5. Al menos una vez por semana	Cualitativa ordinal
					¿Con que frecuencia considera que debe ser la capacitación?	
<b>Confianza Var005</b>	<b>Independiente</b> Var005	Seguridad creada por vínculos armónicos a partir de la convivencia.	Nivel de confianza alcanzado entre el colectivo escolar.	Nivel de <b>Confianza</b> generada por convivencia / Autoridad Var005.	1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Cualitativa ordinal
					¿La convivencia entre compañeros determina algún grado de confianza?	
<b>Ambiente Var0010</b>	<b>Independiente</b> Var0010	Entorno generado por las relaciones entre miembros de un grupo.	Grado de importancia para cumplir las metas planteadas.	Grado de importancia del <b>Ambiente</b> para lograr un fin / Criterio Var0010.	1. Nada importante 2. Poco importante 3. No lo he pensado 4. Bastante importante 5. Muy importante	Cualitativa ordinal
					¿El clima laboral es importante para alcanzar objetivos del colectivo?	
<b>Eficacia Var0012</b>	<b>Independiente</b> Var0012	Cumplimiento de objetivos con recursos disponibles.	Nivel de distribución lógica de los recursos para el alcance de objetivos.	Nivel de <b>Eficacia</b> / Estimación individual Var0012.	1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Cualitativa ordinal
					¿Existe eficacia en la organización de sus autoridades para el alcance de objetivos?	
<b>Profesionalización Var0013</b>	<b>Independiente</b> Var0013	Es la opción de desarrollo en la práctica profesional de un individuo sujeto a un orden.	Grado de importancia sobre la experiencia mínima para la función de roles.	Criterio sobre el nivel individual de <b>Profesionalización</b> / Juicio personal Var0013.	1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Cualitativa ordinal
					¿Considera que la experiencia profesional, es necesaria para el cargo que Usted desempeña?	
<b>Actualización Var007</b>	<b>Independiente</b> Var007	Innovación voluntaria o impuesta normativamente que promueve saberes vanguardistas de la práctica o la teoría educativa.	Criterio que establece la recepción de actualización.	Frecuencia de <b>Actualización</b> orientada por la autoridad / Var007.	1. Totalmente en desacuerdo 2. Algo en desacuerdo 3. No tengo una opinión formada 4. Algo de acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Cualitativa ordinal
					¿Ha recibido capacitación y actualización por parte de la organización en la que presta sus servicios?	

<b>Conocimiento Var0014</b>	<b>Independiente Var0014</b>	Entendimiento, noción y percepción conceptual de una práctica enfocada al logro de objetivos.	Nivel de conocimiento del concepto desempeño.	Grado de <b>Conocimiento</b> conceptual / Var0014.	1. No tengo idea	Cualitativa nominal
					2. Compromiso	
<b>Asociación Var0015</b>	<b>Independiente Var0015</b>	Capacidad de vincular dos conceptos que en la práctica educativa responden a una relación entre rendimiento y ambiente laboral.	Grado de acuerdo entre el rendimiento personal y el ambiente escolar.	Nivel de <b>Asociación</b> entre rendimiento y ambiente Var0015.	3. Responsabilidad	Cualitativa nominal
					4. Rendimiento	
				¿Qué significa para Usted en una palabra el desempeño?	5. Resultados	
					1. Totalmente en desacuerdo	
					2. Algo en desacuerdo	
					3. No tengo una opinión formada	
					4. Algo de acuerdo	
					5. Totalmente de acuerdo	
				¿Su rendimiento laboral se relaciona con el ambiente de trabajo en su escuela?		

14 componentes de las variables



## **Etapas 2. Interpretación y tratamiento de la información**

Para tratar los datos cuantitativos que se recolectan a partir del diseño y aplicación de cuestionarios como técnica de compilación y de formularios definidos como un “test de desempeño”. El cuestionario en test con una escala de Likert antes mencionado es un instrumento que completa la ruta metodológica de investigación mixta, es decir que contiene información cuantitativa y cualitativa.

La primera parte cuantitativa se refiere a los datos duros obtenidos a través del test, es decir, información que es medible y cuantificable para realizar estadística que ha servido

como una base para la segunda parte que es la cualitativa. Para la recolección es necesario implementar instrumentos confiables y relacionados con el desempeño organizacional como cuestionarios de evaluación del desempeño para evaluar aspectos de eficiencia, eficacia, satisfacción y productividad.

En la segunda parte de la investigación cualitativa, se diseña un procedimiento que implica la minuciosa revisión, análisis e interpretación de la información obtenida con el apoyo de software especializados como el PSPP (Perfect Statistical Professional Presented) y hojas de cálculo como Excel para efectuar diversas pruebas que le brindan rigor y objetividad al proyecto.

### **Análisis de la información recolectada**

#### Análisis factorial

Es un estudio numérico que realizo para intervenir en los datos profundamente, reconozco que en un momento la escala de Likert en el instrumento proveen de la información necesaria para establecer este análisis.

El factorial me permitió identificar los componentes que serían las variables desde un inicio debido a su resultado con puntuaciones positivas y adecuadas en la "Varianza total explicada" para una clasificación de componentes, conceptualización y definición de los mismos. Recordemos que anteriormente apliqué lo mismo para operacionalización de variables con las "Estadísticas de frecuencia" del factorial.

Esta tabla muestra la aplicación de los 19 ítems del Test de desempeño que se encuentra en los en el apartado de "Anexos metodológicos" del presente documento página 145<sup>1</sup> aplicado para 25 personas que la muestra representativa me da en los resultados del alfa.

También se encuentran identificados los ítems por etiqueta. Es decir ya están clasificados una vez aplicado el análisis de Cronbach para conceptualizar las dimensiones y de 19 reactivos totales obtengo una selección de 11 candidatos de análisis para finalizar en 4 que

---

<sup>1</sup> Ver apartado de "Anexos Metodológicos, página 145.

son aquellos que encuentran de color amarillo; son conceptos que son las condicionantes de mejorar el desempeño.

DESEMPEÑO	LIDERAZGO	Pertenencia	Capacitación	Confianza	Actualización	Ambiente	Eficacia	Profesionalización	Conocimiento	Asociación
5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3
4	3	3	2	5	5	5	1	4	5	5
4	4	4	3	5	4	3	3	5	2	2
4	5	4	3	1	4	5	4	5	2	5
3	3	3	3	4	4	5	1	4	2	4
3	1	3	3	2	1	1	1	5	4	1
4	5	4	4	5	2	5	2	4	5	4
2	2	1	4	1	1	5	1	4	2	5
4	4	3	3	5	3	5	3	5	2	4
3	4	4	3	5	1	5	2	5	2	4
3	3	4	3	4	1	4	4	5	2	2
3	3	3	2	2	1	5	1	4	4	1
4	4	5	4	5	4	4	2	4	3	5
4	5	4	4	5	2	5	4	5	3	5
4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	2
4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	1	5	2	5	4	4
4	3	5	4	5	2	5	2	5	5	4
4	5	4	4	5	4	5	5	1	2	4
4	4	3	4	5	4	5	2	2	4	2
3	4	3	3	4	2	5	1	5	2	1
3	3	2	2	4	2	4	2	5	4	4
3	4	2	4	4	2	5	2	5	3	4
4	3	3	4	4	2	4	2	4	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	2

Sin embargo sabía que el liderazgo se compone de algunos componentes. Así que para hallar la relación entre los ítems, el factorial a través de una matriz rotada me dio la

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Var0001	.49	.06	-.14	.34	-.18	.35	.18
Var0002	-.06	-.26	.11	-.03	-.05	.11	-.02

Alfa de Cronbach	N de elementos
.85	19

objetividad de sumatoria en correlación a mi variable dependiente que es el **desempeño organizacional (D.O.)**.

#### Análisis de regresión

Tuvo como resultado el descubrimiento de la correlación más fuerte de las variables. En este sentido, la aproximación de resultados hacia el supuesto de la investigación toma fuerza e impacto bajo lo antes planteado. Por ello este análisis se realizó de forma individual en el programa de PSPP con fines de hallar la correspondencia entre los componentes, comprobar su existencia y continuar al siguiente apartado de análisis.

# Profe

Correlación entre coeficientes con respecto al D.O.  
 Resultados derivados del Análisis de regresión en FSP

Capacitación	0.81	0.76	0.35
--------------	------	------	------

81%      76%      0.68      35%  
 68%

Análisis de medidas de tendencia central

La tendencia central en la covarianza me ha proporcionado una cuadratura de datos alternos que no son como el resto, es decir, si se promedia la correlación de todos los conceptos obtengo una puntuación de 0.43 que es igual a 43% de desempeño organizacional. Pero si recordamos, anteriormente mencioné que el nivel corresponde a una realidad que se aproxima a la verdad, por tanto de ese 43% podría retomar la mitad que equivale al 20%. Sin embargo cuando retomo únicamente de la tendencia la **capacitación, ambiente y profesionalización** también a la mitad para ser objetivo y obtengo un total de 0.48 o 48% de mejora objetiva para el desempeño organizacional. Esto es un hallazgo que complementa, suma asertivamente sin sesgos al D.O. y promueve el nivel de 3.53 a 4.8 de la siguiente escala de niveles.

NIVELES DE DESEMPEÑO			
Escalas de respuesta	Nivel	Rango de desempeño	Iconografía de niveles alcanzados
1	Deseable	0.81 - 1	
2	Esperado	0.61 - 0.80	
3	Suficiente	0.40 - 0.60	
4	Regular	0.21 - 0.40	
5	Mínimo	0 - 0.20	

**Mínimo:** Muy por debajo de lo mínimo aceptable; insatisfactorio.

**Regular:** Satisfacción baja; cumple con lo básico, pero tiene deficiencias significativas.

**Suficiente:** Cumple con las expectativas básicas; aceptable, pero no destaca.

**Esperado:** Cumple con las expectativas; sin sorpresas, pero satisfactorio.

**Deseable:** Supera las expectativas; excelente y notablemente positivo.

Variable independiente	Correlación entre coeficientes Desempeño - Liderazgo Covarianza	
Liderazgo	0.35	35%

Variable independiente	Correlación entre coeficientes Desempeño - Covarianza	
Capacitación	0.81	81%
Ambiente	0.76	76%
Profesionalización	0.68	68%
Confianza	0.43	43%
Pertenencia	0.42	42%
Liderazgo	0.35	35%
Conocimiento	0.34	34%
Asociación	0.27	27%
Eficacia	0.14	14%
Actualización	0.14	14%
Transformación de porcentaje a sumatoria de escalas de respuesta para conocer el desempeño organizacional escolar. Nivel de D.O.		3.53

Entonces el nivel para la escuela, al trabajar estos tres conceptos mejora considerablemente. Sin contemplar al concepto de trabajo liderazgo y el resto de dimensiones. Podría establecer una aproximación de mejora asertiva de un 0.75 o 75% lo cual implica llegar al **nivel esperado** del desempeño organizacional en esta institución.

Anteriormente se encuentran los diferentes conceptos de niveles de desempeño a los cuales he llegado y definido por medio de los resultados obtenidos y la interpretación que he asignado a cada valor indicado de acuerdo a la puntuación que se obtiene de los coeficientes correlacionados del análisis de regresión individual.

Las conceptos correlacionados y el nivel de desempeño de la escuela equivalente a 3.53, lo cual quiere decir que el D.O. es **suficiente - regular** pero más cercano a lo regular. Por tanto, mi supuesto se comprueba porque el caos dentro de la organización afecta directamente desde el liderazgo que se encarga de tomar decisiones desequilibradas. Propongo que el equilibrio es la base fundamental de la mejora del D.O. y que es posible elevar el nivel por lo menos a 2 que equivale al nivel esperado. A continuación el cuadro muestra la puntuación de 3.53 en media promediada con todos los conceptos.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

### Relevancia y utilidad práctica / Interpretaciones de los Coeficientes de Regresión

Los factores/componentes obtenidos del análisis de regresión indican la solidez y sentido de la relación entre cada variable independiente y la variable dependiente, que en este caso es el desempeño. A continuación las interpretaciones por componentes:

- **Capacitación** (0.81): Este es el coeficiente más alto y evidencia objetiva que la capacitación tiene un impacto crucial en el desempeño, lo cual confirma que los procesos de gestión para mantener un equipo en constante desarrollo precisa de una formación no solo racional sino intuitiva para abastecer las necesidades del equipo de trabajo.
- Entonces invertir, gestionar y buscar la inversión de programas que promueven el desarrollo profesional, la eficiencia de roles y mejorar directamente el desempeño es una de las mejores decisiones que por medio de un liderazgo efectivo de las autoridades que representan la institución son esenciales para incrementar el potencial de la plantilla laboral.

- El 50% del personal equivale a 13 personas de 26 en un centro escolar que confirman requerir "más de una vez al mes" capacitación y el 38.5% refieren necesaria "una vez cada seis meses" lo cual implica que en un centro escolar de 26 miembros de plantilla general, el 88.5% del personal, igual a 23 personas de 26 consideran necesaria la capacitación con frecuencia mensual y semestral.
- Ramírez Aristizábal Beatriz y Marco Fidel Chica Lasso (2017) afirman que la institución escolar es una organización micropolítica que se configura y manifiesta en expresiones de poder y como un vehículo para definir y orientar el devenir y desarrollo de la institución.
- **Ambiente** (0.76): Este coeficiente es alto y revela una existencia positiva de una asociación válida y auténtica entre la mejora del ambiente de trabajo y el desempeño; a lo cual he sugerido que para el logro de relaciones armónicas se debe establecer un vínculo entre el liderazgo que propicia los espacios, tiempos, actividades y estrategias convertidas en dinámicas que favorecen el ambiente. Un entorno favorable surge a partir del fomento a la sana convivencia, de las facilidades otorgadas para las mejores ideas que cambian la dinámica de trabajo, la innovación y el reconocimiento de los talentos para lograr un aumento en la eficiencia que mejora el entorno.
- El 65.4% del personal equivalente a 17 personas de 26 que consideran como "muy importante" el ambiente laboral escolar para alcanzar los objetivos del colectivo.
- Menciona Hall, Richard H. (1996), "Robbins (1974) que la base de los conflictos pueden ser debido a los canales de comunicación imperfectos sobre todo en la semántica de la comunicación. Éstas comunicaciones pueden estar distorsionadas y contienen ambigüedades intrínsecas. Aunado a este planteamiento, se encuentra el ambiente laboral escolar que se dificulta generando el caos organizacional y repercutiendo en el D.O.
- **Profesionalización** (0.68): Este resultado promueve el desarrollo de competencias profesionales a través de la formalización de códigos éticos que regulan el quehacer de todos los roles en una escuela, las normas que regulan el comportamiento en los

centros educativos empatan con los perfiles profesionales del personal, incluyendo todos los niveles jerárquicos. Por tanto, dichas competencias entran en un marco regulatorio que si se emplea de manera favorable y equilibrada con la flexibilidad requerida, impactaría de indudablemente en el desempeño, lo cual implica una mejora.

- El 57.7% del personal equivalente a 15 personas de 26 afirman que están "totalmente de acuerdo" en que la experiencia profesional es necesaria para desempeñar el cargo que desempeñan. Otro 34.6% opinan que están "algo de acuerdo", es decir otras 9 personas de 26. Sumando un total del 92.3% equivalente a 24 personas de 26 que consideran estar de acuerdo en que la experiencia es necesaria para ejercer un cargo.
- Prajogo, D. (2016) 36(9), pp. 974-994, "hace referencia al conjunto de recursos intangibles conformado por el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia orientada a crear riqueza, por el que pueda lograr su máxima consolidación en su desempeño" lo cual implica orientaciones que forman el desarrollo profesional de los miembros en una organización y por ende necesaria para fungir en cualquier actividad.
- **Liderazgo** (0.35): Aunque es un coeficiente bajo no deja de ser positivo y significativo; es un hallazgo que deriva un impacto en el desempeño y aunque es menor que los anteriores tiene un efecto válido que mejora al desempeño organizacional.
- Existe un 35% de probabilidades para que la variable compuesta independiente de liderazgo sea una mejora al D.O. siempre y cuando los componentes de correspondencia, pertinencia, consenso e integración sean gestionados debidamente por la autoridad encargada de tomar decisiones racional y culturalmente equilibradas.
- Cuesta y Mosquera (2021, p. 439) atribuyen al liderazgo una orientación necesaria para conseguir los objetivos que se ha planteado, lo cual es una pauta que requiere de componentes que cumplan el propósito de la escuela.

### **Resultados de la prueba en grado de desempeño / Factor determinante del desempeño individual**

Al realizar el análisis se puede observar que existe una estructura subyacente de la variable estudiada, es decir, que los factores descubiertos han determinado una serie de componentes que se han definido en un colegio de "X" número de docentes, personal de apoyo y autoridades del plantel, los niveles en porcentajes que cada integrante encuestado posee en relación a su capacidad de organización, el compromiso en la práctica, la racionalidad para alcance de objetivos y sus hábitos que favorecen el desarrollo laboral.

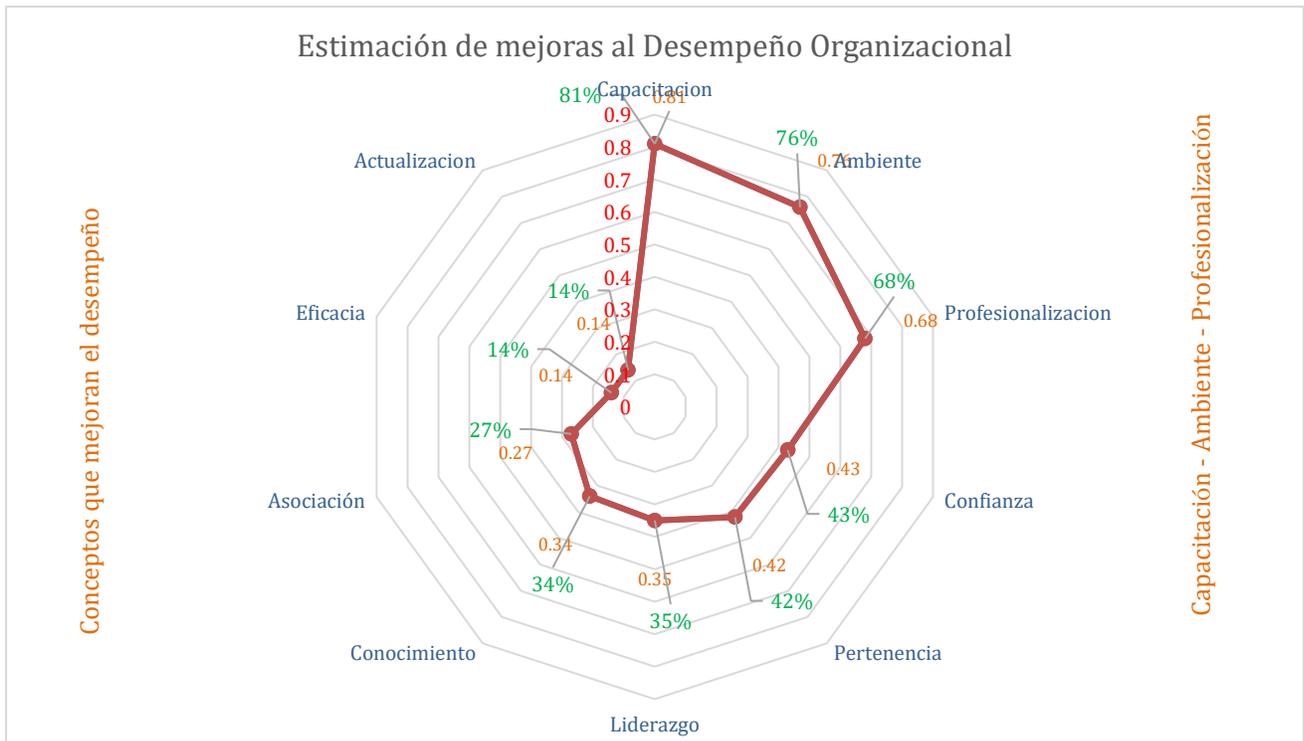
A su vez el análisis permite identificar el grado de responsabilidad que hay en el colectivo de la organización del centro educativo y que es un equivalente a este ejercicio del 68%.

De los resultados obtenidos en el análisis factorial del programa PPS, versión (2005) se puede observar que los ítemes aplicados tienen una correspondencia porcentual en las respuestas de los participantes, la coincidencia, la frecuencia y la similitud arrojan en el análisis factorial un grado de objetividad; lo cual ha permitido que a través del test de desempeño genere una categorización porcentual de los resultados obtenidos. Mismos porcentajes han sido clasificados y promediados para determinar las categorías correspondientes a los ítemes que definen al liderazgo y al desempeño. Así que el análisis factorial permitió a su vez generar los componentes por cada dimensión y al ser nuevamente agrupados, clasificados y promediados se pudo obtener una definición de lo siguiente que se obtuvo:

El Desempeño Organizacional es un resultado de las decisiones tomadas en una organización. Existe un 61% de expectativas de mejora en la escuela primaria si y solo si, existe una relación equilibrada, asertiva y positiva entre la racionalidad instrumental de las normas, reglas, orientaciones, lineamientos generales, marcos, protocolos y la cultura organizacional del mando de control (autoridad). Dicho equilibrio resulta de la variable dependiente que es el desempeño organizacional y sus variables independientes que lo modifican según su dinámica como el liderazgo, el ambiente, la profesionalización y la capacitación.

Veamos ahora la magnitud de los conceptos definidos con relación al desempeño en la siguiente gráfica 1.

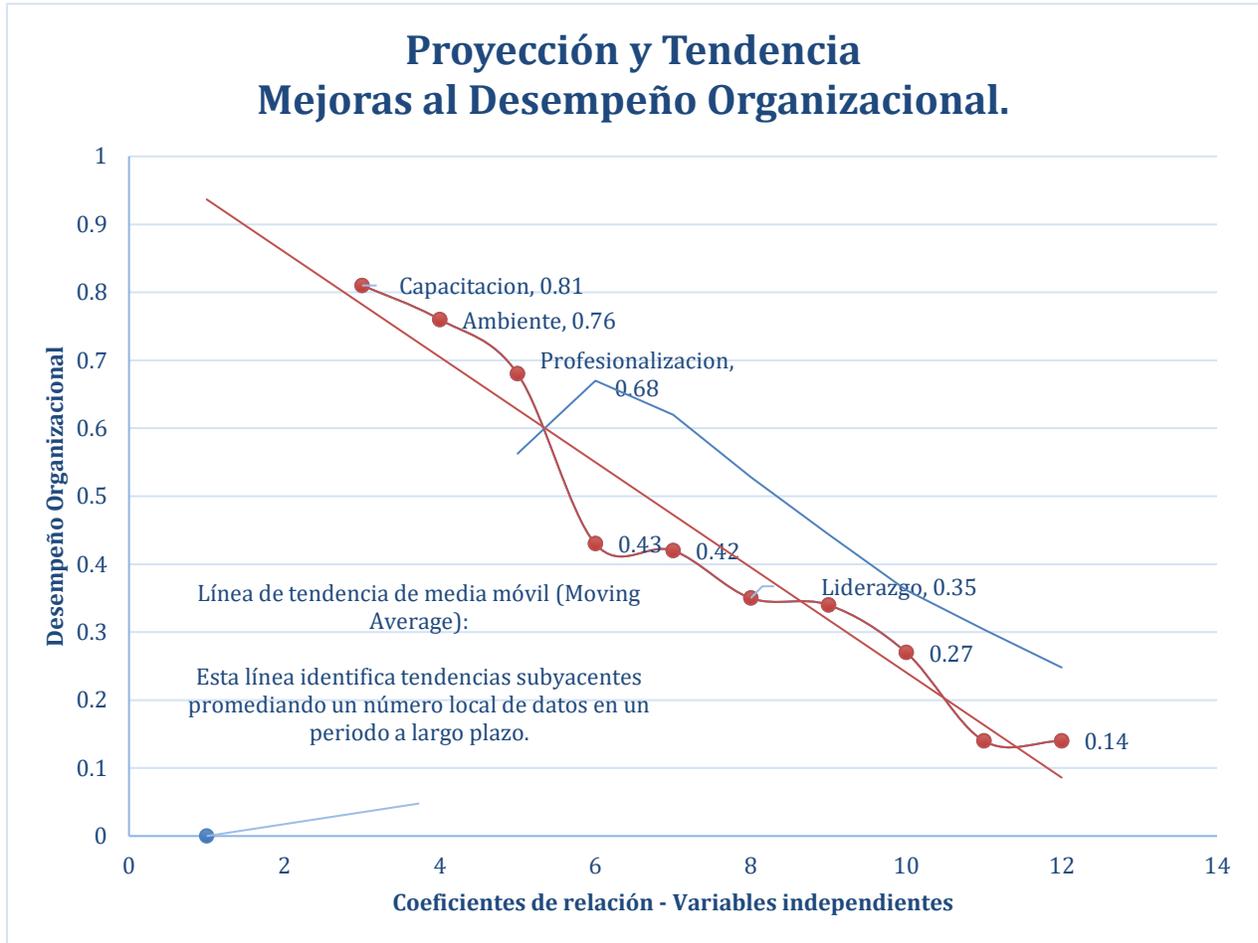
Gráfica 1. Estimación de mejoras al desempeño organizacional



En esta gráfica radial demuestro como los conceptos que he definido se acercan de manera parcial y también subjetiva por las características de los resultados que aunque son numéricos, no podemos decir que son cien por-ciento fiables sino que al promediar y transformar a porcentajes obtengo un resultado de 3.53. En la gráfica se muestra su acercamiento al 1 que sería el máximo puntaje del desempeño.

Asimismo en la siguiente gráfica 2. Se encuentra una proyección y tendencia de los elementos que forman parte del desempeño organizacional según los resultados que he encontrado, además de utilizar una estimación con el tiempo a largo plazo. Para ello se utiliza una línea de tendencia móvil que proyecta un incremento y después cae. La línea azul es la que inicia con una tendencia aumentativa y pasando los 0.68 puntos cae, esto es debido al caos que genera más caos mientras no se resuelve.

Gráfica 2. Proyección y tendencia, mejoras al desempeño organizacional



En este gráfico se puede observar la tendencia en aumento porque los valores se encuentran ordenados de forma ascendente, sin embargo el desempeño de la escuela se encuentra en declive justo pasando la mitad del recorrido porque al hacer una proyección en tendencia con la línea de tendencia móvil se utiliza el promedio del número local de datos subyacentes como los resultados de los coeficientes correlacionados con el desempeño para hacerlo a largo plazo; esto sería como resultado la línea azul que incrementa según el ordenamiento ascendente y después la caída debido a que el desempeño escolar en esta institución es suficiente, es decir que por sus propia estimación no tiene incremento, al contrario tiende a ser más caótico el ambiente y el desempeño a ser minorizado.

A continuación presento los resultados de las dimensiones que definí a partir de los conceptos que en la teoría profundizo. Las dimensiones encontradas y conceptualizadas las encuentro como parte de los hallazgos más relevantes donde pude establecer de los datos numéricos una interpretación cualitativa capaz de identificar:

- Fortalecimiento al desarrollo de competencias direccionadas.
- Mejora de distribución lógica de funciones organizacionales.
- Equilibrio y balance nivelación óptima de la estabilidad para el desempeño.
- Reconocer la cultura organizacional para mejorar eficacia en la praxis organizacional.

Son cuatro dimensiones que quiero esclarecer en la siguiente tabla 1 con parte de la teoría revisada durante el marco teórico.

Tabla 1. Resultados de los conceptos que implican una práctica para profundizar en un Modelo de Orientaciones Prácticas Fuera de la Racionalidad Instrumental M.O.P.F.R.I.				
TEORÍA ARGUMENTADA	AUTORES	ELEMENTOS TEÓRICOS A REFORZAR	COMPONENTES DE MEJORA Y CONSECUENCIA DE IMPACTO	IMPLICACIÓN PRÁCTICA PARA PROFUNDIZAR M.O.P.F.R.I.
Administración Científica Es la parte racional y normativa que debe equilibrarse en un 50% para llegar al balance de cultura organizacional del ser humano	Frederick Tylor Taylor, F. W. (1911). Los Principios de la Gestión Científica. Nueva York: Harper & Brothers.	<b>Estudio de tiempos y movimientos</b> Optimización de la productividad basada en la repetición de tareas para minimizar los movimientos innecesarios.	Ambiente laboral Clima Confianza Seguridad Competencia Capacidad Habilidad Aptitud	Dimensión 1  Fortalecimiento al:  <b>Desarrollo de competencias direccionadas</b>  Dimensión 2  Mejora de:  <b>Distribución lógica de funciones organizacionales</b>
		<b>Selección y formación de los trabajadores</b> Selección de talentos para actividades específicas brindar capacitación para asegurar la eficiencia en el desempeño de funciones.		Dimensión 3  Equilibrio y balance  <b>Nivelación óptima de la estabilidad para el desempeño</b>
Principios de la Administración (14)	Henry Fayol Referencia: Fayol, H. (1949). Gestión General e Industrial. Londres: Pitman Publishing.	Planificación Organización Dirección	Liderazgo Orientación de las acciones futuras Eficacia de recursos Comunicación y motivación.	Dimensión 4  Reconocer la cultura organizacional para mejorar:  <b>Eficacia en la praxis organizacional</b>
Enfoque Cultural	Referencia: Hall, R. (1976). El impacto de la cultura en las organizaciones. Dinámica Organizacional, 5(1), 51-62.	Cultura Organizacional como Sistema de Significado  Influencia de la Cultura en el Comportamiento  Cambio Cultural	Sistema de significados compuesto por valores y creencias que influyen en la conducta organizacional.  La cultura impacta en interacciones y decisiones afectando el desempeño.  Enfatiza que puede ser una estrategia efectiva para mejorar la eficacia.	
El equilibrio entre la racionalidad instrumental y la cultura organizacional es esencial para tomar decisiones que beneficien no solo la eficiencia operativa, sino también el bienestar integral del equipo de trabajo, en este caso, de una escuela primaria. La racionalidad instrumental, centrada en la máxima eficiencia y control de procesos, aporta estructuras y metodologías que pueden resultar cruciales en el funcionamiento diario. Sin embargo, al integrar la dimensión cultural, se añaden valores, significados y subjetividades que enriquecen el ambiente educativo y fomentan una cultura de colaboración.				

La participación activa y la colaboración del personal en la escuela para la toma de decisiones mejoran el clima organizacional, laboral y el ambiente lo cual fomenta un mayor grado de compromiso hacia los objetivos planteados por escuela. Al considerar la cultura organizacional debemos tener en cuenta que existe un reconocimiento de las relaciones humanas como las interpersonales, el flujo comunicativo entre miembros de la organización y un sentido de pertenencia.

## Conclusiones

El análisis realizado sobre el grado de desempeño y los factores determinantes del desempeño individual en el contexto escolar ha revelado una estructura subyacente significativa. Los factores identificados han permitido definir componentes clave relacionados con la capacidad de organización, el compromiso en la práctica, la racionalidad para alcanzar objetivos y los hábitos que favorecen el desarrollo laboral.

### *Influencia del liderazgo en el desempeño organizacional*

La pregunta problematizadora de esta investigación se centró en cómo se ejerce el mando y de qué forma impacta en el desempeño organizacional. Los resultados obtenidos indican que el liderazgo directivo escolar tiene una influencia considerable en el desempeño organizacional. Específicamente, se identificó que un liderazgo equilibrado y asertivo puede mejorar significativamente el desempeño, siempre y cuando exista una relación positiva entre la racionalidad instrumental y la cultura organizacional.

### *Análisis de la influencia del liderazgo*

Los objetivos específicos de esta investigación se centraron en investigar y analizar el porcentaje de influencia del liderazgo directivo en el desempeño organizacional. Los resultados del análisis factorial del programa PPPS (versión 2005) mostraron que los ítems aplicados tienen una correspondencia porcentual significativa en las respuestas de los participantes, lo que permitió una categorización objetiva de los resultados. Se determinó que el desempeño organizacional es un resultado directo de las decisiones tomadas en la organización, con un 61% de expectativas de mejora si se mantiene un equilibrio adecuado entre las normas y la cultura organizacional.

Los objetivos específicos se enfocaron en cuantificar la influencia del liderazgo directivo. Los resultados del análisis factorial mostraron:

Correspondencia porcentual significativa: Los ítems aplicados reflejan con precisión las respuestas de los participantes.

**61% de expectativas de mejora:** Si se mantiene un equilibrio adecuado entre normas y cultura organizacional, se espera una mejora significativa en el desempeño.

*Propuesta de Mejora M.O.P.F.R.I.*

La hipótesis planteada sugiere que un liderazgo escolar con una racionalidad instrumental equilibrada y un buen canal de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa puede mejorar el desempeño organizacional. Los resultados obtenidos apoyan esta hipótesis, indicando que la implementación de un liderazgo equilibrado y una comunicación efectiva son cruciales para el desarrollo y mejora del desempeño en el contexto escolar.

En conclusión, el liderazgo directivo escolar juega un papel fundamental en el desempeño organizacional. La adopción de un enfoque equilibrado que combine la racionalidad instrumental con una cultura organizacional positiva puede generar mejoras significativas en el desempeño. Se recomienda que las instituciones educativas consideren estos factores al desarrollar estrategias de liderazgo y gestión para optimizar su desempeño organizacional.

Cuando se equilibra la racionalidad instrumental y la cultura organizacional se puede lograr una mejora en el desempeño si se atienden las áreas específicas identificadas por mejorar. En este sentido la capacitación, el ambiente, la profesionalización y el liderazgo son los conceptos que puedo identificar a mejorar estableciendo un mayor equilibrio entre la racionalidad y la cultura, lo cual me permite mejorar el desempeño organizacional en la escuela.

Una técnica empleada para el diseño del presente proyecto es la observación, que como herramienta ha alcanzado una percepción de la realidad cercana, directa y de registro que es usada incluso para la predeterminación con la inferencia de sucesos. Pero no es en su totalidad una realidad confiable ya que no se puede tener con exactitud sino solo aproximaciones.

La observación directa de las operaciones y actividades del momento brinda una perspectiva del desempeño como efecto de las decisiones que se han tomado, se toman y posiblemente se tomarán.

El método depende en gran manera de lo que se busca a través de los objetivos, de la naturaleza del problema y las preguntas de investigación.

La capacidad de organización es una dimensión que se debe fortalecer ya que es parte de los siete aspectos que construyen la responsabilidad laboral. El compromiso laboral, en la práctica de las personas representa una cualidad de autodisciplina docente ya que la colaboración es indispensable para mantener el compromiso personal y laboral a pesar de los conflictos en la organización.

Los conflictos organizacionales tienden a ser menores que la propia racionalidad instrumental, es decir que la continuidad disciplinar se encuentra por encima de la mayoría de los conflictos que aqueja una estructura laboral; por tanto la eficacia radica en la competencia colectiva para el alcance de objetivos. El cumplimiento es un deber normativo regulado por la instrumentación operativa de un centro laboral ya que los integrantes en una organización afirman que sus habilidades concentran sus esfuerzos en la autodisciplina, sin la necesidad de la amonestación.

La hipótesis sugiere que un liderazgo escolar equilibrado y una comunicación efectiva pueden mejorar el desempeño organizacional. Los resultados apoyan esta hipótesis, destacando:

**Liderazgo equilibrado:** Combina racionalidad instrumental con una cultura organizacional positiva.

**Comunicación efectiva:** Es esencial para el desarrollo y mejora del desempeño.

El liderazgo directivo escolar es fundamental para el desempeño organizacional. Se recomienda:

**Adopción de un enfoque equilibrado:** Que combine racionalidad instrumental y cultura organizacional positiva.

**Capacitación, ambiente, profesionalización y liderazgo:** Son áreas clave para mejorar el desempeño organizacional.

### *Análisis del Desempeño Individual en el Contexto Escolar*

El análisis realizado ha permitido identificar una estructura subyacente significativa en el desempeño individual. Los factores clave incluyen:

**Capacidad de organización:** Es fundamental para gestionar tareas y responsabilidades de manera eficiente.

**Compromiso en la práctica:** Refleja la dedicación y el esfuerzo constante en el trabajo diario.

**Racionalidad para alcanzar objetivos:** Implica la toma de decisiones informadas y estratégicas para lograr metas.

**Hábitos que favorecen el desarrollo laboral:** Incluyen prácticas y rutinas que mejoran la productividad y el crecimiento profesional.

### *Influencia del Liderazgo en el Desempeño Organizacional*

La investigación se centró en cómo el liderazgo directivo escolar impacta el desempeño organizacional. Los hallazgos indican que:

**Liderazgo equilibrado y asertivo:** Mejora significativamente el desempeño organizacional.

**Relación positiva entre racionalidad instrumental y cultura organizacional:** Es crucial para maximizar el impacto del liderazgo.

## **Fuentes de Información**

Aguerrondo, I. (1996). *La escuela como organización inteligente*. Troquel.

- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Arellano, D., & Cabrero, E. (2005). La nueva gestión pública y su teoría de la organización: ¿Son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 599-618.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13314307#:~:text=Las%20consecuencias%20organizacionales,%20morales,%20administrativas%20y%20%20%20C3%A9ticas%20de%20la%20NGP>
- Ávila-Fuenmayor, F. (2006, mayo-agosto). El concepto de poder en Michel Foucault. *Telos* 8(2). 215-234. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318557005.pdf>
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela: Hacia una teoría de la organización escolar*. Paidós/MEC.
- Barba, A. (2000, enero-junio). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, 48, 11-34.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7062858.pdf#:~:text=Antonio%20Barba%20%20C3%81lvarez%20INTRODUCCI%20%93N.%20La.%20sociedad%20mundial,1%20la%20globalizaci%20%20B3n%20y>
- Bardisa, T. (1997, septiembre-diciembre). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, (15) 13-52.  
<https://rieoei.org/RIE/article/view/1120/2118>
- Barroso, F. G. (2011, 5-7 de octubre). *Gestión del conocimiento en empresas y organizaciones sociales productivas exitosas en el estado de Yucatán* [Conferencia], Circuito exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática en la UNAM.  
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/1.13.pdf>
- Bizquerra, R. (2009). *Metodología de la Investigación Educativa*. La Muralla.
- Blackman, D.E., & Lejeune, H. (Eds.). (1991). *Behaviour Analysis in Theory and Practice: Contributions and Controversies*. Routledge.
- Bodovra, E. & Leong, D. (2004). *Herramientas de la mente*. El aprendizaje en la infancia desde la perspectiva de Vygotsky. Pearson.
- Borell, N. (1988). *Organización Escolar. Teoría sobre las corrientes científicas*. Humanitas.
- Casassus, J. (2000, octubre). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Versión preliminar. Adaptado de UNESCO (2019). 1-25.

[https://maestrias.clavijero.edu.mx/cursos/MPPGEET5IGE/modulo2/documentos/te\\_ma2.2/m2ct2.2doc-Casassus.pdf](https://maestrias.clavijero.edu.mx/cursos/MPPGEET5IGE/modulo2/documentos/te_ma2.2/m2ct2.2doc-Casassus.pdf)

Coleman, J. S., Frankel, B., & Phillips, D. L. (1976). *Robert Nozick's Anarchy, State, and Utopia. Theory and Society*, 3(3), 437–458.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación. (2021). Experiencias internacionales de apoyo a la educación durante la emergencia sanitaria por covid-19. Balance para México, 28-57.  
<https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/eiadesocovid19-informe.pdf>

Cuesta, O., & Moreno Mosquera, E. (2021). *El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. Sophia*, 17(1), e1010.  
<https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>

Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.  
<https://doi.org/10.1108/13673270510602809>

De Gaulejac, V. (s.f.). Crítica de los fundamentos de la ideología de la gestión, 1-21.

De la Rosa Alburquerque, A. (2013). Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales. *Revista de libros Fontarama* (15).  
[https://www.academia.edu/70577814/Hacia\\_la\\_perspectiva\\_organizacional\\_de\\_la\\_pol%C3%ADtica\\_p%C3%BAblica\\_recortes\\_y\\_orientaciones\\_iniciales?auto=download](https://www.academia.edu/70577814/Hacia_la_perspectiva_organizacional_de_la_pol%C3%ADtica_p%C3%BAblica_recortes_y_orientaciones_iniciales?auto=download)

Díaz, F. (2012). *Gestión del rendimiento organizacional*. Díaz de Santos.

Fernández, C. J. (2007). Vigilar y Organizar. Una introducción a los critical management studies. *Siglo XXI*, (3), 1-25.

Fernández, D. J., Guevara, G. D., Dávila, T. L. & Cruz, J. J. (2022). Capital intelectual como factor del desempeño organizacional en las micro y pequeñas empresas. *Comuni@cción*, 13(1), 63-73. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.595>

Fernández, M., & Gutiérrez, M. (2005). Organización Escolar, profesión docente y entorno comunitario. *AKAL*, 129-165.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4yiZ1xgU1NwC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Fern%C3%A1ndez+Enguita,+M.,+%26+Guti%C3%A9rrez,+M.+\(Coords.\).+\(2005\).+Organizaci%C3%B3n+Escolar,+profesi%C3%B3n+docente+y+entorno+comunitario+\(cap.+5,+pp.+129-165\).+Universidad+Internacional+de+Andaluc%C3%ADa,+AKAL.&ots=34DII5gqDX&sig=vkLJpfq8TaCjvoK2dOPQmBjmtDA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4yiZ1xgU1NwC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Fern%C3%A1ndez+Enguita,+M.,+%26+Guti%C3%A9rrez,+M.+(Coords.).+(2005).+Organizaci%C3%B3n+Escolar,+profesi%C3%B3n+docente+y+entorno+comunitario+(cap.+5,+pp.+129-165).+Universidad+Internacional+de+Andaluc%C3%ADa,+AKAL.&ots=34DII5gqDX&sig=vkLJpfq8TaCjvoK2dOPQmBjmtDA#v=onepage&q&f=false)

Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores Argentina.

- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Octaedro.
- Gairín Sallán, J. (2020). La organización y gestión de centros educativos: ¿Una apuesta pendiente? *Avances en Supervisión Educativa*, 33, 1-21, 57-73. <https://doi.org/10.23824/ase.v0i32.682>
- Gairín, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). Cambio y mejora en las organizaciones educativas. *EDUCAR*, 47(1), 31-50.
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 355-375. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0113>
- González, M. T., Nieto, J. M. & Portela A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos*. Pearson Education, 328.
- Gore, E., & Dunlap, D. (2006). Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de las teorías de la organización. *GRANICA*, 176. <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=LyQdBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=+Aprendizaje+y+organizaci%C3%B3n.+Una+lectura+educativa+de+las+teor%C3%ADas+de+la+organizaci%C3%B3n.&ots=XwyM1g-Exk&sig=Xgx-570w2wWyhTENhGZjHVrBMQU#v=onepage&q=Aprendizaje%20y%20organizaci%C3%B3n.%20Una%20lectura%20educativa%20de%20las%20teor%C3%ADas%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&f=false>
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. Pearson Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Ibarra, E. (1987). *Mito y poder en las organizaciones: un análisis de la teoría de la organización*. (2.ª ed.). Trillas.
- Ibarra, M., & Hernández, F. (2019). La influencia del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de México: el caso de Baja California. *Innovar*, 29(71), 79-96. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n71.76397>
- INEE-IIPE UNESCO (2018). *La política educativa de México desde una perspectiva regional*. <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/archivos/LaPoliticaEducativaRegional.pdf>
- Jiménez, W., Silva, I. & Gallardo, W. (2028). Influencia del comportamiento organizacional como práctica necesaria para la administración de las Pequeñas y

- Medianas Empresas. *Revista Publicando*, 5(14), 192-201.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/236645175.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2019, septiembre). *Ley General de Educación*. Título Primero del Derecho a la Educación. Últimas reformas publicadas DOF 07-06-2024.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- López Yáñez, J. (2006). ¿Hacia dónde va la teoría de la organización? *Revista de currículum y formación del profesorado*, 10(2), 1-28.  
<https://www.redalyc.org/pdf/567/56710207.pdf>
- Lorenzo, D. M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: Revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, (232), 367-388.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1373221>
- Makrinov, N., Scharager, J., & Molina, L. (2005). Situación actual de una muestra de psicólogos egresados de la Pontificia Universidad Católica de Chile. *PSYKHE*, 14(1), 69-77. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282005000100006>
- Melich, J. C. (1996). *Antropología simbólica y acción educativa*. Paidós.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (46).  
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>
- Méndez, J. (2007). *Gestión del desempeño organizativo*. Pearson Educación.
- Moreno, H. C. (2006). Bourdieu, Foucault y el poder. Iberoforum. *Revista de Ciencias Sociales*, I(II), 1-14.
- Moroto, J. L. (2011). El papel de la organización escolar en el cambio educativo: La inercia de lo establecido. *Revista de Educación*, 356, 41-60.  
<https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/9806/10010385.pdf>
- Objetivos de Desarrollo Sostenible* (s.f.). Agenda para el Desarrollo Sostenible. Declaración de Incheon. Consultado el 16 de octubre de 2024.
- Ogawa, R. (1992). Teorías clásicas de la organización educativa. En T. Husen & T. N. Postlethwaite (Dir.), *Enciclopedia Internacional de la Educación*, 9. 5510-5516.
- Operti, R. 2016. Educación Inclusiva 2030: temas e implicancias para América Latina. En Adolescentes y jóvenes en realidades cambiantes. Notas para repensar la educación secundaria en América Latina. París, UNESCO (en prensa).  
[https://orei.redclade.org/post\\_analisis/el-curriculo-en-la-agenda-educativa-2030/](https://orei.redclade.org/post_analisis/el-curriculo-en-la-agenda-educativa-2030/)

- Orlova, I. O. (2013, diciembre 16). Las figuras de pensamiento y la ambigüedad del lenguaje en la colección de Aleph de Borges. *Dialnet*. 29. 105-117. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4709740.pdf>
- Ornelas, C. (2008). *Poder, política y pupitres. Crítica al nuevo federalismo educativo*. Siglo XXI Editores.
- Padilla-Ornelas, P. J. (2018). Gestión del conocimiento y su influencia sobre el desempeño organizacional en las empresas de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia* 25(75), 55-65. <https://www.redalyc.org/journal/674/67457300007/html/>
- Palmar G., R. S., & Valero U., J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(39), 159-188.
- Pérez Gómez, Á. I. (2004). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Morata.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2021, julio 08). Rendimiento académico - Qué es, importancia, definición y concepto. *Definicion.de*. <https://definicion.de/rendimiento-academico/>
- Pérez Camacho, M. (2016). DE LA ROSA, A. y CONTRERAS, J. C. (coords.) (2013) Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales. México: Editorial Fontamara. Revista *Internacional De Organizaciones*, (15), 143–148. <https://doi.org/10.17345/rio15.143-148>
- Piaget, J. (2011). *La formación del símbolo en el niño*. Fondo de Cultura Económica.
- Pilkington, A. (2002). Poetic Effects: A Relevance Theory Perspective. *Journal of Literary Semantics*, 31(2), 199-204. <https://doi.org/10.1515/jlse.2002.015>
- Plazas, E. A. (2006). BF Skinner: la búsqueda de orden en la conducta voluntaria. *Universitas Psicológica*, 5(2), 371-383.
- Porporato, M. (2015). *Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en no entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional*. *Contaduría y Administración*, 60(3), 511-534. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
- Prajogo, D. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(9), 974-994. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2014-0537>

- Ramírez Aristizábal, B., & Chica Lasso, M. F. (2017). Horizontes críticos de la gestión escolar: Perspectiva Latinoamericana. *Aula*, 23(36), 149-157.  
<http://hdl.handle.net/10366/136008>
- Reina Valera (1960). Génesis 41. Sociedades Bíblicas Unidas.  
<https://www.biblegateway.com/passage/?search=G%C3%A9nesis%2041&version=RVR1960>
- Reviriego, M. (2013). Necesidades formativas de los directores escolares. Re-Conceptualizing the Professional Identity of the European Teacher: Sharing Experiences. *COPIARTE*. 1-27. [https://www.researchgate.net/profile/Matias-Reviriego/publication/265600779\\_Necesidades\\_Formativas\\_de\\_los\\_Directores\\_Escolares/links/541592f90cf2788c4b35b429/Necesidades-Formativas-de-los-Directores-Escolares.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Matias-Reviriego/publication/265600779_Necesidades_Formativas_de_los_Directores_Escolares/links/541592f90cf2788c4b35b429/Necesidades-Formativas-de-los-Directores-Escolares.pdf)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13.ª ed.) Pearson Educación.
- Rodríguez, M. D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rosales-Jaramillo, G. L. (2017, 13 de febrero). Análisis de la satisfacción laboral y desempeño académico profesional del estudiantil graduado en Psicología de la Universidad de Cuenca, Ecuador. *Revista Electrónica Educare*, vol. 21, núm. 3, pp. 252-275. <https://doi.org/10.15359/ree.21-3.13>
- Sabirón Sierra, F. (1999). *Organizaciones escolares*. Mira Editores. 434.
- Schein, E. H. (1996). El liderazgo y la cultura organizacional. En *El líder del futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* (pp. 1-20). *Fundación Peter Drucker, Deusto*.  
[http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El\\_liderazgo\\_y\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_-\\_Edgar\\_H.\\_Schein.pdf](http://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2006). Libro blanco. Programa Enciclomedia 2006-2012. 285.  
<https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2959/4/images/LB%20Enciclomedia.pdf>
- Seidman, A. (2016). *State and law in the development process: problem-solving and institutional change in the Third World*. Springer. Macmillan Press LTD. 94-108.  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kAe\\_DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Seidman,+A.,+%26+Seidman,+R.+B.+\(1994\).+State+and+law+in+the+development+process:+Problem+solving+and+institutional+change+in+the+Third+World.+MacMillan+International+Political+Economy+Series.&ots=R2fy9WI6uQ&sig=3N77fnBMtrDXyXTLIM0zlf7sUv4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=kAe_DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=Seidman,+A.,+%26+Seidman,+R.+B.+(1994).+State+and+law+in+the+development+process:+Problem+solving+and+institutional+change+in+the+Third+World.+MacMillan+International+Political+Economy+Series.&ots=R2fy9WI6uQ&sig=3N77fnBMtrDXyXTLIM0zlf7sUv4#v=onepage&q&f=false)

- Silva García, G. (2008, julio-diciembre). La teoría del conflicto: Un marco teórico necesario. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, 11(22), 29-43.  
<https://www.redalyc.org/pdf/876/87602203.pdf>
- Simon, H. (1978). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Aguilar.
- Trincado-Munoz, F., Valenzuela-Fernández, L. and Hebles, M. (2020), The role of organizational justice in the customer orientation–performance relationship, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 33 No. 2, pp. 277-297. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2019-0086>
- UNESCO. (2022). *La encrucijada de la educación en América Latina y el Caribe: Informe regional de monitoreo ODS4-Educación 2030*. Consultado el 08 de octubre de 2024.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382919\\_spa?posInSet=5&queryId=0356a47a-6346-4842-9594-e70163dba0e8](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382919_spa?posInSet=5&queryId=0356a47a-6346-4842-9594-e70163dba0e8)
- Vaquero, B. (2007, noviembre). La implementación de políticas públicas. *Díkaion*, 21(16), 135-156. <https://www.redalyc.org/pdf/720/72001610.pdf>
- Wee, J.C.N. & Chua, A.Y.K. (2016), The communication of intellectual capital: the “whys” and “whats”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 No. 3, pp. 414-438. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2016-0007>
- Wise, A. E. (1977). Why educational policies often fail: The hyperrationalization hypothesis. *Journal of Curriculum Studies*, 9(1), 43-57.  
[https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Wise%2C+A.+%281983%29.+Why+educational+policies+often+fail%3A+The+hyperrationalization+hypothesis.+En+Baldrige+y+Deal+%28Eds.%29%2C+Educational+policy+and+management+%28pp.+93-113%29.&btnG=](https://scholar.google.com.mx/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Wise%2C+A.+%281983%29.+Why+educational+policies+often+fail%3A+The+hyperrationalization+hypothesis.+En+Baldrige+y+Deal+%28Eds.%29%2C+Educational+policy+and+management+%28pp.+93-113%29.&btnG=)
- Yousef, B., Bahjat, A., Osama, N., Hakeem, A., & Maqableh, M. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance: The mediating role of knowledge sharing. *Communications and Network*, 9(1), 1-27.  
<https://doi.org/10.4236/cn.2017.91001>



## Anexos metodológicos

Recolección de datos - utilidad del programa pssp

Fórmula para calcular la muestra representativa de una comunidad educativa de 26 integrantes.

$$n = \frac{k^2 N p q}{[e^2 (N - 1)] + [k^2 p q]}$$

Donde:

$$\begin{aligned} N &= 25 & 25 \\ p &= 0.5 & 0.5 \\ q &= 0.5 & 0.5 \\ k &= 1.96 & 1.96 \\ e &= 0.05 & 0.05 \end{aligned}$$

Significación de variables o incógnitas	
En donde:	
<i>n</i>	Tamaño de la muestra
<i>N</i>	Población que compone el conjunto
<i>k</i>	Valor asignado de acuerdo al nivel de confianza que se requiere en el estudio
<i>p</i>	Proporción de individuos que cumplen con la característica del estudio
<i>q</i>	Proporción de individuos que no cumplen con la característica del estudio
<i>e</i>	Margen de error

Se calculará una muestra representativa con un 95% de confianza y un margen de error del 5%

Asignación de valor predeterminado de acuerdo a niveles de confiabilidad		
Nivel de confianza k	k	k <sup>2</sup>
95%	1.96	3.8416
96%	2.05	4.2025
97%	2.17	4.7089
98%	2.33	5.4289
99%	2.58	6.6564

$$n = \frac{(1.96)^2 (26) [ (0.5) (0.5) ]}{[ (0.05)^2 (26 - 1) ] + [ (1.96)^2 (0.5) (0.5) ]}$$

$$n = \frac{(3.8416) (26) (0.25)}{[ (0.0025) (25) ] + [ (3.8416) (0.25) ]}$$

$$n = \frac{(3.8416) (6.5)}{(0.0625) + (0.9604)}$$

$$n = \frac{24.9704}{1.0229}$$

$$n = 24.41137$$

Operación manual del cálculo de muestra

$$n = \frac{24.01}{1.0204}$$

$$n = 23.52998824 = 24$$

Operación con fórmulas para el cálculo de la muestra representativa

$$\text{Muestra } n = 24$$

Tamaño comprobable de la muestra representativa
$n = 24.41137$
Es decir, de 25 integrantes de un colectivo escolar, serán de 24 a 25 personas encuestadas para tener un nivel de confiabilidad en los instrumentos del 95% y un margen de error del 5%.

Escala para el diseño del cuestionario / Test de desempeño / Parámetros de valor

Escala Likert									
Val.	Importancia	Val.	Frecuencia	Val.	Valor	Val.	Acuerdo	Val.	Dificultad
1	Nada importante	1	Nunca	1	Muy malo	1	Totalmente en desacuerdo	1	Muy fácil
2	Poco importante	2	Muy pocas veces por año	2	Malo	2	Algo en desacuerdo	2	Bastante fácil
3	No lo he pensado	3	Una vez cada seis meses	3	Regular	3	No tengo una opinión formada	3	Ni fácil, ni difícil
4	Bastante importante	4	Más de una vez al mes	4	Bueno	4	Algo de acuerdo	4	Bastante difícil
5	Muy importante	5	Al menos una vez por semana	5	Muy bueno	5	Totalmente de acuerdo	5	Muy difícil

¿Que significa para Usted, en una palabra el desempeño?

- 1 No tengo idea
- 2 Compromiso
- 3 Responsabilidad
- 4 Rendimiento
- 5 Resultados

Los resultados de la organización en el centro de trabajo son:

- 1 Nulos
- 2 Mínimos
- 3 Suficientes para operar la escuela
- 4 Estables y superables
- 5 Óptimos y eficientes

## Instrumento diseñado “Test de Desempeño Organizacional Escolar” para la recolección de datos

*Instrumento de recolección*

*Estimado encuestado, el presente instrumento es una herramienta académica diseñada para obtener información relevante sobre el **desempeño organizacional escolar** que existe en los colectivos de escuelas en México de nivel básico. Es importante aclarar que sus respuestas son estrictamente confidenciales y de alto valor contributivo para el área de investigación académica en el posgrado de Maestría en Educación Básica.*

*Por tanto se le invita cordialmente a responder los ítems con apego real de su experiencia, juicio, valor y prenociones sobre los conceptos.*

### Instrucciones

Elija en una escala del 1 al 5, el número que considere según su criterio.

La escala en las respuestas inician en la opción 1, esta primera opción representa el valor de menor significado y la última el de mayor.

#### 1. ¿Cómo es el grado de pertenencia que siente en su centro de trabajo?

Categoría de valor				
Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno

#### 2. ¿Cuál es la importancia de mantener la motivación en su equipo de trabajo?

Categoría de importancia				
Nada importante	Poco importante	No lo he pensado	Bastante importante	Muy importante

#### 3. ¿Con qué frecuencia considera que debe ser la capacitación?

Categoría de frecuencia				
Nunca	Muy pocas veces por año	Una vez cada seis meses	Más de una vez al mes	Al menos una vez por semana

#### 4. ¿Los cargos de autoridad en su escuela son acordes a la experiencia o el desempeño del personal?

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

**5.        *La convivencia entre compañeros determina algún grado de confianza?***

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

**6.        *¿En su trabajo se reconoce el desempeño individual?***

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

**7.        *¿Ha recibido capacitación y actualización por parte de la organización en la que presta sus servicios?***

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

**8.        *¿Su experiencia laboral es acorde con el cargo, rol o puesto que desarrolla?***

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

**9.        *¿Existe reconocimiento de sus autoridades inmediatas por el desempeño individual?***

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

**10.      *¿El clima laboral es importante para alcanzar objetivos del colectivo?***

<i>Categoría de importancia</i>				
---------------------------------	--	--	--	--

*Nada importante        Poco importante        Vo lo he pensado        Bastante importante        Muy importante*

11. *¿El ascenso en su trabajo es acorde al sueldo y se determina según su desempeño?*

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

12. *¿Existe eficacia en la organización de sus autoridades para el alcance de objetivos?*

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

13. *¿Considera que la experiencia profesional, es necesaria para el cargo que Usted desempeña?*

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

14. *¿Qué significa para Usted, en una palabra el desempeño?*

<i>Categoría de conocimiento</i>				
----------------------------------	--	--	--	--

*Responsabilidad    Compromiso    Rendimiento    Resultados*

15. *¿Su rendimiento laboral se relaciona con el ambiente de trabajo en su escuela?*

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

16. *¿Su opinión es considerada para la organización escolar?*

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

*Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo*

17. *¿La toma de decisiones para la organización escolar de su centro de trabajo son adecuadas y pertinentes?*

<i>Categoría de acuerdo</i>				
-----------------------------	--	--	--	--

Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo

18. ¿Las decisiones en su colectivo son consensuadas?

Categoría de acuerdo				
----------------------	--	--	--	--

Totalmente en desacuerdo    Algo en desacuerdo    No tengo una opinión formada    Algo de acuerdo    Totalmente de acuerdo

19. Los resultados de la organización en tu centro de trabajo son:

Categoría de niveles				
----------------------	--	--	--	--

Nulos    Mínimos    Suficientes para operar la escuela    Estables y superables    Óptimos y eficientes

Cálculo de Alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad del instrumento Test de desempeño

ENCUESTADOS	ÍTEM S																			Suma
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
T1	5	4	4	2	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	80
T2	3	5	2	3	5	2	5	5	1	5	4	1	4	5	5	3	2	2	1	63
T3	4	4	3	2	5	1	4	5	4	3	5	3	5	2	2	1	4	2	4	63
T4	4	5	3	5	1	2	4	5	4	5	4	4	5	2	5	4	5	4	4	75
T5	3	5	3	2	4	2	4	4	2	5	1	1	4	2	4	2	2	3	4	57
T6	3	5	3	1	2	1	1	2	1	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	36
T7	4	5	4	4	5	2	2	5	1	5	2	2	4	5	4	2	5	3	4	68
T8	1	5	4	1	1	1	1	5	1	5	1	1	4	2	5	1	1	2	1	43
T9	3	5	3	4	5	4	3	4	3	5	3	3	5	2	4	2	4	2	4	68
T10	4	5	3	4	5	4	1	4	2	5	1	2	5	2	4	4	4	3	5	67
T11	4	5	3	1	4	1	1	5	1	4	1	4	5	2	2	2	2	2	2	51
T12	3	5	2	1	2	1	1	5	1	5	1	1	4	4	1	2	2	3	3	47
T13	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	77
T14	4	5	4	4	5	4	2	5	4	5	1	4	5	3	5	4	5	3	5	77
T15	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	3	2	2	4	3	4	71
T16	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	75
T17	4	5	4	2	4	2	1	5	2	5	2	2	5	4	4	2	2	2	2	59
T18	5	5	4	2	5	1	2	5	1	5	3	2	5	5	4	4	2	3	4	67
T19	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	1	5	1	2	4	5	5	5	4	78
T20	3	4	4	4	5	2	4	4	4	5	2	2	2	4	2	3	3	3	4	64
T21	3	5	3	2	4	1	2	5	2	5	4	1	5	2	1	2	4	3	4	58
T22	2	4	2	2	4	2	2	4	2	4	1	2	5	4	4	2	3	3	2	54
T23	2	5	4	3	4	2	2	4	1	5	4	2	5	3	4	2	4	3	4	63
T24	3	4	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	4	5	4	2	4	3	2	63
T25	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3	1	4	5	5	2	4	4	4	5	72
Varianzas	0.8864	0.2016	0.48	1.7056	1.5136	1.5264	1.8016	0.4896	1.7664	0.8896	1.9296	1.5296	0.96	1.3376	1.76	1.3216	1.5104	0.8384	1.6064	Vt
Sumatoria de varianzas	24.0544																			123.6544
Varianza de la suma de los ítems	123.6544																			

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

a:	Alfa de Cronbach	0.850219105
K:	Numero de ítems	19
V <sub>i</sub> :	Varianza de cada ítem	24.0544
V <sub>t</sub> :	Varianza del total	123.6544

Alfa de Cronbach	
Criterios de decisión para la confiabilidad en un instrumento	
Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0.81 - 1	Muy alta
0.61 - 0.80	Alta
0.41 - 0.60	Media
0.21 - 0.40	Baja
0 - 0.20	Muy baja

## Análisis de regresión / Resumen del modelo de Liderazgo

REGRESSION

```

/VARIABLES= CORRESPONDENCIA PERTINENCIA CONSENSO INTEGRACION
/DEPENDENT= LIDERAZGO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF R ANOVA.
    
```

### Resumen del modelo (LIDERAZGO)

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.98	.96	.95	.21

### ANOVA (LIDERAZGO)

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	20.87	4	5.22	116.99	.000
Residual	.89	20	.04		
Total	21.76	24			

### Coefficientes (LIDERAZGO)

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sign.
	B	Error Estándar	Beta		
(Constant)	-.40	.29	.00	-1.41	.173
CORRESPONDENCIA	.21	.05	.29	4.18	.000
PERTINENCIA	.38	.06	.28	5.95	.000
CONSENSO	.37	.06	.49	5.84	.000
INTEGRACION	.14	.05	.19	2.96	.008

```

SAVE OUTFILE="C:\Users\molana\OneDrive\Documentos\MEB\ANALISIS DE REGRESION INTEGRAL.sav".
    
```

REGRESSION

```

/VARIABLES= LIDERAZGO PERTENENCIA CAPACITACIÓN CONFIANZA ACTUALIZACIÓN
AMBIENTE EFICACIA PROFESIONALIZACIÓN ENTENDIMIENTO asociación
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF R ANOVA.
    
```

### Resumen del modelo (DESEMPEÑO)

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.81	.65	.41	.72

### ANOVA (DESEMPEÑO)

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	13.73	10	1.37	2.66	.047
Residual	7.23	14	.52		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados		t	Sign.
	B	Error Estándar	Beta			
(Constant)	.26	1.54	.00		.17	.867
LIDERAZGO	.37	.27	.37		1.38	.188
PERTENENCIA	.25	.19	.26		1.33	.204
CAPACITACIÓN	.17	.24	.13		.70	.495
CONFIANZA	-.26	.14	-.35		-1.82	.090
ACTUALIZACIÓN	.16	.13	.24		1.23	.238
AMBIENTE	.18	.21	.19		.86	.403

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados		t	Sign.
	B	Error Estándar	Beta			
EFICACIA	.11	.17	.14		.63	.539
PROFESIONALIZACIÓN	-.18	.17	-.19		-1.07	.304
ENTENDIMIENTO	.11	.14	.14		.80	.438
asociación	-.04	.13	-.06		-.34	.739

**Análisis de regresión individual para definir conceptos que modifican el Desempeño**

```
REGRESSION
/VARIABLES= LIDERAZGO
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
```

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.  
5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.  
| ^

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.64	.41	.38	.73

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	8.55	1	8.55	15.85	.001
Residual	12.41	23	.54		
Total	20.96	24			

La significancia disminuye en todas las variables si realizo la regresión de forma independiente con cada una de ellas.

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados		t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error Estándar	Beta				Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	.68	.59	.00		1.15	.263	-.55	1.90		
LIDERAZGO	.63	.16	.64		3.98	.001	.30	.95	.00	+Infinif

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

	LIDERAZGO
Covarianza LIDERAZGO	.35

	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	1.49	.65	.00	2.30	.031	.15	2.84		
PERTENENCIA	.43	.18	.44	2.34	.029	.05	.80	.00	+Infinif

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

	PERTENENCIA
Covarianza PERTENENCIA	.42

Aquí de nuevo disminuye la significancia realizando la regresión de forma individual con la pertenencia.

REGRESSION

```
/VARIABLES= PERTENENCIA
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
```

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.

```
5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
| ^
```

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.44	.19	.16	.86

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	4.02	1	4.02	5.46	.029
Residual	16.94	23	.74		
Total	20.96	24			

**Coeficientes (DESEMPEÑO)**

REGRESSION

```
/VARIABLES= CONFIANZA
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
```

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.

```
5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
| ^
```

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.14	.02	-.02	.94

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	.44	1	.44	.49	.490
Residual	20.52	23	.89		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinearidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	2.52	.65	.00	3.85	.001	1.17	3.87		
CONFIANZA	.11	.15	.14	.70	.490	-.21	.43	6.0E+013	1.68E-014

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

Aquí la significancia aumenta.

	CONFIANZA
Covarianza CONFIANZA	.43

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.35	.12	.08	.90

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	2.52	1	2.52	3.14	.090
Residual	18.44	23	.80		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinearidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	1.45	.87	.00	1.67	.108	-.35	3.25		
AMBIENTE	.34	.19	.35	1.77	.090	-.06	.73	.00	+Infini

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

Significancia disminuye.

	AMBIENTE
Covarianza AMBIENTE	.76

REGRESSION

```

/VARIABLES= EFICACIA
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
    
```

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.

```

5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
| ^
    
```

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.51	.26	.23	.82

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	5.51	1	5.51	8.21	.009
Residual	15.45	23	.67		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	2.00	.37	.00	5.38	.000	1.23	2.77		
EFICACIA	.38	.13	.51	2.87	.009	.11	.65	.00	+Infinif

Significancia disminuye.

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

	EFICACIA
Covarianza EFICACIA	.14

REGRESSION

/VARIABLES= ENTENDIMIENTO  
 /DEPENDENT= DESEMPEÑO  
 /METHOD=ENTER  
 /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.

5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.  
 | ^

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.01	.00	-.04	.95

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	.00	1	.00	.00	.954
Residual	20.96	23	.91		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinearidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
	(Constant)	2.93	.58			.00	5.05	.000	1.73
<b>ENTENDIMIENTO</b>	.01	.17	.01	.06	<b>.954</b>	-.33	.35	.61	1.64

Significancia aumenta.

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

		<b>ENTENDIMIENTO</b>
Covarianza	ENTENDIMIENTO	.34

REGRESSION

```

/VARIABLES= ASOCIACIÓN
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
    
```

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.

```

5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
| ^
    
```

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.18	.03	-.01	.94

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	.66	1	.66	.75	.395
Residual	20.30	23	.88		
Total	20.96	24			

	Coefficientes No Estandarizados		Coefficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinearidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
	(Constant)	2.54	.52			.00	4.92	.000	1.47
<b>ASOCIACIÓN</b>	.12	.14	.18	.87	<b>.395</b>	-.17	.42	4.4E+009	2.29E-010

Entendimiento y asociación tienen valores de significancia altos, ¿es necesario que los quite? Aunque en Beta 0 me salen valores positivos que interpretados en porcentaje si suman al desempeño.

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

		<b>ASOCIACIÓN</b>
Covarianza	ASOCIACIÓN	.27

REGRESSION

```

/VARIABLES= CAPACITACIÓN
/DEPENDENT= DESEMPEÑO
/METHOD=ENTER
/STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
    
```

5.46: error: REGRESSION: No se han encontrado datos válidos. Se ignora esta orden.

```

5 | /STATISTICS=COEFF CI R ANOVA BCOV TOL.
| ^
    
```

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.34	.12	.08	.90

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	2.43	1	2.43	3.02	.096
Residual	18.53	23	.81		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	1.43	.90	.00	1.59	.125	-.43	3.29		
CAPACITACIÓN	.45	.26	.34	1.74	.096	-.09	.99	4.4E+009	2.29E-010

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

Disminuye la significancia, fue bueno hacerlo de forma independiente.

	CAPACITACIÓN
Covarianza CAPACITACIÓN	.81

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.48	.23	.20	.84

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	4.81	1	4.81	6.85	.015
Residual	16.15	23	.70		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadísticas de colinealidad	
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia	VIF
(Constant)	2.07	.38	.00	5.47	.000	1.29	2.85		
ACTUALIZACIÓN	.33	.12	.48	2.62	.015	.07	.59	.00	+Infinif

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

Hasta aquí ha sido buena la significancia permaneciendo en 0

	ACTUALIZACIÓN
Covarianza ACTUALIZACIÓN	.14

**Resumen del modelo (DESEMPEÑO)**

R	R Cuadrada	R Cuadrada Ajustada	Error estándar del Estimador
.34	.11	.08	.90

**ANOVA (DESEMPEÑO)**

	Suma de Cuadrados	df	Cuadrado medio	F	Sign.
Regresión	2.41	1	2.41	2.98	.098
Residual	18.55	23	.81		
Total	20.96	24			

**Coefficientes (DESEMPEÑO)**

	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sign.	Intervalo de Confianza 95% para B		Estadíst. colineal
	B	Error Estándar	Beta			Límite Inferior	Límite Superior	Tolerancia
(Constant)	4.35	.83	.00	5.27	.000	2.64	6.06	
PROFESIONALIZACIÓN	-.32	.18	-.34	-1.73	.098	-.70	.06	4.4E+009

Aquí sale un valor negativo en Beta 0

Pero la significancia bajo a 0

**Correlaciones entre Coeficientes (DESEMPEÑO)**

	PROFESIONALIZACIÓN
Covarianza	PROFESIONALIZACIÓN
	.68