



SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 041
“MARÍA LAVALLE URBINA”



Los maestros en función directiva y sus retos para una mejor gestión.

Clara Aurora Uitz Chable

San Francisco de Campeche, Campeche, julio de 2015



SECRETARIA DE EDUCACIÓN
UNIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL 041
“MARÍA LAVALLE URBINA”



Los maestros en función directiva y sus retos para una mejor gestión.

Clara Aurora Uitz Chable

Tesis que se presenta para obtener el grado de Maestro en Gestión Educativa.

San Francisco de Campeche, Campeche, julio de 2015.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme y darme la fortaleza de culminar esta tesis.

A mi familia por su apoyo incondicional en toda mi vida y más aun en los momentos difíciles de estudio y en especial a mi madre, que me ha enseñado que con esfuerzo y dedicación se consiguen las metas y objetivos.

A mi asesor que con sus conocimientos y su experiencia, guió y orientó la redacción de la tesis.

DEDICATORIA

Al amor de mi vida, ser más hermoso que me ilumina, el aliciente en los momentos difíciles que son su sonrisa me hace comprender, que todo es posible.

A mi hija Amber Daniela.

Dictamen.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 041
"MARÍA LAVALLE URBINA"
CAMPECHE

DICTAMEN PARA LA OBTENCIÓN DE GRADO

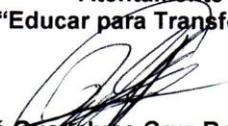
San Francisco de Campeche, Cam., 19 de junio de 2015.

**C. CLARA AURORA UITZ CHABLE
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "**Los maestros en función directiva y sus retos para una mejor gestión**", asesorado por el Mtro. Antonio Rafael Chí, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos por la institución para aspirar al grado de Maestro de Gestión Educativa.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen correspondiente.

**Atentamente
"Educar para Transformar"**



**Lic. José Guadalupe Cruz Romero, M. en C.
Presidente de la Comisión de Titulación**

RESUMEN

El ejercicio de la función directiva define en muchas ocasiones la imagen y ambiente escolar e implica una comunicación eficaz y la reorganización del colectivo escolar. Los involucrados en la tarea directiva tienen un papel activo que desempeñar, innovar la gestión escolar, ya que se requiere que las escuelas funcionen como unidades educativas, en este sentido, tienen la responsabilidad de coordinar el proceso de planeación y análisis de la gestión, así como asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre qué acciones realizará en relación al logro de los objetivos y metas previamente planeadas.

La función directiva por parte de los maestros que desempeñan este cargo, se concentran en la atención de asuntos administrativos en su mayoría, sin embargo, existe la tendencia de ir considerando otros asuntos de orden pedagógico, ya que son percibidos en sí mismos como líderes, con autoridad y capaces de ejercer influencia en la toma de decisiones o bien, en cada una de las acciones que se planean dentro de la escuela por lo tanto, trabajo escolar depende de la forma como se organicen las tareas, se distribuyan los recursos y se evalúen los resultados que se van obteniendo en el transcurso del ciclo escolar.

Por último, este trabajo tuvo la finalidad de identificar las destrezas y habilidades que los maestros que desempeñan el cargo directivo dentro de las escuelas primarias puedan considerar para fortalecer la responsabilidad que tienen a su cargo, así como también en el diseño de estrategias que encaucen a la misma finalidad.

ABSTRACT.

The exercise of the directive function defined on many occasions the image and school environment and involves effective communication and the reorganization of the collective school. Those involved in the task directive have an active role to play, innovate the school management, since it requires that schools function as educational units, in this sense, they have the responsibility of coordinating the planning and analysis of the management process, as well as assume the initiative based on a clear perspective on what actions take place in relation to the achievement of the goals and objectives previously planned. The directive function by teachers who play this position, focus on administrative issues mostly, however, there is a tendency to go considering other matters educational, since they are perceived in themselves as leaders, with authority and able to exercise influence in decision-making or in each of pull them...

The directive function by teachers who play this position, focus on administrative issues mostly, however, there is a tendency to go considering other matters educational, since they are perceived in themselves as leaders, with authority and able to exercise influence in decision-making or in each of the actions that are planned within the school therefore, school work depends on how tasks are organized, to distribute resources and assessment of the results that are obtained in the course of the school year.

Finally, this work had the purpose of identifying the skills and abilities that teachers who play the leading position within primary schools may be considered to strengthen the responsibility they have in charge, as well as the design of strategies that harness the same purpose.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción de la situación problema.	4
1.2 Pregunta de investigación.	9
1.3 Objetivos.	9
1.4 Justificación.	10
1.5 Delimitación del problema.	11
1.6 Hipótesis.	12
2 MARCO TEÓRICO	13
2.1 Individuo y organización.	13
2.1.1 <i>La doble contingencia organizacional.</i>	14
2.1.2 <i>Organización y motivación.</i>	15
2.2 Los problemas de la motivación en el enfoque de expertos.	16
2.3 Reconocimiento, compromiso y vínculo.	25
2.4 Problemas de comunicación.	28
2.4.1 <i>Información.</i>	29
2.4.2 <i>El concepto de comunicación.</i>	29
2.4.3 <i>Veo veo, lo que tú no ves.</i>	32
2.4.4 <i>Comunicación organizacional.</i>	33
2.4.5 <i>Comunicación vertical.</i>	34
2.4.6 <i>Comunicación horizontal.</i>	35
2.4.7 <i>El rumor.</i>	35
2.4.8 <i>Comunicación y entorno.</i>	36
2.4.9 <i>La comunicación en el enfoque de Fernando Flores.</i>	37
2.4.10 <i>Negociación</i>	38
2.5 Cambio organizacional.	38
2.5.1 <i>El cambio omnipresente.</i>	40

2.5.2	<i>El cambio planificado.</i>	41
2.5.3	<i>El desarrollo organizacional.</i>	43
2.6	Planeación de forma inapropiada.	45
2.6.1	<i>Como evitar errores en la organización mediante la planeación.</i>	46
2.6.2	<i>Planeación para alcanzar un ideal.</i>	46
2.6.3	<i>Ventajas de la planeación organizacional.</i>	46
2.6.4	<i>Como evitar la inflexibilidad organizacional.</i>	47
2.7	Modificación del factor humano.	47
2.7.1	<i>Como hacer que el “Staff” realice un trabajo eficaz.</i>	48
2.7.2	<i>Comprensión de las relaciones de autoridad.</i>	49
2.8	Diseño de puestos de trabajo.	49
2.8.1	<i>Ventajas del enriquecimiento de los puestos.</i>	51
2.9	Estructura organizativo.	52
2.10	Políticas orientadas a la gestión de las personas en la institución.	53
2.10.1	<i>Variables de diseño que corresponden a las políticas de personal en la institución.</i>	54
2.11	Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño.	55
2.11.1	<i>Medición del desempeño.</i>	56
2.12	Cambio de cultura.	57
2.12.1	<i>Fuentes de seguridad interna.</i>	58
2.13	Cultivar el compromiso mediante la participación en la toma de decisiones.	60
2.13.1	<i>El director y el liderazgo.</i>	62
2.14	Gestión.	66
2.15	Competencia directiva	67
3	METODOLOGÍA	70
3.1	Tipo de Estudio.	70
3.2	Ubicación y tiempo de estudio.	72
3.3	Población.	72
3.4	Muestra.	73
3.5	Instrumento de acopio de información.	74

3.6 Procedimientos.	75
4 RESULTADOS	76
4.1 Practicas gestoras.	77
4.2 Los conocimientos de los directivos sobre las prácticas gestoras.	82
4.3 La evaluación del desempeño en gestión directiva.	87
4.4 Las destrezas y habilidades del docente en función directiva.	93
4.5 La formación académica de los directivos.	105
5 DISCUSION Y CONCLUSIONES	111
5.1 Discusión.	111
5.2 Conclusiones.	115
6 REFERENCIAS	118
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

A partir de la experiencia como maestra de grupo, en este trabajo de investigación se plantean algunos elementos teóricos con la finalidad de que contribuyan a comprender la función profesional que la dirección escolar a nivel primaria desempeña, tanto en la comunidad social y en las relaciones que se dan al interactuar con el colectivo docente escolar en sus funciones administrativas.

Hoy en día, se exigen para optimizar la labor educativa, una nueva práctica docente de gestión que permitan reforzar y dirigir los valores de la educación mexicana, y que a la vez estimule el trabajo colectivo y el trabajo personal.

Al respecto, la UNESCO (2010) menciona que el uso y manejo preciso de la información que se adquiriera en la solución de problemas inmediatos y genere el proceso vivencial y coordinado con todos los involucrados, en la educación para aprender a ser, a conocer, y aprender a convivir como pretende la política.

Teniendo en cuenta lo anterior es primordial conocer las características que presentan los directivos actuales, por lo que se realiza una observación de los sujetos elegidos y se detalla sus acciones gestivas, es decir se cuestiona el actuar de los sujetos observados en el planteamiento del problema.

Desde el punto de vista de Díaz Barriga (2011), este proceso genera cuestionamientos y reflexiones a las funciones tradicionales del director tales como:

- ¿Cómo asocia las funciones directivas con su quehacer cotidiano de dirigir?
- ¿Qué problemas y limitaciones impiden interactuar en el colectivo escolar?
- ¿Es necesario un nuevo perfil directivo ante el reto de los requerimientos de la sociedad actual alentada por la participación?

De igual manera en el apartado marco teórico se analiza las aportaciones hipotéticas que varios autores consideran como optimas de un buen directivo y de los medios en los que lo puede lograr, teniendo estos dos antecedentes se elije el método de estudio el cual consiste en un enfoque cuantitativo en el que se formulan cuestionamientos y durante la investigación por medio de las observaciones se pretende dar una conclusion.

Por otro lado, la política educativa del país, busca respuestas a estas interrogantes y en diferentes épocas ha formulado estrategias de cambio pero hasta ahora los docentes y directivos no modifican sustancialmente su actuación en la escuela, SEP (2013). Esto se puede observar en las graficas expuestas en el capitulo cuatro resultado de las encuestas aplicadas a la población elegida para el estudio.

Aunado a esto, la velocidad y profundidad con que se ha dado los cambios a nivel mundial a los que el país no es ajeno en sus repercusiones, requiere de una escuela que se afiance como institución de directivos y docentes, que dominen nuevo saberes, sean más competentes y capaces para ser realmente transformadores de la sociedad y estar abiertos a una cultura de cambio.

En el último apartado se realizan las confrontaciones propias de la investigación que permiten dar como resultado una conclusión, es decir respuesta

a los supuestos, con fundamentos, lo que permite sugerir al lector opciones probables de mejoramiento en el ámbito directivo.

Se sabe que la escuela es donde se dan las oportunidades de interactuar y de relacionarse con compañeros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general, es por ello que para comprenderlo mejor, es indispensable conocer la realidad del contexto donde se lleva a cabo la práctica gestora, Díaz Barriga, (2011).

Lo anterior deja de manifiesto que la dirección educativa no es una actividad fácil de llevar pues corresponde a la organización de su tarea que se logra en los fines educativos; a la fecha la tarea del director escolar reside únicamente a un ambiente administrativo, es decir, a lo que le corresponde la educación: registros, archivo, certificación, inventario.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El interés por el mejor desempeño de la comunidad escolar lleva a reflexionar sobre las limitaciones y posibilidades que enfrentan los maestros de educación primaria en la función directiva cuando no existe en el campo laboral la figura designada o autorizada en este caso por la Secretaria de Educación Pública (SEP 2012), institución responsable del correcto funcionamiento organización operación y dirección de la escuela.

1.1 Descripción de la situación problema.

Desde la experiencia personal, se puede afirmar que en la actualidad, la mayor parte de directores no cuentan con el perfil que les permita enfrentar con éxito la función gestora y estimular a los docentes. Esto es así porque el acceso a la función de director escolar se da por antigüedad, no por capacidad profesional pues no existe un proceso de capacitación y certificación.

En el entorno observado, los directores de la escuela son los que ordenan y se vuelven administrativos sin involucrarse en la tarea educativa, no participan en la comunidad escolar para asuntos elementales, como el cumplimiento de las responsabilidades laborales (puntualidad y asistencia), el acceso a recursos didácticos (libros de texto, material del programa nacional de lectura y otros materiales), y no se da la relación que promueva el diálogo entre los integrantes de la planta docente, y padres de familia.

Se aprovechó los días de CTE, para darle seguimiento a las eventualidades que surgieran en el transcurso de la investigación, puesto que en estos días, todos los docentes se concentraron en un aula específica para tratar asuntos pedagógicos.

En la escuela primaria son diversos factores que influyen para su buen funcionamiento, en el caso de la primaria Juan Escutia turno matutino, las actividades gestoras que realiza el director no contribuyen debido a que a las habilidades y destrezas que emplea, no son suficientes para que esto ocurra. Durante su periodo de gestión en la escuela, el director ha desarrollado una función que no contribuye al logro de acuerdos que permitan tomar las decisiones que consideran.

Cabe resaltar que los docentes del turno matutino se ven limitados a acatar las órdenes y manifestar antipatía a las distintas actividades realizadas, lo que conlleva a que se tornen en fracasos constantes, y por ende la escuela primaria es señalada como una de las escuelas con falta de organización y de liderazgo a lo que los comentarios suelen ser negativos por parte de otras escuelas de la misma zona.

La hostilidad que la presencia del director genera en los docentes está presente en cada reunión que se realiza. Los docentes constantemente hacen notar su inconformidad con respecto a la situación y es más que evidente su apatía a las actividades señaladas unilateralmente, por lo tanto participan contra su voluntad y sobre todo lo realizan no conformes a su comisión. Lo cual crea fracasos constantes en las actividades.

Por el contrario el turno de la tarde de la misma escuela presenta características muy distintas en cuanto a la forma de organización, la directora recibió el Cargo hace 2 años atrás. En un principio su inexperiencia la hizo tomar una postura defensiva tratando de imponer las órdenes y actividades bajo el criterio de que ella era quien mandaba y los maestros solo deben obedecer.

Según Briano, Freijedo, Claudio, Rota, Tricoli y Waldbott (2011) existen varios tipos de liderazgo, el impositivo, el circunstancial, el oculto, el natural y el utópico, pero siempre el líder es quien dirige al grupo pero de maneras diferentes, a excepción del liderazgo utópico ya que este no tiene un grupo que lo respalde.

En el transcurso del tiempo la maestra comprendió y se le hizo saber de la inconformidad por parte de los maestros y modificó su actitud, siendo más flexible y empezó a considerar de manera general la opinión de todos en colegiado,

haciendo buen uso de todos los recursos, dando un buen resultado en su último año de gestión directiva. Antúnez (2010), concibe como una buena gestión al conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos.

En contraste la escuela más grande de la zona la Primaria Juan Pacheco Torres, el director es quien decide debido a que se le dificulta consensar y llegar a un acuerdo con todos sus docentes. Su personal es heterogéneo y difícil de controlar. Mientras que las primarias de los ejidos tienen docentes comisionados como directivos los cuales están en constante error y ensayo de las actividades directivas, se sujetan a las disposiciones del supervisor y requieren apoyo de otros directores para poder validar la documentación en tiempo y forma.

La movilización de recursos; personas, tiempo, dinero, materiales, etc., implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos participantes, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de un centro escolar.

En este sentido cualquier acción de gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad específica, y, una vez justificada, su articulación operativa, exige la determinación de personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación.

Para el efecto, los ámbitos son entendidos como áreas de intervención en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

Durante la planeación, desarrollo, ejecución y control de actividades los directores delimitan la intervención del proceso de gestión, no dirigen considerando e identificando necesidades, no se determinan objetivos ni tiempos, las tareas son asignadas al azar, no existe un liderazgo, así como estima de

recursos necesarios y actuaciones de evaluación y seguimiento. Por lo que en los momentos de validar documentación se ven obligados a solicitar apoyo para justificar las actividades y llenar documentación.

Las actividades no se planean con anticipación y las comisiones figuran solo en la documentación, de la misma manera al concluir las tareas, no se convoca a reunión para evaluar cuáles fueron los resultados e identificar cuáles fueron las debilidades y las posibles causas de error para ser considerados en situaciones futuras.

Lo anterior ha generado que la zona en muchas ocasiones se atrase en la entrega de documentación al sector, lo que se manifiesta incluso de manera personal entre los docentes, existe un clima hostil de trabajo lo que genera que los resultados no sean buenos en todos los aspectos.

El ejercicio de la función directiva define en muchas ocasiones la imagen y ambiente escolar. Todos los involucrados en la tarea directiva tienen un papel activo que desempeñar, ya que requiere que las escuelas funcionen como unidades educativas en donde el logro de los aprendizajes se asuma con tarea de responsabilidad colectiva.

La Secretaría de Educación Pública (2012), demanda la necesidad de formar directivos escolares en la tarea sustantiva de la escuela y así crear condiciones para que en su actividad directiva se favorezcan los asuntos académicos pues el ejercicio de su función técnica depende en gran parte del funcionamiento eficiente en la escuela.

Estas figuras directivas (muestra), actualmente se concentran en actividades donde es necesario atender las múltiples tareas administrativas que las autoridades superiores requieren, sin embargo, desconocen las situaciones de trabajo y las prioridades establecidas en la autoridad escolar, así como el mantenimiento de los materiales educativos.

Tal desconocimiento impide un ejercicio de liderazgo efectivo por parte del director, originando una práctica de educación rígida y autoritaria siendo obstáculo para lograr la misión de la escuela.

Las causas de la situación actual en la que se encuentra la gestión directiva han hecho que el sistema educativo, este tratando, de modificar su estructuración interna. Existe una tendencia por lo menos en el espíritu y letra de la normatividad básica definida hacia el modelo de la mayor autonomía institucional, (SEP, 2014)

Esta autonomía exige que los directivos actúen como líderes capaces de dinamizar el trabajo comparativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referente en la resolución de conflictos.

Sin embargo, es muy común observar que esta situación es ajena a la situación que se presenta en una comunidad escolar en particular, al trabajo directivo. Por lo tanto es necesario cambiar no solo las funciones y actuación de los directivos, si no del perfil que ha de ocupar su cargo. Como se intuye, la profesionalización de la dirección debe abandonar en el contexto, referencias tradicionales y enfocarse en nuevas direcciones.

La selección de los directivos debería garantizar el que las personas que accedan a esos cargos, tengan las habilidad y destrezas suficientes que el ejercicio de su función requiere ya que de esta manera se fortalecerá la función directiva así como también permitirá la elaboración de estrategias que coadyuven al desempeño de la misma.

Esta formación pudiera ser previa o posterior a la elección y actuar como requisito para acceder al puesto.

Por ello, se intuye que ésta se debería considerar como elementos básicos de esta formación: la planificación general de las escuelas, la evaluación e innovación institucional, el conocimiento de la legislación, las técnicas de intervención de grupos y la estructuración de la comunicación y participación.

Esta situación generará una vinculación entre la labor del director y la comunidad educativa que servirá para dar una idea de sentido global a toda la acción educativa creando poco a poco el clima, modos, vivencia, y actitudes positivas que ayuden a crear poco a poco las relaciones interpersonales principalmente con el director y el personal docente.

1.2 Pregunta de investigación.

Estos son el punto de referencia para decidir qué información se necesita y los instrumentos para obtenerla, se plantea como pregunta general ¿Cuáles son los retos de los maestros en función directiva para una mejor gestión? Y de la cual se desprenden las siguientes preguntas específicas de investigación.

- 1.- ¿Qué prácticas gestoras realizan los maestros con función directiva?
 - 2.- ¿Qué conocimientos tienen los directores en materia de gestión directiva?
 - 3.- ¿Cuál es el desempeño en gestión directiva de los maestros que cumplen con dicha función?
 - 4.- ¿Qué habilidades y destrezas tiene el maestro en función directiva?
 - 5.- ¿Qué formación académica tienen los directores en función directiva?
- General.
- 6.- ¿En qué medida los directores de las escuelas primarias requieren actualización en el cargo que desempeñan?

1.3 Objetivos.

Para conocer que se quiere lograr con esta investigación es necesario presentar una propuesta de trabajo que fortalezca el desempeño en la gestión educativa de los directores, de manera general se pretende:

Identificar las habilidades y destrezas que permitan fortalecer la función directiva de los docentes en función directiva de la zona 025 de Escárcega, Campeche para la elaboración de estrategias que coadyuven al desempeño en su gestión. Para un mejor estudio se subdivide los objetivos en:

Específicos.

Administrativos:

- a) Identificar las prácticas gestoras de los maestros con función directiva.
- b) Identificar los conocimientos de los directores en materia de gestión directiva.
- c) Evaluar el desempeño en gestión directiva de los maestros que cumplen con dicha función.

Personales:

- a) Identificar las habilidades y destrezas del maestro en función directiva.
- b) Conocer la formación académica de los directores de ambas escuelas.

1.4 Justificación.

Las experiencias en la labor docente son relevantes por los aprendizajes obtenidos del contexto social y escolar ya que permite reflexionar sobre la importancia de la labor educativa.

El director escolar generalmente tiene dificultades durante la práctica administrativa aun cuando la SEP (2014), le otorga la oportunidad de formarse en su rol porque proporciona cursos, normas y medios para mejorar el desempeño de su función, sin embargo, no son los suficientes para contribuir a fortalecer sus habilidades y destrezas que permitan contribuir a mejorar su función directiva así como también la elaboración de estrategias que coadyuven a su desempeño en la misma.

Sin embargo, no todos los que ocupan el cargo directivo prestan especial atención a lo que les corresponde, esto no les permite asumir y cumplir su desempeño directivo en la escuela que tiene a su cargo.

Es por esto que el tema elegido se ubica en la gestión del director escolar, es decir, en el desempeño de sus funciones dentro de la comunidad escolar, atendiendo en especial las habilidades y destrezas, ya que es lo que orienta la buena interacción de los docentes y padres de familia.

De acuerdo a lo que establece el Artículo 3^a constitucional y la Ley Federal de Educación, normas jurídicas fundamentales en materia educativa, que fortalecen la capacidad de gestión administrativa y técnico pedagógica de los directivos de educación básica. El aumento de las nuevas exigencias de la sociedad y los adelantos en la comunicación ha creado nuevos escenarios para el surgimiento de nuevos retos para la gestión directiva.

Ante esta situación cambiante, es una oportunidad de poder fortalecer aquellas habilidades y destrezas que podrían contribuir a mejorar la función directiva así como también permita la elaboración de estrategias que la

fortalezcan, ya que de esta manera, se pretende encauzar la gestión escolar a las vías de la calidad.

Es apremiante que los integrantes de la sociedad modifiquen y diversifiquen sus formas y medios de desempeño para estar a la par con los cambios constantes que requiere la sociedad actual, tanto como las empresas comerciales se ven obligadas a innovar sus estrategias y formas de administración, de igual forma ocurre en las escuelas, pues no están exentas de estos cambios que la sociedad, manifiesta, requiere y exige, para ello cada institución educativa debe ser ejemplo a escala de organización. SEP (2012)

Schmelkes (2010) menciona que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa -incluyendo la comunidad externa- y de éstos entre sí; supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados.

Por eso, gestión escolar se asocia con la planeación escolar. Ya que en ella se establecen interrelaciones en la escuela, las cuales favorecen la forma de procurar tome las decisiones, estos no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

1.5 Delimitación del problema.

El trabajo de investigación se realizó en la zona 25 de nivel primaria, ubicada en el municipio de Escárcega, perteneciente a la jefatura de sector 05. La zona está integrada por 11 escuelas: Juan Escutia en sus dos turnos, Juan Pacheco Torres en sus dos turnos, la Ignacio Zaragoza, y 6 escuelas más de los ejidos. Conformado por 77 docentes, se considerará como muestra a los 11 directores.

Se trabajo en observaciones directas durante las sesiones de consejo técnico y eventualmente se visitó los ejidos en donde los directivos funjen como docentes comisionados como directivos, quienes en repetidas ocasiones manifiestan que la cuestión administrativa de la escuela representa un gran reto,

debido a que son docentes y directivos al mismo tiempo, ya que son escuelas incompletas.

Las escuelas elegidas están ubicadas tanto en una región rural como urbana, lo que permitirá contrastar y comparar las acciones y la eficacia de resultados de cada directivo teniendo en cuenta las habilidades y destrezas que cada uno posea.

De estas consideraciones, Schmelkes (2012) desprende la noción de que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que intenta poner dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y hacerla partícipe de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

1.6 Hipótesis.

La interacción efectiva a través del buen liderazgo de los directores con los docentes fortalecerá las habilidades y destrezas que permitan fortalecer la función directiva de las escuelas de la zona 025 de Escárcega, Campeche para la elaboración de estrategias que coadyuven al desempeño en su función directiva.

La solución de retos durante la función directiva permite un buen liderazgo y funcionamiento de la institución educativa.

La propuesta de trabajo de gestión educativa contribuye a Identificar las habilidades y destrezas que permitan fortalecer la función directiva de la escuela Juan Escutia turno matutino y vespertino, de la zona 025 de Escárcega, Campeche para la elaboración de estrategias que coadyuven al desempeño en su función directiva.

2 MARCO TEÓRICO

El desempeño que un directivo tenga en una institución, es decir, las actividades gestivas son determinantes para el buen funcionamiento de los centros educativos. Entre las tareas que realizan los directores así como los supervisores destacan las áreas técnico pedagógico, administrativa, informativa, comunicativa, de supervisión y apoyo, entre otras, todas estas de suma importancia, por lo que requieren una total atención y desempeño.

Los valores de responsabilidad y el compromiso son determinantes, ya que de éstos depende en gran medida el avance y coordinación que se manifieste para lograr un trabajo educativo con calidad. Aunado a esto, no hay que olvidar que la evaluación (interna y externa) es un proceso que debe ser permanente y dinámico en las instituciones educativas, pues sólo así se estará en condiciones de identificar las fortalezas y debilidades del plantel en general y optar por las decisiones que mejor se adecuen para cada situación.

Por todo ello, el director si desea trabajar con verdadero liderazgo en las escuelas deberá adoptar una postura emprendedora, de innovación y de no resistencia al cambio.

Por consiguiente, debe satisfacer los siguientes desafíos en su función directiva:

2.1 Individuo y organización.

Las relaciones entre el trabajador y la organización en la que se desempeña son de gran importancia y de ellas depende en gran medida el éxito, la eficiencia y productividad de la empresa, y el bienestar en el trabajo. Los trabajadores dedican

parte importante de sus vidas a la organización, por lo que el bienestar laboral redundaba en la calidad de vida.

Además, actualmente se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo, por lo tanto, se hace necesario buscar y conseguir establecer un vínculo satisfactorio en las organizaciones modernas.

La importancia del personal en el diseño de las organizaciones, fue ignorada por mucho tiempo. Luhmann (2010) recuerda que las decisiones se referían principalmente a temas como los medios para alcanzar los fines organizacionales, la racionalización de las actividades, la jerarquía, la centralización o descentralización, entre otros.

La selección del personal se basaba en las necesidades y requerimientos del cargo, que habían sido definidos junto con éste. Esta menor importancia a los temas relacionados al recurso humano es lo que hizo pensar en la dificultad de cambiar las organizaciones, ya que se olvidaba la complejidad que las personas aportan y se creía que basta con desear el cambio organizacional para lograrlo.

2.1.1 La doble contingencia organizacional.

En este sentido Luhmann (2010) menciona que en las organizaciones se presenta una relación entre dos sistemas: el sistema organizacional y el sistema de personalidad de los trabajadores. Por lo tanto esta doble contingencia se refiere a la coordinación entre las reglas y reglamentos que la organización ha establecido y los comportamientos de los miembros.

En el acuerdo entre reglas y comportamiento se produce el devenir organizacional: las reglas son contingentes (es decir, pueden ser diferentes); y los comportamientos son contingentes (también pueden ser distintos). El acomodo entre reglas y comportamientos se refleja en que ni las reglas se cumplen a cabalidad ni los individuos actúan como mejor les plazca.

Ambos tienen que considerar las alternativas de la otra parte y flexibilizar sus propias exigencias. La doble contingencia no consiste sólo en la relación de

las dos contingencias, sino en que, como producto de esta relación, emerge una nueva realidad contingente.

Maturana (2008)... la organización es un sistema autopoietico (del griego "poiesis" capaz de producir), lo cual, quiere decir, que los individuos que aportan su trabajo no son los elementos del sistema, sino sistemas de personalidad, que disponen también de sus propias contingencias.

Es decir, los miembros de una organización no se encuentran sometidos a ésta. Los trabajadores tienen siempre la libertad de optar entre sus alternativas, y la organización debe buscar la forma de conseguir asegurar su comportamiento, mediante diversos mecanismos, como la formalización de roles, el diseño organizacional, el poder, entre otros. Un mecanismo que es cada vez más importante es la motivación.

2.1.2 Organización y motivación.

El problema de la motivación surge cuando es posible hacer comparaciones. Cuando las aspiraciones y las satisfacciones se construyen en términos relativos a lo que otras personas tienen y reciben, están creadas las bases para la motivación.

Luhmann (2010)... señala que en los sistemas sociales elementales el agradecimiento es un sentimiento motivador de gran importancia y se rechaza fuertemente a las personas desagradecidas. El agradecimiento es una actitud altamente indeterminada y motiva el servicio o favor, porque va a generar agradecimiento, y también la retribución, porque no se puede ser desagradecido.

El agradecimiento se transforma en un motor para el intercambio de servicios en una etapa primaria de ordenamiento social. Sin embargo, en sistemas más complejos el agradecimiento ya no resulta útil, debido a que la actitud de agradecimiento no es transferible, sino atada a personas concretas, es decir, la persona se siente obligada a retribuir el favor, y además, esta actitud agradecida se orienta directamente a la persona que hizo el favor y no hacia cualquier otra persona que esté en su puesto.

Es por esto que pasado un cierto grado de complejidad, el orden social busca otras bases motivacionales que sean más fáciles de sistematizar y menos personalizadas.

Debido a la complejidad de las organizaciones, se busca generalizar la motivación y atarla a comportamientos específicos, es decir, que la motivación no esté referida a ninguna persona en particular. Además, todos los miembros del mismo nivel de la empresa están motivados por el mismo esquema. Los comportamientos que deben realizar a cambio están claramente estipulados en la definición del puesto y en los contratos de trabajo.

Debido a la mayor complejidad del sistema organizacional, es necesario un mecanismo motivacional con mayor flexibilidad y que permita que diferentes miembros puedan relacionarse sin depender tan estrictamente de relaciones personalizadas.

2.2 Los problemas de la motivación en el enfoque de expertos.

Desde el punto de vista de Barajas (2013), para la escuela clásica de administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento.

El problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema resuelto, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido, un ejemplo es lo que ocurre en las organizaciones burocráticas.

Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Enfoque de Abraham Maslow.

La teoría motivacional más conocida es la jerarquía de necesidades de Maslow (2012). Este autor señala que solamente las necesidades insatisfechas son motivadoras y pueden, por lo tanto, explicar el comportamiento humano. Una necesidad satisfecha no motiva.

Maslow (2012) sostiene que es posible explicar la motivación humana en términos de una jerarquía de necesidades, en que las necesidades inferiores son más imperiosas (su satisfacción no puede ser postergada mucho tiempo) y son las que primero aparecen. Cuando una necesidad inferior está medianamente satisfecha, empieza a aparecer la necesidad inmediatamente superior y así sucesivamente.

a) Jerarquías de Maslow:

En el escalafón inferior de la jerarquía se ubican las necesidades fisiológicas, que se caracterizan porque su satisfacción no puede ser postergada por mucho tiempo y son imperativas para la supervivencia.

Cuando las necesidades fisiológicas están medianamente satisfechas, aparecen las necesidades de seguridad, que se basan en preferir lo conocido a lo desconocido. En general, el hombre moderno tiene las necesidades de seguridad cubiertas, pero en situaciones anómalas como guerras, catástrofes naturales, desorganización social, ola de crímenes y enfermedad, vuelve a aparecer la necesidad de seguridad.

Cuando las necesidades de seguridad están cubiertas, se presentan las necesidades de amor, afecto y pertenencia. Estas son necesidades sociales de sentirse parte de un grupo humano y que necesita ser estimado por los demás.

Herzberg (2011), ha demostrado que la autoestima está estrechamente ligada con la estimación de los demás. Luego que estas necesidades han encontrado respuesta, el ser humano experimenta la necesidad de autorrealizarse, de explotar todas las potencialidades que hay en él, para sentirse una persona plena.

Según Maslow (2012), las necesidades superiores son producto del desarrollo, y su satisfacción se puede postergar por largo tiempo, ya que no están relacionadas con la supervivencia del individuo. Es posible que gran parte de la población jamás llegue a plantearse la necesidad de autorrealización como motivación de su comportamiento.

Al correlacionar las necesidades y esquemas organizacionales con las necesidades de participación, es posible encontrar semejanzas que permitan ordenar ambos esquemas:

Lo más básico e imperativo que se les plantearía a las personas sería conseguir un nivel mínimo de sueldo, que les permitiera satisfacer razonablemente sus necesidades fisiológicas y las de su núcleo familiar. Varía de sociedad en sociedad y experimenta transformaciones de acuerdo con la evolución histórico-cultural de una misma sociedad.

Cuando este nivel remunerativo se encuentra medianamente satisfecho, la persona empieza a desear contar con algún grado de seguridad laboral, que le permita cierta tranquilidad respecto a su situación futura. Esta seguridad queda definida por las condiciones de la sociedad en que la persona vive, no se trata de una dimensión fija, sino que cambia de acuerdo a las transformaciones de la sociedad.

Continuando con la idea Maslow (2012) sugiere que “la participación informativa puede convertirse en un medio útil de integración de los miembros, satisfaciendo al mismo tiempo la necesidad de pertenencia de los individuos”. Cuando la información es insuficiente, la necesidad se mantiene, y son los propios miembros los que generan la información requerida. Esta es una de las fuentes del rumor y explica la gran difusión de éste en las organizaciones.

La participación consultiva puede ser una forma de responder a las necesidades de estima y autoestima de los miembros de la organización. Las personas que conocen lo que ocurre en la organización, desean aportar sus ideas. Sentirse consultado respecto a la gestión organizacional constituye un sentimiento de satisfacción, debido a que implica que la persona es estimada, sus opiniones son valoradas por la organización y todo esto contribuye a la autoestima.

La participación resolutive implica tomar parte en el decidir efectivo de la organización. Puede estar asociada a la satisfacción de la necesidad de autorrealización y puede asumir diversas formas. El empowerment o empoderamiento es una forma en que los trabajadores pueden tener acceso a la toma de decisiones, de manera individual y referida directamente a las actividades que cada uno debe desempeñar.

Los modos de satisfacción de las necesidades se encuentran condicionados por consideraciones socioculturales y por las distintas coyunturas políticas, económicas, entre otros, por las que atraviesa la sociedad. Además, los distintos niveles pueden implicar diferentes satisfactores para diversas personas y esto se refleja en las subculturas de cada sociedad.

b) Frederick Herzberg.

Por su parte Herzberg (2011), sostiene que en la motivación laboral no puede hablarse de solo una continua satisfacción-insatisfacción. Los distintos factores de la situación laboral deben ser agrupados en dos niveles distintos, porque corresponden a motivaciones diferentes.

El autor antes citado sostiene que el ser humano se encuentra movido por dos impulsos: Evitar el dolor, lo que comparte con los animales, y crecer psicológicamente, que es específicamente humano.

En la primera necesidad, de evitar lo desagradable, se encuentran los factores insatisfactores, aquellos que en el trabajo están relacionados con el contexto laboral -son extrínsecos al trabajo- y que son llamados de higiene. Estos factores de higiene son: política administrativa, supervisión, salario, relaciones interpersonales, condiciones laborales.

Estos factores sólo pueden provocar diversos grados de insatisfacción. En su nivel óptimo, estos factores son indiferentes, pero no son jamás satisfactores, por lo cual se les llama insatisfactores.

El segundo continuo, ubicado en otro nivel, va desde la indiferencia a la máxima satisfacción. Son los factores que pueden contribuir a la satisfacción con el trabajo y se relaciona con lo que se hace. Son intrínsecos al trabajo, y son:

logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, ascensos por mérito. Son llamados satisfactores.

La teoría de Herzberg (2011), ha sido utilizada en diversas organizaciones, pero algunas investigaciones en América Latina han arrojado dudas sobre su aplicabilidad a nuestro contexto sociocultural.

c) Douglas Mc. Gregor.

La teoría de Mc. Gregor (2009), trató de vincular motivación y administración. Definió lo que, según él, son dos formas alternativas de administrar el recurso humano y que parten de supuestos distintos acerca de la naturaleza humana. Estas son la teoría X y la teoría Y.

Como bien lo manifiesta en el cuadro siguiente donde hace referencia al tema:

Teoría X

1. El ser humano rehúye al trabajo.
2. Los objetivos de la organización son diferentes a los de los individuos. Para lograr su contribución, los individuos deben ser estimulados, controlados y castigados
3. El ser humano trata de evitar las responsabilidades.
4. Los seres humanos prefieren ser dirigidos.

Teoría Y

1. El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de molestias.
2. Es posible que las personas se motiven por el trabajo. Pueden comprometerse con la tarea. La motivación no es sólo económica, ni el castigo ni el control.
3. El ser humano gusta asumir responsabilidades. Estas son un factor de motivación importante.
4. La autodeterminación es un factor motivante para las personas.

Rodríguez (2010) menciona que en la teoría de Mc Gregor pueden deducirse dos formas distintas de administración: la teoría X burocrática,

autoritaria, directiva, controladora. En cambio, la teoría Y comprende un esquema de administración participativo, delegador, con autonomía y autocontrol.

d) David McClelland.

La teoría de McClelland (2009)... se orienta a entender el comportamiento humano en ambientes organizacionales. Para este autor, una necesidad es un desencadenante de conductas destinadas a satisfacerla. Es posible determinar ciertas características culturales en los modos de internalización de las necesidades, por lo cual, los miembros de una sociedad determinada presentarán una cantidad de necesidades culturalmente configuradas, lo que hace que en esa sociedad se presenten ciertos patrones típicos de comportamiento.

Aunque las necesidades que están a la base del comportamiento pueden ser múltiples, McClelland (2009) sugiere que tres de ellas bastan para comprender la motivación de los trabajadores en una organización. Estas necesidades son: logro, poder y afiliación.

Las necesidades de logro se refieren al deseo de alcanzar objetivos difíciles, de sobresalir, de tener éxito, de obtener metas de largo plazo, de diferenciarse del resto por su excelencia. La necesidad de poder se relaciona con el interés de influir sobre el comportamiento de otros, para orientar y controlar sus acciones. Esta necesidad se expresa en el deseo de coordinar las actividades de otras personas. Se añoran los puestos de autoridad y las posiciones relevantes desde las que se realizan trabajos mediante la dirección del esfuerzo de subordinados.

La necesidad de afiliación consiste en el deseo de establecer relaciones emocionales positivas con los demás. Se persigue la aceptación del otro. Son características de esta necesidad el anhelo de compañía, la añoranza por la amistad, la preferencia por la cooperación y el rechazo del conflicto.

La conducta de los sistemas de personalidad u organizacionales se perfilan, según como sea la combinación de las tres necesidades en la estructura de motivación de los involucrados. Se puede suponer que para ocupar una jefatura se requiere una persona con una necesidad de poder mediana a alta.

En este sentido McClelland (2009), indica que una persona con una baja necesidad de poder no será jefe o será un jefe de estilo laissez-faire. Aunque el poder parece ser una necesidad frecuente, hay muchas personas que no la tienen o la tienen de manera muy disminuida. Si el jefe, además de la necesidad de poder, no muestra tener necesidad de logro, puede ser de ese tipo de jefes que están interesados en demostrar su poder a toda costa, incluso a riesgo de impedir que la organización consiga sus objetivos. “Aquí no pasa nada si yo no lo he ordenado”, parece ser el lema de esa clase de jefes.

Si el jefe no tiene necesidad de afiliación, pero sí de poder, su interés puede ser dominar a los demás, sin que importe mucho cómo ellos se sientan con la forma en que son mandados. “Usted no está para pensar, sino para obedecer” Si el jefe tiene la necesidad de logro, sin balancearla con necesidades de afiliación ni de poder, será de los jefes que se encierran en su oficina hasta tarde, para hacer ellos solos, el trabajo que debería realizar su departamento. “Para que las cosas se hagan bien, tiene que hacerlas uno mismo”.

Si el jefe sólo tiene una alta necesidad de afiliación, sin equilibrarla con la de poder ni de logro, será un jefe muy interesado en obtener el aprecio de sus subordinados, aunque no se consigan los objetivos organizacionales.

Un cargo de jefatura debe ser llenado por una persona que muestre un equilibrio adecuado de las tres necesidades. El poder, que lo moverá a interesarse por coordinar y controlar el trabajo de otros. El logro, que hará que la coordinación del trabajo de otros esté orientado a conseguir objetivos y metas complejas. La afiliación, que llevará a conseguir que estas metas sean logradas mediante el trabajo coordinado de todos los miembros del equipo, en un clima laboral agradable y no amenazante ni carente de reconocimiento.

Las necesidades de McClelland (2009) pueden ser descubiertas mediante un cuestionario o a través de la aplicación del *Thematical Aperception Test (TAT)*, que consiste en una prueba proyectiva en la que los individuos son enfrentados a un conjunto de fotografías a partir de las cuales deben construir historias.

Las personas con alta necesidad de logro pueden adaptarse con mayor facilidad a las exigencias del mejoramiento continuo.

e) *Víctor Vroom.*

La teoría de las expectativas de Vroom (2010), pone énfasis en la relación esperada por la persona entre el esfuerzo y la satisfacción de sus anhelos personales. La relación esfuerzo-metas personales se mediatiza en tres etapas:

Relación esfuerzo-logro: expectativa en torno a que cierto nivel de esfuerzo conducirá a una evaluación adecuada, a un logro correspondiente al esfuerzo invertido.

Relación logro-recompensa: expectativa respecto a que haya una relación clara y adecuada entre el logro obtenido -la evaluación recibida- y las recompensas.

Relación recompensa-metas personales: expectativas referidas a que las recompensas recibidas por la organización serán un medio adecuado para satisfacer las metas personales.

La teoría de Vroom (2010)... reconoce las diferencias que puede haber en la motivación de trabajadores distintos. La motivación sería un proceso regulador en la selección entre alternativas de acción. El individuo puede esforzarse por aumentar la productividad de su trabajo porque ve en este aumento una etapa intermedia, medio instrumental, para obtener un objetivo personal (ej. mejor sueldo).

Las preguntas que pueden clarificar y operacionalizar la secuencia de etapas son:

¿Se reconocerá en mi evaluación de desempeño si rindo mi máximo esfuerzo?

¿Recibiré una recompensa si obtengo una buena evaluación de desempeño?

¿Si recibo una recompensa, satisfará mis intereses?

f) *Manfred Max-Neef.*

Manfred (2008) hace una diferencia entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir a la satisfacción de necesidades y, a la inversa, una necesidad puede requerir diversos satisfactores para ser satisfecha. Estas relaciones entre los satisfactores y las necesidades pueden variar según el tiempo, el lugar y las circunstancias.

Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables, mientras que las necesidades fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que está culturalmente determinado, por lo tanto, no son las necesidades humanas, sino los satisfactores de esas necesidades.

Las necesidades humanas son una carencia y una potencialidad humanas, individuales y colectivas, al mismo tiempo. La necesidad de participar es potencial de participación; la necesidad de afecto es potencial de afecto.

Los satisfactores no son los bienes económicos disponibles, sino que pueden incluir formas de organización, estructuras políticas, prácticas sociales, condiciones subjetivas, valores y normas, espacios, contextos, comportamientos, y actitudes.

Las necesidades se expresan a través de satisfactores, los cuales varían a lo largo de la historia, de acuerdo a culturas, condiciones socioeconómicas, relaciones con el medio ambiente, entre otras. Los satisfactores son formas de ser, tener, hacer y estar de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.

Con base en lo anteriormente expuesto, Manfred (2008)... asegura que los seres humanos somos "máquinas no triviales", en el sentido que nuestros comportamientos son difíciles de predecir.

Comportamientos ritualistas, en que el individuo adopta totalmente las prescripciones de comportamiento de la organización, llegando incluso a perder de vista los objetivos perseguidos -que se ven muy lejanos- afirmándose en los medios: las formas de actuar prescritas. Resistencia al cambio, derivada de la especialización lograda por los burócratas y que les hace temer que un cambio los deje obsoletos sus conocimientos y a ellos mismos. (Ejemplo. Introducción de nuevas tecnologías).

Creación de grupos internos, acostumbrados al trabajo en común, en que se producen antipatías y solidaridades y que, ante el peligro externo optan por cerrar filas y protegerse.

Inseguridad que, unida a la necesidad de éxito, conduce a:

- Conformidad de autómatas con los deseos del jefe;

- Demostración de actividad excesiva: es el caso de personas siempre ocupadas, siempre carentes de tiempo, en que la vida se va, casi sin percibirla, como si pasara por otra parte.
- Desplazamiento de los aspectos cualitativos y de contenido del trabajo, por los cuantitativos y formales

La relación entre la organización y sus miembros es una relación entre complejidades de mutua adaptación, en que cada una de las partes pone a disposición de la otra su propia complejidad para que, al reducirla, se produzca los límites y posibilidades del sistema organizacional. No sólo las personas deben adaptarse a las condiciones establecidas por la organización, sino que ésta también debe ser capaz de adaptarse a las demandas que los individuos ponen como condición para pertenecer y actuar como miembros del sistema organizacional. Esta adaptación consiste en los distintos esquemas motivacionales desarrollados por las organizaciones para conseguir (sic).

Que las personas estén dispuestas a ingresar y permanecer como miembros del sistema organizacional, y se interesen por hacer contribuciones efectivas, que vayan más allá de la permanencia física semipasiva, en espera de jubilación. Ambos problemas son diferentes y requieren de formas distintas de motivación. Sólo si son coordinados y resueltos adecuadamente la organización podrá contar con la participación efectiva y eficiente de sus miembros.

2.3 Reconocimiento, compromiso y vínculo

El vínculo entre la institución y el trabajador se entiende por la resolución del problema de la doble contingencia organizacional. Este vínculo cambia junto con las modificaciones de la sociedad.

En una investigación apoyada por Fondecyt y dirigida por Abarca y Rodríguez (2008)... expresó que el tema de la doble contingencia organizacional, con un modelo que permitiera dar cuenta de las variaciones que ocurren entre organizaciones lo largo del tiempo, manteniendo, al mismo tiempo, la relación constitutiva básica.

La idea que se desarrolla en este modelo es: que toda organización emerge en una doble contingencia. Por lo tanto, se pueden definir dos dimensiones dicotomizando cada una de las contingencias en relación. Las dimensiones son:

- Compromiso del trabajador con la organización.
- Reconocimiento por parte de la organización hacia el trabajador.

Ambas dimensiones son contingentes. Se dicotomizaron las alternativas de las variables en alto y bajo. Por esta razón, el compromiso de los trabajadores con la organización pueden ser alto o bajo y el reconocimiento que la organización da a sus trabajadores también puede ser alto o bajo.

Al combinar ambas dimensiones, surgen cuatro formas de relación entre la organización y sus trabajadores, que corresponde a otros estados del vínculo empresa-trabajador, ésta es la tercera dimensión: la doble contingencia que no se puede reducir en la dirección de ninguna de las contingencias ordinarias.

Como en toda relación entre dos partes, es posible que haya equilibrio entre lo que una y otra invierten en ella, por ejemplo, puede haber alto reconocimiento por parte de la escuela, que se equilibra con un alto compromiso ofrecido por los docentes. Este vínculo es coherente y estable.

La organización se demuestra satisfecha por contar con el grupo de trabajadores que laboran en ella y los trabajadores, por su parte, se enorgullecen de formar parte de esta organización. Este vínculo tiene componentes emocionales, que permiten definirla como afectiva. El equilibrio puede ser también entre dos partes que no están dispuestas a dar mucho de sí, y tampoco esperan demasiado de la otra. Son casos en que hay niveles bajos, tanto de compromiso por parte de los trabajadores como de reconocimiento por parte de la organización.

Continuando con la idea Abarca y Rodríguez (2008) señalan que esta relación es coherente e instrumental. Puede ser de corta duración, porque sólo dura mientras ambas partes involucradas (empresa/trabajadores) no tienen a su alcance una mejor alternativa. Sin embargo, hay ocasiones en que esta relación perdura hasta la jubilación del trabajador. Esta relación se define en términos de

un contrato, que se mantiene hasta que lo decidan las partes involucradas, según lo estimen conveniente, lo cual permite llamarla instrumental.

También pueden darse relaciones desequilibradas, en las que una de las partes da más que la otra. En el caso en que la empresa esté dispuesta a entregar un nivel de reconocimiento bajo y en que haya trabajadores con un nivel alto de compromiso, el vínculo que se crea es desequilibrado. No hay coherencia entre lo ofrecido por una y otra parte, por lo cual es esperable que este tipo de relación sea inestable y propio de momentos en que hay importantes cambios culturales, sociales, tecnológicos, entre otros.

Esta forma de reconocimiento puede ser poco atractiva para trabajadores antiguos, a quienes les queda poco tiempo para jubilar, ya que, para ellos, la capacitación no sólo no es atractiva, sino incluso la pueden ver como una amenaza. Otro caso de desequilibrio ocurre cuando se tiene un bajo nivel de compromiso de los trabajadores, pero un alto nivel de reconocimiento por parte de la empresa. Se invita a los trabajadores a participar en la empresa, pero esta invitación no es aceptada, porque no resulta atractiva para ellos.

Los trabajadores están dispuestos a contribuir sólo con su trabajo inmediato, sin adquirir mayores responsabilidades, sin asegurar su estadía por mucho tiempo, es decir, sin comprometerse más allá del cumplimiento del contrato (sic).

De acuerdo a Abarca y Rodríguez (2008), este tipo de relación se presenta más frecuentemente en períodos de cambio y transformaciones profundos, por ejemplo, en situaciones de pleno empleo, en que las empresas luchan por retener a su personal y éstos aprovechan al máximo las oportunidades que se abren, estando dispuestos a abandonar la organización al saber de alternativas atractivas.

Las cuatro formas de relación teórica del modelo tienen lugar actualmente y es posible que en una misma organización se presente más de alguna de estas formas de vinculación. Cada vez más, los colectivos laborales son grupos no homogéneos de trabajadores, que prefieren negociar directa e individualmente sus condiciones de contrato con la organización. Por cual, puede suceder que el

vínculo que una empresa establece con algunos de sus miembros sea diferente al que se genera con otros.

Estos cuatro tipos de vínculos están presentes en el mercado actual, sin embargo, no todas las organizaciones actuales (ni del pasado) presentarán un vínculo puro y que se ajuste exactamente a estas clasificaciones, pudiendo existir híbridos entre unos y otros tipos. Se piensa que esto resume adecuadamente el panorama general de las relaciones entre la empresa y sus trabajadores: la doble contingencia organizacional.

Luhmann (2010), señala que “la doble contingencia es el problema y la condición de existencia de los sistemas sociales. En ella, dos componentes dotados de la capacidad de actuar contingentemente se ofrecen mutuamente sus respectivas complejidades para que, al ser conjuntamente reducidas, emerja un sistema nuevo”. En este caso, la organización podrá surgir como un sistema particular, como producto del acoplamiento estructural, que también es contingente, entre estas dos contingencias.

2.4 Problemas de comunicación.

Se debe tener en claro que la comunicación es un proceso en central en toda agrupación humana, de esta forma la importancia de la comunicación en los sistemas organizacionales es que los problemas comunicacionales son fuertemente resentidos, la queja es que falta una comunicación adecuada.

Así en las organizaciones, que dependen de la comunicación para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse, el problema comunicacional está siempre presente, por esto, es posible diagnosticar la existencia de dificultades comunicacionales sin riesgo de equivocarse en prácticamente todas las ocasiones y en todas las organizaciones.

La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad, la investigación de Enei (2009) dice que la comunicación y la toma de decisiones son las principales actividades de los altos ejecutivos.

2.4.1 Información.

Existen distintas conceptualizaciones las más importantes son:

Bateson (2006), define la información, como “la diferencia que hace la diferencia”; de esta forma él dice que el puente entre el territorio (suelo) y el mapa (dibujo del suelo) es la diferencia, en otras palabras conocemos a merced de la diferencia. Esta diferencia no se encuentra en el territorio, ni en el mundo, sino en el observador, es él quien establece los esquemas de distinción, por lo tanto la información funciona solo cuando hace uno la diferencia.

La relación entre entropía e información, en la que entropía es negativo a información, es decir, la información constituye orden, en tanto que la entropía es la tendencia al desorden, por consiguiente el orden y el desorden tienen que ver con la información disponible, más información lleva a menos desorden (sic).

El concepto de determinismo estructural de Maturana (2008), que indica que no se puede entender la información como importación de algo al interior del sistema, sino como un evento que desencadena cambios de estado en este.

La atención que pone Luhmann (2010)... en la información como selección entre alternativas: la información para los sistemas en que participa el ser humano, ocurre desde el sentido y el sentido es siempre selección; de esta forma una información tiene lugar cada vez que un suceso selectivo (interno o externo) puede activar selecciones en el sistema.

El sistema aquí puede dar valor a la ausencia de información como otra información; además la organización puede reservar información y posibilidades de esta creando su propio pasado.

2.4.2 El concepto de comunicación.

La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. El esquema básico de la comunicación según Shannon y Weaver (2010) es el siguiente:

“El emisor codifica el mensaje, lo transmite por algún canal, luego debe ser decodificado y finalmente es recibido por el destinatario o receptor, todo el proceso ocurre en un ambiente de donde proviene ruido. El concepto de ruido engloba todo

aquello que distorsiona o introduce el error en la comunicación. Para contrarrestar el ruido, es posible aumentar el volumen de voz, utilizar mensajes visuales para apoyar el verbal y por último repetir más de una vez lo dicho. En otras palabras se busca contrarrestar el ruido mediante la comunicación redundante”.

Watzlawick con Beavin y Jackson (2011)... han desarrollado una teoría de la comunicación pragmática, es decir, basada en la conducta (pragma):

Primer axioma: Dado que todo comportamiento es comunicación es imposible no comunicarse, porque no existe el no-comportamiento.

Segundo axioma: Toda comunicación presenta dos aspectos: el contenido y la relación. La relación dice referencia a las características del vínculo entre quienes se comunican y el contenido consiste en la información contenida en el mensaje.

Aunque no lo señala el anterior autor, se entiende que: la relación es un supuesto necesario para que los contenidos puedan ocupar el centro de la conversación, puesto para que ésta verse sobre los contenidos se requiere que haya un trasfondo de normalidad en la relación entre los hablantes.

Tercer axioma: Se refiere a las puntuaciones de las secuencias de comunicación. Es decir la decisión acerca de quien, según los participantes, inicio determinada secuencia. La falta de acuerdo es motivo de frecuentes discusiones.

Cuarto axioma: Watzlawick (2011) diferencia entre lenguaje digital y el analógico. La comunicación no verbal es analógica, en tanto el lenguaje verbal es digital, (en el caso de las organizaciones se intenta sólo prevalecer el lenguaje digital, sin embargo el analógico juega un importante papel en el diseño de las organizaciones).

Quinto axioma: Todo intercambio de comunicación es simétrico o complementario, según se base en la igualdad o en la diferencia. Para Watzlawick simétrica significa que un determinado tipo de comunicación provoca una respuesta en el mismo sentido (si alguien percibe jactancia en el otro el reacciona con jactancia también),

En cuanto a la complementaria significa que la reacción será aquella invocada por la comunicación inicial (ante una comunicación autoritaria se reacciona sumisamente).

En las organizaciones, especialmente de tipo burocrática, se tiende a dar comunicación complementaria lo que provoca la pérdida de oportunidades de mejorar la comprensión de los mensajes. También hay ejemplos de comunicación organizacional simétrica, ocurre en organizaciones en que el diseño no ha dejado en claro como se solucionan los conflictos ni cuáles son las líneas de autoridad.

Hoy en día hay una tendencia a dar mayores posibilidades al desarrollo de la comunicación en las organizaciones buscando generalizar el acceso a la información.

Por otra parte, para Maturana (2008), la comunicación equivale a un estado límite que, si se alcanza, ya no tiene sentido seguir comunicándose. En efecto, dice que la comunicación supone que tanto el emisor como el receptor tienen listas idénticas de alternativas. Pero si eso se logra, ya no se necesita de la comunicación.

Según Luhmann (2010), la comunicación es intrínsecamente social, condición que queda inherente al definirla como una síntesis de tres selecciones:

La selección de una información: El emisor dispone de una variedad de informaciones que puede compartir con el receptor, debiendo seleccionar una.

La selección de una expresión: El emisor está en condiciones de expresar de múltiples formas la información, seleccionando una.

La selección de una comprensión: El receptor selecciona una manera de entender lo que le están comunicando, distinguiendo entre información y expresión. Dentro de las posibilidades de comprensión, se considera también la incompreensión.

Por lo anterior, no hay comunicación sin emisor ni receptor y esta condición es la que le da su carácter de intrínsecamente social. Luhmann (2010), sostiene que “los sistemas sociales son sistemas de comunicación que generan comunicaciones en clausura operacional”. Esto quiere decir que sólo comunicaciones pueden formar parte del sistema y que nada de lo que ocurra

fuera del sistema tendrá impacto alguno en él, a menos que sea tematizado en una comunicación. Los sistemas de personalidad son sistemas autopoieticos de pensamiento.

Los sistemas de personalidad y los de comunicación están acoplados estructuralmente, vale decir se encuentran en una relación tal, que se suponen mutuamente. Cualquier cambio en uno va a desencadenar un cambio en el otro, pero no el sentido de determinar ese cambio, sino de indignar y desencadenar un cambio determinado en la propia estructura del sistema.

2.4.3 *Veo, lo que tú no ves.*

Rodríguez (2006) menciona que para ser testigo de algún fenómeno el observador debe hacer uso de esquemas de distinción que le permitan configurar lo observado como distinto de su fondo. En este proceso, el observador ve lo observado, pero no puede ver su propio observar.

La observación de segundo orden es la observación que se hace de un observador observando. En esta observación también se hace uso de esquemas de distinción que permanecen ocultos para el observador que observa con ayuda de ellos, estos esquemas de distinción de son el punto ciego de toda observación.

En el caso de los sistemas organizacionales, se producen múltiples condiciones que pueden originar esquemas de distinción compartidos por sectores de la organización o grupos de miembros. Se ha señalado que las percepciones de los individuos se encuentran frecuentemente condicionadas por el grado de identificación de estos grupos. En esta identificación hay algunas relaciones que se establecen según los autores:

A mayor prestigio percibido por el grupo, mayor tendencia de los individuos a identificarse con él. Mientras mayor número de objetivos se perciben como compartidos por todos los miembros del grupo, mayor es la tendencia individual a identificarse con él. A mayor frecuencia de interacción entre el individuo y el resto del grupo, mayor será la tendencia a identificarse con éste.

Cuanto mayor sea el número de necesidades del individuo satisfechas en el grupo, mayor será la tendencia del individuo a identificarse con dicho grupo.

Mientras menor sea la cantidad de competencias dentro de los miembros del grupo y el individuo, mayor será la tendencia de éste a identificarse con el grupo. Por otra parte, a mayor identificación del individuo con el grupo, mayor será la cantidad de esquemas de distinción compartidos con éste.

En la comunicación interpersonal, además, tienen importancias las mutuas percepciones que tienen los interactuantes. Para aclarar este punto tiene gran utilidad la ventana de Johari.

Ventana de Johari	Aspectos conocidos para uno mismo	Aspectos desconocidos para uno mismo
Aspectos conocidos para otros	Público	Ciego
Aspectos desconocidos para otros	Oculto	Invisible

En cada persona se presentan distintas áreas, público, oculto, ciego e invisible y que van a ser denominadas de tal forma según lo que ve el propio sujeto y los demás en sí eso y se refleja en la tabla anterior.

2.4.4 Comunicación organizacional.

Luhmann (2010), estima que la comunicación no ocurre por mero azar, lo que entendido en términos cibernéticos, significa que es improbable. Hay en ellas 3 improbabilidades que deben ser superadas para que pueda tener lugar:

La improbabilidad de que se entienda lo que se quiere decir. Esta improbabilidad busca ser disminuida mediante el lenguaje; se ha buscado que este lenguaje sea específico y entendible por todos los miembros de la organización, aunque se cuestiona siempre la predisposición de las personas a este lenguaje.

La improbabilidad de tener acceso a personas que no se encuentran presentes. Para solucionar esto se crean revistas, informes o circulares, en la actualidad se está usando Internet y la conexión entre computadores gracias a esto las fronteras de la empresa se expanden.

La imposibilidad de que las otras personas acepten la comunicación, vale decir, que la incorporen como parte de sus decidir, como premisa para este decidir, en el sentido de aceptar la selectividad propuesta en la comunicación para hacer opciones respecto a su propia contingencia.

Evidentemente nunca se logra que las tres imposibilidades se solucionen, incluso cuando aumenta una las otras disminuyen en muchas situaciones, Luhmann (2010) dice que la comunicación es fascinante (quien no ha intentado escuchar una conversación ajena) por eso cuesta que esta se mantenga por los canales regulares de información.

Las organizaciones solo aceptan la información que les sirve del entorno, configurando este, aunque es indudable que cometan errores en seleccionar la información, además se debe tener presente que cada sector de la información selecciona la información de manera diferente por lo que hay que crear un lenguaje común para que todos entiendan, haciéndose necesario diferenciar entre comunicación eficaz y comunicación eficiente; la primera se logra cuando emisor y receptor logran entenderse mutuamente y respetan lo que cada uno intenta comunicar recibiendo una constante retroalimentación.

Luhmann (2010)... La comunicación eficiente se refiere a que los objetivos sean cumplidos con costos mínimos, para esto normalmente no se utiliza la comunicación personalizada y no hay retroalimentación; por lo tanto comunicación eficaz no tiene que ser comunicación eficiente (puedo mandar algo escrito (este resumen), pero puede que nadie lo entienda).

2.4.5 Comunicación vertical.

La comunicación de este tipo es la que comúnmente planifican las empresas mediante su organigrama, buscando facilitar la toma de decisiones y una mayor ejecución, aquí la cúpide informa de lo que se quiere a los mandos medios y estos hacia abajo, a veces los mandos medios informan de forma diferente (distorsionan u ocultan información) a los empleados lo que produce inseguridad.

Palomo (2011), Menciona que la comunicación vertical en forma ascendente sufre esta distorsión, los mandos medios intentan entregar información resumida al gerente y a medida que la información sube cada vez se distorsiona más por efecto del miedo al poder que la comunicación tiene; por esto se debe decir que la información que llega es menos de la que el otro quiere recibir.

2.4.6 Comunicación horizontal.

Continuando con la idea del autor, esta comunicación nace para poder comunicar a los distintos subniveles o subgrupos de la organización, el problema es que cada subsistema tiene diferente concepto de información y cada subsistema tiene “verdades” diferentes; este tipo de comunicación es tan difícil que a veces se convierte en una U invertida (el círculo es lo ideal) donde para pedir algo a otro subsistema se debe enviar algo a los mandos superiores para que se convierta en un orden y así el otro departamento cierre el círculo dando lo necesitado.

La comunicación horizontal está muy relacionada con la comunicación informal, aunque también puede servir para fines organizacionales; las nuevas tecnologías han ayudado a la horizontalidad y estos nuevos canales han servido para dar información tanto formal como informal, acelerando la toma de decisiones y suministrando más poder en forma de información.

2.4.7 El rumor.

Según Rodríguez (2006). Este aparece como una forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias, que nacen del temor, de la información mal comprendida o mal interpretada y en las diferencias de información que reciben las diferentes personas, de esta forma nace de las personas que se sienten fuera de la comunicación formal porque está en un afán de canalizar la información las dejó de lado.

No importa de donde venga, no importa quién lo inicie, el rumor siempre dice ser verdadero. Este rumor siempre muestra una carencia o problema de comunicación entre distintos sectores o en la organización, aunque se debe dejar

en claro que el rumor no siempre es malo pues permite el flujo de información aunque los canales oficiales estén colapsados o cerrados.

2.4.8 Comunicación y entorno.

La relación de la organización con el entorno queda marcada por el acoplamiento estructural de este, y siendo un sistema social la comunicación es importante, es de esta forma que la organización usa una estrategia de selección, utilizando la información del entorno que le resulta útil. La organización establece su identidad a partir de su diferencia respecto al entorno, por lo que la comunicación de esta va configurando una imagen corporativa. O sea la organización se encuentra en un entorno en que presenta una imagen, quiéralo o no.

La comunicación que la organización mantiene internamente debe ser consistente con la comunicación entre la organización y su entorno externo, dado que la falta de coherencia entre éstas puede generar desconfianza hacia la organización.

La organización se encuentra referida a un conjunto de stakeholders (personas afectadas por las actividades de una empresa). Todos ellos se interesan por la identidad corporativa de ésta. Watzlawick (2006), señala algunos de los stakeholders y la importancia que puede tener una identidad corporativa coherente en la relación de la organización con ellos.

- La motivación laboral puede encontrar un punto de apoyo significativo en una identidad corporativa clara, definida, coherente y reconocida

- Los clientes constituyen un importante conglomerado de personas a las que está referida la organización. La comunicación corporativa se dirige de manera preferencia a este grupo, además, también se considera la identidad de la organización y la consistencia de sus mensajes

- La comunidad en la que se encuentra inserta la organización también demanda ser informada por ésta. Cualquier miembro de la comunidad puede formar, y se forma, una imagen de ésta. Al respecto la organización, debe

desarrollar una política comunicacional que le permita darse a conocer a la comunidad y crearse confianza en ella.

- Los accionistas también constituyen otro sector interesado en la organización y demanda de ella información especializada, la cual debe ser coherente con las otras informaciones emanadas desde la organización

La comunicación es el elemento constitutivo de lo social y las organizaciones, por lo mismo, están hechas de comunicaciones y viven en un entorno - interno y externo - de comunicaciones.

Cualquier esfuerzo que se haga en el sentido de contar con una política comunicacional coherente será de suma importancia. Es una inversión que la organización tendrá que realizar si quiere sobrevivir.

2.4.9 La comunicación en el enfoque de Fernando Flores.

Flores (2009), sostiene que en toda conversación los interlocutores expresan compromisos, aunque no tengan clara conciencia de ello. Entonces una persona que habla asume distintos compromisos y Flores propone una clasificación de los actos de habla según el cambio que cada uno de ellos provoque.

Actos de habla directivos: Si se quiere que el que escucha realice algún tipo de acción en el futuro.

Actos de habla comisivos: si es el mismo actor que habla el que se compromete a realizar una acción futura.

Actos de habla declarativos: si cambian el mundo en el sentido expresado por ellas

Actos de habla afirmativos: Si expresan creencias justificadas de quien habla

Las organizaciones son redes conversacionales en que es posible sistematizar las “conversaciones para la acción”, de tal manera de disminuir los malentendidos y de hacer explícitos los compromisos subyacentes.

Flores (2009), pone énfasis también en los quiebres, estos son momentos en los que se rompe la transparencia acostumbrada del mundo, y entonces, aparecen situaciones y objetivos que no habíamos visto y que representan dificultades, pero también oportunidades. A partir de un quiebre se redefine la situación y se abre un cúmulo de posibilidades. Además los quiebres no son fenómenos preexistentes del mundo exterior, sino que aparecen como quiebres para un observador.

En las redes conversacionales se producen frecuentemente quiebres y la invitación de esta perspectiva es a encontrar oportunidades en ellos.

2.4.10 Negociación

Se trata de regular el conflicto. Según Ury (2012), la negociación es un proceso de comunicación a través del cual se trata de llegar a un acuerdo con otras personas, con las cuales hay algunos intereses compartidos y otros opuestos.

Se la negociación se conceptualiza como comunicación, en ella tiene lugar las tres improbabilidades de la comunicación elaboradas por Luhmann.

- a) improbabilidad de que el otro entienda.
- b) improbabilidad de que la comunicación alcance más allá del círculo de los presentes.
- c) improbabilidad de que el otro acepte.

2.5 Cambio organizacional.

Que las organizaciones cambian es un hecho indiscutido que ha recibido la atención de los especialistas. En un mundo cambiante, las organizaciones se encuentran sometidas a demandas diferentes y, para responder a ellas deben modificarse.

Con respecto al punto de cambio en las organizaciones, la razón a la resistencia al cambio proviene:

- *De la necesidad de seguridad.

*De los intereses particulares que podrían verse amenazados.

*De la falta de visión y claridad respecto a los eventuales beneficios del cambio.

*De la inercia que hace preferible mantener un mismo ritmo antes que hacer un esfuerzo adicional por cambiarlo.

*De interpretaciones contradictorias respecto al cambio, sus alcances, objetivos, etc....

*De la falta de recursos, que pueden hacer fácil o difícil la mantención de una innovación.

*De envidias y malas disposiciones internas, que hacen que personas y departamentos de una organización se opongan a innovaciones provenientes de otras personas o departamentos.

*De la dificultad de disentir, de atreverse a ser diferente. Los grupos ejercen un fuerte control social q buscan a la mediocridad.

Quien desee atreverse a activar las innovaciones deberá actuar audazmente y ser capaz de darse crédito a sí mismo. Dos tácticas diversas pueden ser utilizadas con éxito:

-Los promotores de la innovación , si están en una posición de poder y control, pueden presentar decisiones parciales como ya decididas , mostrar que la innovación ya se ha hecho, que ya todo ha cambiado, de tal manera q es un largo proceso ya conocido.

-También es una estrategia posible la preparación de la innovación hasta la irreversibilidad, bajo la negación de su carácter innovador. En este caso los promotores de la innovación introducen cambios parciales.

En este mundo cambiante en que todo se modifica, no solo falta capacidad de innovación, sino que los escasos innovadores existentes deben enfrentar la oposición de algunos y arrastrar la inercia de muchos, para conseguir introducir algún cambio de significación en sus organizaciones.

2.5.1 El cambio omnipresente.

Continuando con la idea Luhmann (2010) menciona que los cambios al interior de las organizaciones se producen como consecuencia del impacto que tiene en la organización las modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal el sistema social más amplio, la cultura, otras organizaciones y también los propios miembros de la organización. El ambiente interno de esta con el cual la organización se encuentra en una relación de acoplamiento estructural.

La organización es un sistema autopoiético de decisiones determinadas estructuralmente que se encuentran en una relación permanente de acoplamiento estructural con su entorno.

La organización se encuentra acoplada estructuralmente con su entorno. Esto quiere decir que la organización está permanentemente variando en coterminación con su ambiente.

Los miembros de la organización, por su parte, constituyen el entorno interno a ella y también varían y hacen variar congruentemente a la organización.

SEP (2014), quien no desee mejorar su nivel educacional, quien no busque mejores oportunidades de empleo alternativos al que actualmente posee, quien piense que la sociedad debe proveerle lo necesario para que satisfaga sus necesidades, se estrellará inevitablemente contra un muro de frustración.

En el nivel organizacional, el cambio ya se ha iniciado. Diversas transformaciones tienen lugar en distintos puntos de la estructura organizacional. Algunas son visibles, en tanto otras permanecen ocultas. Algunas de ellas provocan cambios en el modo de hacer las cosas, otras en las reglas y procedimientos.

Algunas ocurren en las personas que, como miembros, aportan su trabajo; otras son gatilladas por cambios en el entorno externo y repercuten en la organización. Como parte del acoplamiento estructural en tanto proceso constante. Los efectos de los cambios son también variados: algunos son inmediatos otros tardan en aparecer. De todo lo anterior se desprende una consecuencia: el cambio organizacional. Es inevitable, permanente y muchas veces imperceptible. Cuando se hable de organizaciones. Innovadoras, se trate de

organizaciones que han estado alertas a los cambios que han sido capaces de percibirlos antes que otras organizaciones y que han dirigido su propio proceso de adaptación de forma deliberada.

El cambio puede ser inducido exógenamente, es decir, ser propuesto en la estructura del sistema organizacional por el entorno externo con el cual se encuentra acoplado estructuralmente. Los padres de familia, la comunidad, la sociedad en general, constituyen partes de este entorno externo y experimentan cambios. En la medida que el movimiento ambiental ocurre, presenta presiones, oportunidades y dificultades, que son fuentes de irritación para que la organización cambie, según sus propias posibilidades estructurales, SEP (2012).

También se habla de cambio endógeno, internamente provocado. Este cambio tiene que ver con los procesos de crecimiento y de alteración de equilibrios entre variables internas de la organización. Dentro del cambio endógeno, se puede distinguir también un tipo de cambio, que encuentra en su origen una irritación proveniente del entorno interno de la organización: los miembros, que modifican sus pretensiones y demandas a la organización, que alteran sus compromisos, que compara su organización con otras.

Atendiendo a lo anterior Schmelkes (2011). Menciona que es conveniente tener siempre presente que todos estos cambios son transformaciones gatilladas por diversas fuentes en la estructura del sistema organizacional.

El cambio puede ser planificado, con o que se busca mantener una cierta capacidad de manejo, de control de los procesos de transformación. Se puede utilizar la energía del cambio para conducir la organización hacia un destino deseado. Esta es la idea de la planificación del cambio. Esta planificación implica la capacidad de orientación de un proceso que debe ser realizada flexiblemente momento a momento, SEP (2013).

2.5.2 El cambio planificado.

Es necesario, contar con adecuados sistemas de diagnóstico que permitan detectar las resistencias al cambio, su origen y su dimensión, como forma de implementar medidas destinadas a la superación de estas resistencias.

La valuación constante y la revisión de los objetos iniciales permiten un mayor ajuste entre la realidad y lo intentado. También la innovación se encuentra relacionada, con mecanismos de *feedback*. En la preocupación por provocar y consolidar cambios en los sistemas organizacionales, se han desarrollado distintos modelos. Acaso el más conocido sea el de Kurt Lewin (2008), quien estima que en la organización se produce un campo de fuerzas que logra la estabilidad y el equilibrio. Para que el cambio pueda ocurrir, es necesario que se descongele este estado de cosas.

Un modelo de cambio es el elaborado por Kanter (2004), “el modelo de cambio de los tres grandes” este modelo considera:

a.- tres tipos de movimiento: el movimiento de la organización como un todo, el movimiento de las partes de la organización en relación de unas con otras, durante el crecimiento y el envejecimiento de la organización en su ciclo de vida; el movimiento que resulta de la lucha por el poder y el control entre el individuo y grupo de organización.

b.- tres formas de cambio: cambio de identidad en relación entre la organización y su entorno; cambio de coordinación que refieren al ordenamiento interno de las partes que conforman la organización; cambios de control referido a la dimensión política, coaliciones dominantes, intereses.

c.- tres roles de acción en el proceso de cambio: estrategia de cambio, preocupado de la vinculación entre la organización y su entorno y de orientar el movimiento de la organización en ese entorno (alto ejecutivos); gestor y ejecutor del cambio, que es un rol dedicado a la implementación del cambio y la coordinación interna de las partes (mandos medios); receptor del cambio, personas que son afectadas por los cambios, pero que no tienen muchas posibilidades de influir sobre ellas (personas de los últimos escalones de la jerarquía)

La reingeniería es otro modelo de cambio profusamente implementado en las organizaciones, en este modelo interesa rediseñar los procesos organizacionales, haciendo uso intensivo de las oportunidades ofrecidas por la tecnología. Si la reingeniería se ocupa del diseño, el aprendizaje organizacional se

interesa por las relaciones que se establecen en la organización y que pueden ser vistas como circuitos de reforzamiento entre variables.

Todo cambio efectivo, por lo tanto, es un cambio en las reglas y, al mismo tiempo, un cambio actitudinal: la organización se produce en la coordinación de la doble contingencia, reglas y comportamientos de tal modo que el cambio implica una readecuación de esta doble contingencia organizacional.

El cambio organizacional, si se quiere que sea duradero, ha de basarse en el conocimiento de la estructura organizacional y de los mecanismos reductores de complejidad que operen en ella.

2.5.3 El desarrollo organizacional.

Hoy en día el desarrollo organizacional es cada vez más un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas que se abre a la organización, entendida sistemáticamente. Este desarrollo trata de mejorar la racionalidad organizacional, su productividad, en conjunto con su clima. Se encuentra así, con un denominador común, dos problemas igualmente importantes: la racionalización y la democratización.

Luhmann (2010), dice que se entiende la organización como un sistema de decisión, ambos procesos implican un aumento de decisiones:

A: la racionalización quiere decir descomponer las decisiones como formas de obtener alternativas más fácilmente visibles.

B: la democratización quiere decir descomponer las decisiones para que más personas puedan participar de ellas.

Por consiguiente ambos procesos llevan a un aumento en el número de decisiones y, con éste, a una mayor complejidad del sistema organizacional.

El desarrollo organizacional debe implicar un nuevo modelo de reducción de la complejidad, que significa dar la posibilidad de utilización de los recursos de resolución de problemas disponibles, es una invitación recrear la empresa desde la práctica cotidiana en el proceso de generar y reducir complejidad, SEP (2013).

El desarrollo organizacional considera la organización como un sistema dinámico en cambio permanente. Entorno y organización se suponen mutuamente

y están en acoplamiento estructural. Las decisiones son esencialmente pasajeras y van conectándose con otras decisiones, que pueden continuarlas o denegarlas, pero que siempre son distintas a sus premisas. Es así como el sistema organizacional es eminentemente histórico y cambia constantemente.

El desarrollo organizacional por lo tanto es un cambio del cambio y, en ese sentido, es equivalente al cambio dos de Watzlawick (2006). El ejemplo más frecuentemente citado de cambio dos es: un automóvil detenido que se pone en marcha experimenta un cambio uno; si se es acelerado tiene lugar un cambio del cambio uno al cambio dos.

El proceso de desarrollo organizacional considera un ciclo constituido por el diagnóstico de la organización, la intervención y la evaluación, que a su vez, es un nuevo diagnóstico y puede dar origen a modificaciones en la intervención.

A: diagnóstico organizacional: se trata de conocer a fondo la organización, sus principales problemas y fortalezas, y debilidades para hacer frente algún objetivo de cambio deseado.

B: intervención organizacional: se trata de planificar y poner en práctica los cambios propuestos.

En esta fase es necesario lograr el compromiso de los miembros de la organización y crear condiciones favorables para transformar el proceso de desarrollo organizacional en parte del proceso permanente de autorreflexión de la organización.

C: evaluación: en ella el consultor recoge datos que le permiten conocer el estado actual de la organización y compararlo con los objetivos deseados, para determinar si es conveniente hacer modificaciones.

Con respecto a esta fase de evaluación se consigue cerrar el ciclo de desarrollo organizacional. A partir de ella, este se reinicia y, así, se transforma en un proceso continuo que puede llegar a ser parte de los procesos de autorreflexión de la organización, es decir, quedar incorporada al autopoiesis sistémica. Si esto se logra, tendremos una organización capaz de incorporar la innovación como elemento dinamizador. El proceso de intervención está destinado a gatillar los

cambios estructurales que permitan a la organización reiniciar el proceso, reconocidos sus propias debilidades y fortalezas.

2.6 Planeación de forma inapropiada.

No es inusual encontrar una escuela que conserve una estructura organizacional tradicional mucho después que haya cambiado sus objetivos planes y ambiente interno. Se necesita directores de un tipo que no se consigue en la actualidad en igual forma puede encontrar que algunos de ellos no se han desarrollado junto con la institución o no corresponde a las necesidades presentes, SEP (2012).

Otra pauta de planeación incluye organizar adecuadamente alrededor de las personas. La estructura organizacional normalmente se debe modificar para tomar en cuenta el personal, por lo cual es muy importante aprovechar por completo las fortalezas y debilidades del empleado SEP (2013).

Sin embargo los administradores, que organizan principalmente en torno a los trabajadores pasan por alto varios hechos: En primer lugar o que se organiza en esta forma no pueden estar seguros de que se cubrirán todos los puestos y que se llevaran a cabo todas las tareas necesarias.

En segundo lugar, existe el peligro de que diversas personas deseen hacer la misma tarea, lo cual provoca conflictos o mando múltiples.

En tercer lugar, los seres humanos suelen entrar y salir de una empresa, en este caso la escuela, (mediante la jubilación, renuncia, el acenso o la muerte), por lo cual la organización basada en ellas asume demasiados riesgos ya que cuando le abandonan los puestos que ocupan se vuelven difíciles de describir con exactitud y de llenar adecuadamente.

Este tipo de errores ocurren según Schmelkes (2012), cuando la escuela no logra planificar en forma apropiada hacia un futuro muy diferente del pasado o del presente. Al mirar hacia delante el administrador debe determinar qué clase de estructura organizacional cumplirán mejor las necesidades futuras y qué clase de personas les servirá mejor.

2.6.1 Como evitar errores en la organización mediante la planeación.

Al igual que sucede con la demás funciones de la administración, una buena organización necesita establecer objetivos y una planeación ordenada. Como Schmelkes (2010), menciona que la falta de diseño (en la organización) es lógica, cruel, un desperdicio ineficiente. Es lógica porque lo que se requiere primero es un buen diseño o planeación. Es cruel porque quienes más sufren por la falta de diseño en la organización son aquellas personas que trabajan en la misma.

2.6.2 Planeación para alcanzar un ideal.

En este sentido la SEP (2007), señala que la búsqueda de una organización ideal que refleje las metas de la institución en circunstancias determinadas es el ímpetu de la planeación. La búsqueda representa proyectar las ideas principales de la organización, con base en la filosofía organizacional de los agentes de la institución (por ejemplo si la autoridad se debe centralizar todo lo posible o si debe dividir sus operaciones en divisiones semiindependientes por grupo o territoriales) o hacer un esquema de las relaciones de autoridad consiguientes.

En este sentido la SEP (2013), señala que el organizador (el director), siempre debe tener cuidado de no dejarse sobre las ideas generalizadas de la organización, porque quizá lo que funcione en una compañía no opere en otra. Los principios de la organización tienen aplicación general, pero al aplicar estos principios se debe tomar en cuenta los antecedentes y las necesidades de cada compañía. La estructura organizacional debe hacerse a la medida de cada organización.

2.6.3 Ventajas de la planeación organizacional.

La planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos. A menos de que se conozcan las características de personal administrativo necesario y la experiencia de los mismos, la escuela no puede reclutar y capacitar a su personal en forma eficiente.

Además, Schmelkes (2010), señala que la planeación organizacional puede revelar puntos débiles. La duplicación de esfuerzos, las líneas imprecisas de autoridad, las líneas de comunicación demasiado largas, la burocracia excesiva y las prácticas en desuso, se ven mejor cuando se comparan la estructura de organización deseable como la existente.

2.6.4 Como evitar la inflexibilidad organizacional.

Una ventaja básica de la planeación es evitar la inflexibilidad organizacional. Muchas escuelas, en especial aquellas que han estado en operación durante muchos años, adquieren demasiada rigidez para pasar la primera prueba de la estructura organizacional eficaz: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia de cambio puede ocasionar una considerable pérdida de eficiencia organizacional.

2.7 Modificación del factor humano.

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se puede, o no se debe despedir, la única posibilidad es modificar la estructura para que se adapte a las habilidades, actitudes o limitaciones individuales. En este sentido la SEP (2013), aunque quizá esta modificación pueda hacer pensar que se organiza en torno al personal, en este caso primero se organiza alrededor de las metas a cumplir y las actividades a realizar y sólo después se hacen modificaciones en razón del factor humano.

Por consiguiente la planeación reducirá los casos en que se compromete la necesidad de principios cada vez que ocurran cambios de personal.

La investigación y el análisis de la motivación señalan la importancia de hacer que los empleos representen un desafío y tengan significado .El enriquecimiento de los puestos se relaciona con la teoría de la motivación de Herzberg, (2005) en la que se contemplan como verdaderos motivadores factores como el desafío, el reconocimiento de logros y la responsabilidad.

La expansión de los puestos trata de diversificar el trabajo al eliminar el tedio que se produce al realizar operaciones repetitivas: (significa extender el alcance del puesto al añadir tareas similares sin aumentar la responsabilidad.

Lo que se intenta es incluir en el trabajo un sentido más alto de desafío y logros. Los trabajos se pueden enriquecer diversificándolos, pero también

- Dándole más libertad de decisión a los trabajadores sobre asuntos como métodos de trabajo, el orden en los que realiza y el ritmo o la aceptación o el rechazo de los materiales;
- Estimulando la participación de los subordinados y la interacción de los trabajadores;
- Dando a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal por sus tareas-
- Adoptando medidas para asegurarse de que los empleados puedan ver como sus tareas contribuyen al producto terminado y el bienestar de la empresa;
- Ofreciendo retroalimentación a las personas sobre su desempeño en el puesto, preferiblemente antes de que la obtengan sus superiores.
- Instalando la participación del personal en el análisis y en el cambio de los aspectos físicos del ambiente laboral, como puede ser la disposición de la oficina o de la planta, la temperatura, la iluminación y la limpieza.

2.7.1 Como hacer que el "Staff" realice un trabajo eficaz.

El problema de línea y staff no solo es uno de los más difíciles a que se enfrentan las organizaciones si no también la fuente de un enorme nivel de ineficiencia, para solucionar este problema se requiere de gran habilidad administrativa, atención cuidadosa a los principios y enseñanza paciente al personal.

Schmelkes (2010) indica que el papel del directivo será eficaz y contribuirá al cambio si es capaz de ayudar a encontrar respuestas adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quiénes cambiar e innovar.

2.7.2 Comprensión de las relaciones de autoridad.

Los administradores deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren solucionar los problemas de línea y de staff. En tanto consideren a la línea y al staff como grupo de personas o agrupamientos de actividades (por ejemplo, los departamentos de servicio) habrá confusión.

Línea y staff son relaciones de autoridad y muchos trabajos requieren elementos de ambos. La relación de línea representa tomar decisiones y actuar en consecuencia por otra parte, la relación staff implica el derecho de ayudar y asesorar. En resumen, la línea puede decir pero el staff debe vender (sus recomendaciones).

2.8 Diseño de puestos de trabajo.

La forma en la cual se diseñan los puestos de trabajo es muy relevante para el diseño global de la organización son importantes los requerimientos que el diseño de puestos tiene sobre la mayor parte de las dimensiones de la organización.

En consecuencia Shelton (2009) señala que se hará referencia al diseño de puestos, indicando como se modifican las principales variables de diseño de puestos en función de las diferentes características de trabajo.

Principales variables de diseño de puestos:

- División o especialización horizontal del trabajo. Es decir, la forma en la cual el trabajo se divide en diferentes operaciones o tareas especializadas, como base de diseño de puestos. Cuanto mayor es la especialización horizontal del trabajo de un puesto, menor es su número de tareas y menor la amplitud de las mismas.
- División o especialización vertical del trabajo. Corresponde a la forma en la cual el supervisor determina aspectos de la tarea que el trabajador debe ejecutar, generalmente su diseño, planificación y control. Los grados mayores y menores de división vertical del trabajo tienen gran importancia, en la medida en que el trabajador asume parte del diseño y planificación de la tarea, y/o de su control, la

división vertical del trabajo, y la centralización en los niveles operativos, disminuye. La reducción de la especialización vertical ha sido tradicionalmente asociada al enriquecimiento del trabajo.

- Forma en la que se lleva a cabo la supervisión: Supervisión estricta o supervisión consultiva y participativa.
- Reglas de obligado cumplimiento, estandarización y formalización de las tareas y trabajo.
- Preparación o formación necesaria, ligada al puesto.
- Adoctrinamiento para obtener valores y objetivos compartidos.
- Formas de control de rendimiento y los resultados. Estas formas de control, en la mayoría de los casos, suelen combinar supervisión, normalización de procesos, y formalización de resultados.

En lo que se refiere al diseño de puestos directivos, destacamos que:

- La delegación en la capacidad de tomar decisiones en el caso de los directivos, o la delegación para planificar y diseñar, o actuar en sus competencias técnicas, en lo que se refiere al staff.
- La importancia de la preparación o formación necesaria ligada al puesto.
- La importancia del adoctrinamiento para obtener, en los directivos y en miembros cualificados del staff, valores y objetivos compartidos.
- En lo que se refiere al diseño de puestos con trabajo sometido a cambios frecuentes e inciertos, independientemente de cuáles sean los niveles de cualificación del trabajo.
- En cuanto a la normalización, es evidente que no es conveniente formalizar aquellas actividades que estén sometidas a cambios frecuentes e inciertos. Primero, porque estaríamos dilapidando los costes de formalizar tareas y procesos que han de adaptarse a nuevas formas y situaciones, pero, sobre todo porque estaríamos introduciendo en la organización graves desajustes entre la necesidad de preservar los procedimientos formalmente establecidos, y la frecuente adaptación de nuevas situaciones y necesidades. Así pues, el grado de formalización es una variable importante a tener en cuenta en aquellas

actividades, tareas y procesos, que están sometidos a cambios frecuentes y difíciles de prever.

- La variable niveles de centralización, de la cual forma parte, como componentes el grado de delegación en la capacidad para tomar dediciones y la división vertical del trabajo, tiene aquí una relevancia singular, especialmente porque su tratamiento en la literatura, en relación con las necesarias adaptaciones de la organización al cambio, suele contener errores, o al menos explicaciones concretas que inducen al error.

La cuestión fundamental es que la descentralización significa delegar en un escalafón inferior de la jerarquía (delegación) o en los niveles directamente operativos (disminución vertical del trabajo), la capacidad de tomar dediciones y esto no puede hacerse de forma eficiente y eficaz a no ser que la persona en quien se delega tenga las capacidades y habilidades necesarias, entre ellas la capacidad de obtener e interpretar la información que corresponda al área de responsabilidad asignada SEP (2013)

Es decir, lo que está relacionado directamente con la descentralización es la cualificación, no el cambio: aunque el cambio sea, efectivamente el motor que hace necesario cualificar a las personas para delegar en ellas, y agilizar así las necesarias respuestas al entorno en el que se opera el miembro de la organización.

Este aspecto tiene que ver mucho con la asignación de comisiones al personal docente, actividad que se realiza al inicio de cada ciclo escolar, el encargado de dicha comisión (subdirector, puntualidad y asistencia, tienditas, rincón de lectura, higiene, apoyo pedagógico, periódico mural, etc.) tendrá la responsabilidad de sacar avante el trabajo con el apoyo del director y bajo su supervisión,

2.8.1 Ventajas del enriquecimiento de los puestos.

Según Koontz y Heinz (2008) las afirmaciones más destacadas sobre el enriquecimiento de los puestos se encuentran en el informe de un estudio realizado en 1973 por el Department of Health, Education and Welfare de

Estados Unidos. Como resultado de un análisis de las actitudes del personal y de la calidad de vida en el trabajo en este estudio se llevó a la conclusión de que 1) la causa principal del descontento de los empleados es la naturaleza de su trabajo, esto es, la calidad de vida de su trabajo y 2) los obreros trabajarían más, si se enriquecieran y se ampliarían sus puestos hasta obtener un mayor control sobre el trabajo y más libertad con respecto a sus supervisores.

2.9 Estructura organizativa.

Moreno; Peris y González (2009), señalan que una definición satisfactoria de estructura organizativa requiere de los tres pasos siguientes. En primer lugar la estructura está formada por la distribución espacial y jerárquica de los medios materiales y humanos, lo cual incluye la división del trabajo, la departamentalización o la formación de las unidades organizativas, la distribución del poder formal entre los diferentes niveles jerárquicos, y la forma que todo ello adopta como conjunto.

La distribución de poder en la jerarquía y el conjunto de las relaciones jerárquicas establece el marco para la toma de decisiones formales, y el marco de autoridad que regula la actuación de los diferentes miembros de la organización. Esta distribución de poder para la toma de decisiones lleva a una mayor centralización y descentralización.

En segundo lugar, la estructura está formada también por las referencias básicas normas, procedimientos, o formas de actuación, que gobiernan, con carácter estable o permanente, la formulación y el cambio de los planes y programas de una organización. Estos procedimientos pueden estar formal o informalmente establecidos, y en base a ellos se lleva a cabo el ejercicio normal de la autoridad, la resolución de problemas y el establecimiento de programas de acción y la toma de decisiones en la organización.

Continuando con la idea de Moreno; Peris y González (2009), por último, la estructura está formada también por su parte menos estable o más volátil: planes a corto o medio plazo, posiciones de enlace o coordinación en la organización grupos de trabajo, sistemas de información o sistemas de asignación de recursos,

todo esto sirve de cause referencia o patrón, para establecer las relaciones y los flujos y darles cierto grado de permanencia.

En el seno de los planes y programas, o en estrecha relación con ellos una variable importante en la estructuración de las actividades de la empresa es la formalización.

Así pues, la estructura tiene carácter de permanencia y sirve como referencia y marco par a la toma de decisiones y la realización de las diferentes actividades de empresa. Está formada por diferentes posiciones jerárquicas y el poder que les es asignado, la normas y los procedimientos básicos que orientan la formulación de los programas y la acción, y los planes y sistemas que orientan y canalizan los diferentes flujos de información decisión y acción dentro la organización.

2.10 Políticas orientadas a la gestión de las personas en la institución.

Shelton (2009), considera que esta dimensión de diseño corresponde a las políticas y formas de gestión de las personas en la organización de las personas en la organización. Es decir, políticas de recursos humanos correspondientes a captación de personal selección, formación y desarrollo establecimiento de carreras profesionales promoción y formas o estilos de dirección y liderazgo.

A todo ello debe añadirse otras formas de intervención de la dirección, correspondientes a la forma en que se hacen visibles los objetivos de la institución para toda la organización, la autonomía de diferentes miembros de la organización y los niveles de consenso alcanzado.

Todo ellos son variables que le inciden de forma directa en indirecta sobre el comportamiento con efectos importantes o atenuados sobre el trabajo y el desempeño en la organización. Las variables correspondientes a la gestión de las personas tienen, como hemos dicho una especial relevancia en los casos de trabajo específico o idiosincrásico, o cuando el trabajo es especialmente cualificado/y/o creativo; ya que en el primer caso suelen fallar lo mercados de contratación externa y en el segundo fallan las formas clásicas de medición y control.

2.10.1 Variables de diseño que corresponden a las políticas de personal en la institución.

Las principales variables de diseño deberán tener un encaje o ajuste especialmente cuidadoso en la forma que adopten las variables de diseño de puestos. Flores (2009) hace mención que en realidad los tipos de trabajo necesario o en la naturaleza de los diferentes tipos de trabajo que incorpora la institución y el modo en el que se concreta su contribución a la organización a través del diseño de puestos, marcan en una medida importante cuales son las políticas mediante las cuales deben ser gestionable.

Con la probabilidad, y las políticas del personal que requiere tipos de trabajo y formas de diseño de puestos que corresponde a trabajos de alta calificación y creativos, son muy distintas a las políticas requeridas por tipos de trabajos rutinarios y repetitivos. La mayor o menor dificultad para la medición, evaluación y control del trabajo, es también un elemento importante en explicación de marco de políticas de personal de la institución.

Las principales variables de diseño de este apartado, en lo que se refiere a políticas de recursos humanos:

- Capacitación y selección de personal.
- Formación y desarrollo.
- Establecimiento de carreras profesionales.
- Formas o estilos de dirección y liderazgo.

Algunas de las políticas anteriores acrecientan sus importancias en los casos de trabajo especialmente cualificado y creativo:

- La capacitación selección cobran gran importancia tanto por las habilidades conocimientos que debe incorporar el trabajador, como la calificación o la creatividad requieren, frecuentemente, formas de control basadas en valores compartidos y objetivos comunes entre los trabajadores y la dirección. Atendiendo a esto último, al diseñar el sistema de recompensas en los casos de trabajo cualificado y creativo. Debemos utilizar las variables de acción indirecta que faciliten la obtención de valores comunes y objetivos compartidos pero el

efecto de estas variables depende, en una medida no despreciable, de las características personales, razón por la cual la captación y la selección obra una singular importancia.

- La formación es circunstancial con el trabajo cualificado y con el trabajo creativo. En estos tipos de trabajo es más frecuente la necesidad de desarrollo de nuevas capacidades.
- En lo que se refiere a las formas de dirección de los trabajos cualificados y creativos, la delegación de capacidad de decisión dentro del marco de autonomía que corresponda a cada trabajo es circunstancial al rendimiento i a la rentabilidad de estas actividades.

2.11 Sistemas de medición, evaluación y control del desempeño.

Los sistemas de medición y control del rendimiento o el desempeño son formas de diseño y procedimientos técnicos que permiten cuantificar o evaluar las diferentes tareas y actividades que se llevan a cabo en la organización; desde las tareas más rutinarias y medibles hasta los desempeños de mayor complejidad.

Sin embargo Flores (2009) indica que dos cuestiones importantes a este respecto son por una parte, la dificultad de evaluar tareas ambiguas y de difícil control, que obliga en los casos de trabajo más cualificado y creativo asegurarse el rendimiento mediante variables de diseño de acción indirecta, que inciden en el comportamiento e indirectamente sobre el desempeño.

La segunda cuestión que nuestra opinión tiene gran trascendencia, se refiere al hecho de que las formas de medición y control son instrumento potente en la ordenación de los incentivos de los miembros de la organización. Por esta razón en la fase de aplicación de secuencia-guía, las formas de medición evaluación y control ocupan una posición fundamental.

Las forma de medición, evaluación y control tienen como se ha mencionado gran importancia para el diseño de la organización.

En primer lugar porque la medición y evaluación de los requerimientos del trabajo permite a la institución conocer de forma directa su productividad; y cuando

esto es posible las formas de evaluación y control actúan como una variable de acción instrumental directa. En segundo lugar, porque la forma y facilidad o dificultad en la evaluación del trabajo, depende el diseño de sistema de recompensa.

Es necesario tener cuidado en el diseño de evaluación y control, porque se ha dicho que tiene efectos sobre el comportamiento: es un instrumento potente en la ordenación de los incentivos. En la relación esfuerzo, rendimiento, recompensa, que cosa se considera rendimiento o como se evalúa o mide cobra una importancia crucial.

En general los miembros de la organización adoptaran sus formas desempeño según sea el sistema de medición de tal manera con el menor esfuerzo obtengan evoluciones positivas de su trabajo las variables que son formas de medición evaluación y control desempeño o el rendimiento corresponden a:

- Estudios técnicos del trabajo que permiten medir su rendimiento y productividad. Están aquí los estudios de métodos y tiempos y cualquier tipo de estudios que permitan medir el rendimiento en los diferentes tipos de tareas o procesos productivos.
- Medición y control a través de la formalización. Medición, evaluación, y control de tareas y procesos comparando la forma y el contenido de los productos o servicios con los que se indican las reglas, los manuales de procedimientos, o la documentación vinculada a la ejecución de procesos.

2.11.1 Medición del desempeño.

No es posible mejorar lo que no se mide o que no se puede medir. Harbour (2007), dice que las instituciones descubren que las mediciones del desempeño pueden ayudar a cualquier organización a:

- Determinar donde se encuentra, es decir, establecer un parámetro del nivel del desempeño “tal como es”.
- Establecer matas con base en el desempeño actual.

- Determinar la diferencia, o delta, entre un conjunto de metas deseadas de desempeño.
- Rastrear el avance hacia la consecución de las metas deseadas de desempeño.
- Comparar el desempeño propio contra el de los competidores ,
- Controlar los niveles de desempeño dentro de ciertos límites establecidos.
- Identificar áreas y posibles causas del problema.
- Hacer mejores planes a futuro.

Las perspectivas que se logran a petición de la sistemática del desempeño pueden ser de verdad sorprendentes. En esencia, la medicina del desempeño puede ayudar a impulsar los resultados deseados en cualquier nivel:

La organización, un departamento o un proceso. Sin embargo, antes de continuar con el análisis de la medición del desempeño es preciso definir algunos conceptos importantes.

2.12 Cambio de cultura.

La mayoría de los ejecutivos no comprenden como cambiar la cultura. Piensan que esta puede ser manipulada a través de una metodología de control o cambiada a través de la fineza y el encanto. A menudo sus esfuerzos por lograr un cambio cultural toma la dirección opuesta a la que desean, las relaciones de confianza se encuentran en el núcleo de la capacidad de adaptación.

En última instancia para tener una organización responsiva horizontal y democrática, la cultura debe basarse en algo que no cambie- en principios que en el fondo, controlan todo. (Shelton, 2009)

- Horizontal. Un principio que gobierna la vida es que las personas tienen el mismo valor, y que debemos tratarnos como iguales en las organizaciones horizontales. Todos los puestos de una institución horizontal son de igual importancia en cuanto a que cada cual es tan vital como cualquier otro.
- Democrática. En las organizaciones democráticas todas las personas responden a los mismos principios con igual base se puede lograr la democracia en un consenso que satisface pero que no optimiza en las

culturas de un bajo nivel de confianza, pero el idea de la sinergia solamente se alcanza en las culturas con un alto nivel de confianza.

- Flexible y adoptable. La flexibilidad y la adaptabilidad requieren de un alto nivel de habilitación y confianza. La manera de probar la flexibilidad de cualquier cultura es colocar a la gente en el nivel más bajo de su estándar de procedimiento de operaciones al pedirles que se acomoden al cambio.

2.12.1 Fuentes de seguridad interna.

A fin de tener una cultura responsiva, adaptable, flexible y democrática, la gente debe contar con un alto nivel seguridad interna. Tanto a nivel personal como a nivel organizacional. Muchas personas logran su seguridad de fuentes externas del entorno posesiones, posiciones, programas, propiedades u opiniones a terceros.

El problema con las fuentes externas es que cambian con el tiempo y circunstancias. Si dependemos de dichas fuentes, nuestras vidas serán constantemente sacudidas e inseguras. Debemos crear interdependencia fuentes de seguridad que sean constantes sin importar las circunstancias.

La habilidad para remodelar nuestras vidas y las misiones de nuestras organizaciones y para actuar con nuevos libretos requiere de valor. A medida que cultiven fuentes de seguridad ganaran un profundo sentido de valor personal, independientemente de la educación circunstancias y opiniones.

- Personal: Shelton (2009), recomienda recurrir a siete fuentes sólidas para desarrollar un valor intrínseco que le permitan adaptarse a las realidades internas.
1. Meditación y contemplación: Tomarse un tiempo todos los días en privado para la meditación contemplación plegaria y estudio de la sabiduría de la literatura. Cultiva la habilidad de estar solo. Y de pensar profundamente para disfrutar el silencio y la soledad para reflexionar, escribir, escuchar, visualizar, pensar, relajarse, prepararse y planear.
 2. Apreciar la naturaleza: La naturaleza es una de las mejores fuentes de inspiración porque nos enseña leyes, principios, y procesos naturales, cuando

se pasa momentos en bellos parajes naturales se torna más complementario, logran más paz y tranquilidad interna, y tiene mayores posibilidades, de eliminar la energía negativa que se acumula horarios apretados.

3. Ejercicio físico y mental: El ejercicio regular y vigoroso es vital para la salud radiante, cultive el hábito de llevar acabo ejercicio de estiramiento aeróbicos y tonificadores. En cuanto al ejercicio mental Shelton (2009), sugiere cultivar el hábito de la lectura.
4. Servicios anónimos: Cuando perdemos nuestra vida la encontramos en el servicio anónimo a otros. Si nuestra intención es servir, ayudar a otros desinteresadamente entonces obtenemos un producto derivado de nuestro servicio en forma de seguridad y paz interna.
5. Cumpla su palabra diga la verdad: La honestidad elimina la necesidad de adoptar conductas de disimulo o encubrimiento. Cuando somos fieles a la conciencia, cuando cumplimos siempre con nuestra palabra, cuando nos esforzamos por armonizar nuestros hábitos con nuestros sistemas de valores, entonces nuestra vida se integra.
6. Amor incondicional de otra persona: Otra fuente de seguridad interna reside en otra persona que nos ame y crea en nosotros, aun cuando no creamos en nosotros mismos.
7. Centro divino o de inicio: Desarrollar nuestras vidas a partir de una fuente divina significa cultiva y vivir a fin de organizar y dirigir nuestras vidas. Lo anterior significa educar y obedecer a nuestra conciencia constantemente. Cuanto más nos centremos en principios permanentes mayor será nuestra felicidad y crecimiento y más sabiduría, guía, seguridad y poder tendremos para resolver o trascender nuestros problemas y dificultades.
Shelton (2009) sugiere cinco fuentes de seguridad.
1. Base en los principios. Aun si tiene una organización funcional vertical puede basarse en la misma visión y sistemas de valores de fondo. Hasta el oficial ejecutivo debe basarse en los mismos principios. Ese el motivo por el cual modelar y ser mentor a partir de la profunda sinceridad e integridad es tan fundamental para el cambio de cultura.

2. Manejo responsable del afectivo. Por buenas razones lo humanistas y éticos intentan llegar a un pensamiento de todo pero la realidad es que sin un margen no hay misión. Y cuando estamos logrando ganancias necesitamos un inteligente plan de inversión y ahorro a fin de lograr del dinero trabajo por nosotros.
3. Una inteligente inversión en la gente. La seguridad y la lealtad son ampliamente resaltadas por la capacitación y desarrollo relevantes.
4. Desarrollo innovador de productos. La invocación es la llave del futuro es necesario tener ansias de nuevos proyectos o mejoras significativas a los ya existentes a fin de tener un sentir del futuro.
5. Relaciones basadas en la confianza no en el miedo. La compendia global es tan dura, el cambio esta rápido y profundo y la tecnología es tan poderosa, que no puede competir sin un alto grado de confianza en tres los miembros del equipo.

2.13 Cultivar el compromiso mediante la participación en la toma de decisiones.

Ludy, (2010) dice que mientras más competente sea un gerente y más conocimientos tengan a cerca de los aspectos técnicos de su trabajo, mayor será la tendencia a tomar decisiones por sí mismo y comunicar luego a los demás que hacer.

Muchas gentes se han tomado reputaciones como ejecutivos dinámicos al usar esta tendencia autoritaria o directiva. Y muchos de ellos han sonreído en el trayecto a la banca.

Solamente podemos especular sobre la gente muy autoritaria que ha tenido éxito, si lo ha logrado gracias a su estilo autoritario, o a pesar de él. Muchas otras variables, como la inteligencia, valor, agresividad, energía, pudieron haber sido más importantes que el estilo administrativo. La crueldad pudo, incluso, ser factor clave del éxito de algunos.

Y por supuesto algunos gerentes siempre están en el lugar adecuado, en el momento adecuado, no necesariamente por casualidad, o nacieron dentro de una empresa familiar en vías de obtener resultados positivos. Necesitamos líderes que

alienten la participación y que quieran tomar en cuenta a sus subordinados en la toma de decisiones debe considerar, cuando menos cuatro puntos básicos:

- La disponibilidad de más información sobre la cual basar decisiones.
- La profundidad del compromiso de las personas que se encargan de llevar a cabo la decisión.
- El grado de voluntad que la gente eficaz tendrá para pasar a formar parte de la organización u permanecer en ella.
- La oportunidad para las personas de todos los niveles de crecer profesionalmente.

La profundidad del compromiso de las personas que se encargaran de llevar a cabo tal decisión. Con seguridad se ha experimentado la imposición de una decisión, política nueva, sistema o procedimientos nuevos, que usted veía como una molestia, o incluso como una desviación de esfuerzo por desenvolverse mejor.

Un ejecutivo en jefe dijo una vez que las personas que vayan a ejecutar planes deberían de estar comprometidas en la creación de los mismos. Cuando los subordinados contribuyen con sus propias ideas ¿cómo podrían quejarse de implantar sus propios planes? Un gerente perfecto probablemente no necesite el apoyo de los demás. Sin embargo mucho de nosotros mostramos ocasionalmente imperfecciones. Cuando esto pasa ¿nos gustaría que los colegas permitieran que el proyecto fracasara? O preferiría escuchar una retroalimentación como esta: “nuestro sistema tuvo un pequeño desperfecto, pero creo que ya lo arregle para que siga funcionando, la ayuda en equipo con entusiasmo sin duda rendirá frutos.

El grado de voluntad que la gente eficaz tendrá para pasar a formar parte de la organización y permanecer en ella. A la mayoría de la gente no le gusta pelear y el buen personal no tiene porque soportar un ambiente en el cual tenga que pelear o someterse. En gran cantidad de estudios se ha comprobado que los altos niveles de deserción han estado frecuentemente ligados a la incapacidad de los jefes para satisfacer las capacidades de proceso de los subordinados.

La oportunidad para las personas de todos los niveles de crecer profesionalmente. Si usted trabaja para mí y yo soy muy autoritario. ¿Cómo puede usted aprender y crecer?

Si puede observarme cuidadosamente, si tiene oportunidad y tiempo, es posible que junte información, pero hasta que yo no le dé la oportunidad de participar en la toma de decisiones en un nivel más alto, no tendrá realmente la oportunidad de ganar experiencia y crecer.

Es muy similar a tratar de encontrar el camino hacia algún lugar desconocido. Al utilizar la ayuda de sus subordinados un jefe les da la oportunidad de aprender y crecer. Y, como ventaja adicional, mejorar el aprovechamiento del tiempo.

Hay que sacar partido de la participación y consejo de los subordinados, dándoles la oportunidad de pensar y participar, de modo que no se vayan a otro lugar a buscar satisfacción personal, teniendo la posibilidad de crecer para ser más productivos y de esta manera aspirar a un ascenso.

2.13.1 El director y el liderazgo.

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el líder de la escuela. Esta es una gran responsabilidad, ya que el ejercicio del liderazgo tiene una variedad de dimensiones en las que se debe focalizar el director para convertirse en el líder que necesitan las escuelas en el siglo XXI. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo. Esto requiere que cada director de escuelas posea el conocimiento, las destrezas, habilidades y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la misma.

El director de escuelas, como líder administrativo, está a cargo de la fase operacional de la institución, así como la responsabilidad de planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. El dominio de estas competencias permite realizar con eficacia las

prácticas administrativas correspondientes hacia el logro de la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales.

Por décadas, los directores de escuela habían llevado a cabo todos estos procesos administrativos de la forma tradicional. El director era la máxima autoridad en la escuela, pero esta autoridad estaba limitada por las leyes y reglamentos escolares. La responsabilidad en la toma de decisiones estaba ubicada en el nivel central del Departamento de Educación, siguiendo el patrón de una estructura burocrática, según definida por la teoría de Max Weber (2009). El sistema educativo era uno altamente centralizado, lo que estaba totalmente en contra de todas las tendencias contemporáneas en el campo de la administración.

En la última década se ha dado grandes cambios en el sistema educativo a nivel mundial. La reforma más reciente (RIEB 2006), tiene un impacto muy grande en las escuelas en México. Esta reforma tiene nuevas propuestas para atender los diferentes procesos en el Sistema de Educación Pública. En especial, en los cambios en la estructura y la organización del Sistema, muy en especial en las diferentes tareas que tendrán que realizar los docentes y administradores en los diferentes niveles jerárquicos.

Estos administradores, en especial los directores de las escuelas, deben estar preparados con las competencias necesarias para promover e implantar los cambios que les corresponden como líderes administrativos de la institución. Por esta razón, el director escolar debe tener una visión clara del liderazgo administrativo, las teorías, los procesos y los principios que utilizará como base para atender todas las situaciones que se le presenten. Su responsabilidad mayor es la de implantar los planes operacionales aplicando los procedimientos administrativos descentralizados.

El director de escuelas como líder administrativo tiene esta función para facilitar la labor de los docentes llevando a cabo todos los procesos necesarios para que se pueda mejorar la calidad de la educación.

El trabajo del líder administrativo no es fácil. Va a dedicar su tiempo a los asuntos operacionales, pero sin perder de perspectiva que la finalidad de la escuela es propiciar el logro de la excelencia académica. Por tal razón, es viable

considerar algunos aspectos importantes en torno a la función del líder-administrador, para analizar posteriormente la aplicación de estos principios al liderazgo administrativo en las escuelas.

La administración es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad. Ésta existe en todas las áreas del diario vivir, incluyendo los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas. Por eso, todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores, unos administrando países, otros conduciendo exploraciones y guerras, y otros manejando las organizaciones socio-económicas de un pueblo. Stoner, Freeman y Gilbert, (2010) define la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición enfatiza que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando el que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (2010) la administración es el proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas. El proceso administrativo, por tanto, no es una serie de funciones separadas que puedan ser efectuadas independientemente. La administración es un proceso compuesto de estas partes.

Ninguna de estas funciones puede llevarse a cabo sin incluir a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso compuesto. El administrador lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo.

Por tanto, la función total de un administrador, según Drucker (2009) es determinar los objetivos colectivos de una organización y generar el medio ambiente adecuado para su logro. La administración consiste en lograr objetivos con el uso de otros participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para

realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

Para llevar a cabo la gestión administrativa, se requiere: proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas (Maldonado, Montes, Castillo y Vázquez, 2000).

La efectividad de una organización depende de la capacidad del líder para ordenar los recursos que permitirán lograr las metas institucionales. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma. Obtener esa coordinación y lograr un espíritu de grupo forma parte del trabajo del administrador.

A través de los años, la gestión administrativa se ha visto como una forma de hacer las cosas de una manera más eficiente y eficaz. Los administradores tienen muchas maneras de examinar las organizaciones y las actividades, el desempeño y la satisfacción de los empleados en la organización. Éstos son responsables de diseñar el trabajo de la organización y de seleccionar el personal para llevar a cabo exitosamente los programas planificados. Para que una organización sea efectiva tiene que: lograr sus metas, mantenerse a sí misma internamente y adaptarse al ambiente.

Si la organización logra estos tres aspectos, logrará mantener la salud organizacional. Sin embargo, para que la misma pueda mantenerse a sí misma y adaptarse al ambiente, a veces tiene que introducir cambios planificados que ayuden a lograr más efectivamente las metas existentes o a lograr nuevas metas.

La *National Commission for Accreditation of Teacher Education* (NCATE) define el liderazgo administrativo en la educación como “el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados”. Esta definición nos ofrece un marco de

referencia de cuatro áreas principales que analizaré a continuación y relacionaré con las funciones que debe llevar a cabo un director de escuelas que esté preparado para encarar los retos del Siglo XXI.

2.14 Gestion.

El término "gestión" es actualmente uno de los más utilizados cuando se trata de describir o analizar el funcionamiento de los centros escolares. La palabra gestión sugiere inmediatamente "actuación", tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ir acompañada de un referente, de una especificación que la complemente. Por esa razón nos referimos a gestión de recursos humanos, gestión administrativa, gestión del patrimonio, gestión del paisaje... y, en el ámbito más específicamente escolar, a gestión del currículum o gestión económica, por poner sólo dos ejemplos.

Antunez (1993). El término gestión, por sí mismo, no sirve para explicar de manera suficiente y precisa el alcance de las actuaciones que representa. Algunas concepciones del término gestión:

1. La gestión como acción y efecto de la administración material del centro. Según esta concepción, se conciben como tareas gestoras únicamente las que tienen que ver con el ámbito administrativo, es decir, las correspondientes a la economía, la documentación y la burocracia: registros, archivística, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física del centro, etc.

Desde este punto de vista, la gestión sería competencia de los administrativos profesionales o de los profesores y profesoras que desarrollan estas tareas por razón de su cargo: secretarios de centro.

2. La gestión como conjunto de actuaciones propias de la función directiva. Interpreta la gestión como el conjunto de acciones que se desarrollan en el centro y se atribuyen a las personas que desempeñan los cargos de órganos unipersonales de gobierno. Entenderían la gestión desde este punto de vista los representantes de las administraciones educativas cuando anuncian que quieren preocuparse por la formación de las personas que ocupan los "cargos de gestión" de los centros, o quienes afirman que es muy difícil encontrar personas que

quieran formar parte de los "equipos de gestión" de los institutos y escuelas públicas. Desde este enfoque, se podría decir con propiedad que una persona que no tiene cargos directivos o de coordinación, no gestiona o no participa en la gestión del centro. No se interpretan, pues, como "gestión" las decisiones curriculares individuales o colectivas..

3. La gestión como tarea que se realiza "por encargo". Tradicionalmente se ha entendido la gestión como un proceso que se desarrolla a partir de la iniciativa de alguien o de un grupo que define unos objetivos y encarga a otras personas que los consigan proporcionándoles unos recursos determinados: las personas que deben conseguir los objetivos, es decir: quienes gestionan, desarrollan unas tareas por delegación y pueden compartir o no los objetivos que se les encomiendan e incluso podrían no participar en el proceso de planificación del trabajo.

2.15 Competencia directiva.

Con las reformas curriculares y pedagógicas ha iniciado una ruta de transformación de las escuelas, donde los problemas profesionales estaban virtualmente ausentes de la atención institucional y que solo eran del interés individual de cada maestro según su propio criterio y sus recursos pedagógicos; a través de una nueva forma de hacer la gestión directiva se ofrece la posibilidad de atender juntos los asuntos que pudieran definirse como importantes para el logro de una mayor calidad educativa. Se requiere una transformación profunda derivada de la recuperación del sentido profesional de maestros y directores (Evans, 2006, pág. 124).

Se requiere construir nuevas relaciones de autoridad dentro de la escuela, que gradualmente den espacio a la participación como miembros de un equipo, cambio al que apunta el trabajo colaborativo. La modificación de una historia de organización escolar fuertemente autoritaria y jerárquica del sistema hacia un modelo cada vez más participativo se hace necesaria y en la medida en que los directores se involucran en experiencias de trabajo colaborativo, van descubriendo nuevos horizontes para su trabajo, ya que recuperan una dimensión académica en

él, así como nuevas posibilidades de relación y apoyo a los maestros (Evans, 2006, pág. 136).

La autonomía en la gestión escolar es uno de los principales aspectos de la reforma educativa; permite particularizar la administración de recursos considerando las características y necesidades de cada plantel. La gestión escolar es un proceso que busca fortalecer el funcionamiento adecuado de las escuelas, mediante la autonomía institucional, que busca dar a las escuelas la posibilidad de que puedan tomar las decisiones individuales que les permitan mejorar sus áreas de oportunidad, siempre cuidando que se realice dentro de la ley general que resguarda la educación en México.

Garduño (2006)...Para que la gestión escolar sea exitosa, los involucrados en las instituciones educativas (docentes, administrativos, padres de familia y alumnos) deben trabajar en conjunto y tener presente lo siguiente:

1. Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
2. Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de los recursos.
3. Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta la escuela, como los logros y problemas de la misma organización.
4. Comprometer a todos los actores institucionales.
5. Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Dentro del conjunto de leyes secundarias que se necesitan para que la reforma educativa se implemente, la Ley General de la Educación señala que los programas de gestión escolar buscarán:

1. Usar los resultados de la evaluación como una herramienta para retroalimentar a las escuelas, y mejorar continuamente.
2. Desarrollar una planeación anual con metas verificables.
3. Administrar, de manera transparente y eficiente, los recursos de cada escuela para la mejora de su infraestructura y compra de material educativo.

4. Resolver problemas de operación básicos y propiciar la participación de toda la comunidad escolar.

Por su parte, Álvarez (2005) respecto al gestor educativo como líder transformacional, destaca las siguientes características:

- Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal y busca la forma de comprometerlos en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
- El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

Bernal Agudo retoma los elementos característicos del gestor educativo con liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985), ellos son:

1. Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto. Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.
2. Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
3. Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.
4. Tolerancia psicológica: usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos y para manejar momentos duros.

3 METODOLOGÍA

En el presente capítulo se refleja la metodología para definir el tipo de estudio, diseño del estudio, población, la muestra, el instrumento de medición del estudio, procedimiento para la obtención de datos y el procedimiento para el análisis de datos, que posteriormente se presentaran.

Es importante indicar el procedimiento que se seguirá en la ejecución de la investigación, constituye la metodología a aplicar, además permitirá organizar los datos y hacer inferencias a partir de los mismos.

Realizar una investigación desde el enfoque cuantitativo juega un papel importante; ya que esta pretende acortar la información facilitando al investigador la recopilación de datos y con esto encontrar la resolución de su problema para ofrecer una propuesta.

3.1 Tipo de Estudio.

Hay varios enfoques básicos en la investigación por ejemplo, el cuantitativo, cualitativo o mixto, sin embargo, para esta investigación se optó por el enfoque cuantitativo, en este sentido, el enfoque cuantitativo hace referencia cuando *“utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”* (Hernández, 2003; p.5)

El presente estudio tiene su razón en el interés por conocer los retos que enfrentan los docentes al momento de asumir un cargo directivo, es una investigación de tipo descriptiva ya que describen los datos y este debe tener un

impacto en las vidas de la gente que le rodea. El lector de la investigación sabrá qué hacer para asumir un cargo directivo en el campo educativo si así algún se requiere, por lo tanto, más personas conocerán e identificarán lo que implica asumir el cargo directivo dentro de una escuela.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, en este caso en particular se quiere a los maestros en función directiva y sus retos para una mejor gestión.

De acuerdo a las características del trabajo se enfoca a una investigación de tipo cuantitativa, indaga la incidencia de las modalidades de una o más variables. Recoge información de tipo objetivo, es decir, que se percibe por la observación directa de los sujetos, por lo que sus resultados siempre se traducen en apreciaciones conceptuales (ideas o conceptos), pero de la más alta precisión o fidelidad posible con la realidad investigada.

Para la conformación del proyecto de trabajo se detectaron los principales problemas y necesidades que enfrenta los docentes de las instituciones al momento de asumir un cargo directivo, mediante un diagnóstico, en el que se realiza un análisis crítico de la realidad docente.

3.2. Ubicación y tiempo de estudio.

La investigación se realizó en Escárcega, El municipio de Escárcega se encuentra en el centro del territorio campechano, limita al norte con el municipio de Champotón, al oeste con el de Carmen, al este con el de Calakmul y al sur con el de Candelaria. Su extensión territorial es de 4,569.64 km², que representante el 8% del total del estado de Campeche.

Específicamente el estudio se llevó a cabo en las primarias de la zona 025, del sector 05 de este municipio, La zona está integrada por 11 escuelas: Juan Escutia en sus dos turnos, Juan Pacheco Torres en sus dos turnos, la Ignacio

Zaragoza, y 6 escuelas más de los ejidos. Conformado por 77 docentes, se considerará como muestra a los 11 directores.

Los alcances de la investigación se tratan de especificar con la mayor claridad y precisión posible, es decir, hasta dónde se quiere y pretende llegar en su aplicación por lo tanto es necesario atender los siguientes elementos de manera puntual. Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto, es, detallar cómo son y se manifiestan. Los Estudios Descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos objetivos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Únicamente se pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los indicadores a las que se refieren los maestros en funciones directivas, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables.

El tiempo de estudio fueron seis meses, correspondientes al primer semestre del ciclo escolar 2014-2015.

3.3 Población.

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes, en este caso particular es la zona escolar 025 de la Ciudad de Escárcega, Campeche, que tiene un total de 11 escuelas a su cargo, de las cuales 5 son urbanas y 6 son de tipo rural, el total de escuelas agrupa la cantidad de 77 profesores de los cuales 11 desempeñan el cargo directivo.

La investigación se realiza en el estado de Campeche en un municipio y cabecera municipal que tiene por nombre Escárcega, en las escuelas primarias de la zona 025 de nivel primaria de los diferentes tipos de organización (completa e incompleta) que cuenten con un maestro que desempeñe el cargo directivo con grupo o sin grupo y bien, con clave directiva o sin ella. Esta zona escolar tiene un total de 11 escuelas a su cargo, de las cuales 5 son urbanas y 6 son de tipo rural,

el total de escuelas agrupa la cantidad de 11 profesores que cumplen como directivos. Por lo tanto, la población es toda la zona y la muestra para esta investigación es un total de 11 profesores que desempeñan el cargo directivo.

3.4. Muestra.

La mayoría de los estudios de investigación tienen ciertos requerimientos que deben ser cumplidos para que un sujeto pueda participar. Estos requerimientos están diseñados para proteger la seguridad de los sujetos y proteger la calidad de la investigación. Para esta investigación tiene que ser maestros que pertenezcan a la zona escolar 025 de la ciudad de Escárcega, Campeche y desempeñar el cargo directivo en alguna de las 11 escuelas que integran dicha zona escolar.

La muestra está integrada por once directivos de los cuales cuatro tienen clave efectiva con nombramiento, y los otros siete son comisionados. Cinco de ellos funjen en la ciudad, mientras que los seis restantes trabajan en comunidades rurales en escuela incompletas, es decir donde solo hay dos o tres maestros que se encargan de atender a todos los alumnos o en su caso donde solo hay un maestro que realiza toda las actividades.

En muchas ocasiones resulta imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos o bien, para este estudio, todas las escuelas ya que son varias y están a distancias muy alejadas de la cabecera municipal, sin embargo, se optó por considerar un día y hora específica a cada escuela para poder aplicar el instrumento de recolección de datos.

De lo contrario, se pudo considerar a la muestra como una representación significativa de las características de una población, algunas definiciones podemos destacar que:

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubin (1996).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974).

3.5 Instrumento de acopio de información.

Según Casas (2003) el instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta. En este sentido, la guía que debe ser referente para diseñar el cuestionario es la hipótesis del proyecto, o bien, las hipótesis contempladas.

La estructuración del cuestionario consideró aspectos que no se deben pasar por desapercibidos, por el ejemplo, las características particulares de la zona escolar, el contexto o campo donde se aplicará.

Estos aspectos determinan cómo serán las preguntas, cerradas o abiertas, la cantidad de preguntas, el lenguaje que se empleará para su elaboración y también el formato en que se presentará el cuestionario ya concluido.

Para esta investigación se construyó un cuestionario tipo escala de LIKERT, este instrumento consta de 57 ítems (afirmaciones), cada ítem tiene 4 opciones para contestar y su puntuación va de 1 al 4 en forma ascendente, es decir, de la respuesta considerada como negativa tiene el valor de 1 y la respuesta considerada como la excelente tiene el valor de 4. Es decir, cada afirmación brinda cuatro opciones divididas así: siempre, casi siempre, algunas veces, nunca.

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Desde la aritmética, esta escala es sumatoria ya que la puntuación o la medida de cada persona en la actitud se obtiene de la puntuación de cada respuesta. En esta investigación, se calculó el porcentaje por ítem según la cantidad de directores que votaron por cada una de las respuestas, es decir, cuántos directores eligieron

siempre, cuántos directores optaron por casi siempre, cuántos por algunas veces y cuántos por nunca.

3.6 Procedimientos.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que se intenta obtener respuestas a preguntas que se van generando en el transcurso de la investigación.

Un estudio descriptivo puede ofrecer información acerca del estado de salud común, comportamiento, actitudes u otras características de un grupo en particular. Los estudios descriptivos en que el investigador interacciona con el participante puede involucrar encuestas o entrevistas para recolectar la información necesaria. Bickman y Rog (1998), sugieren que los estudios descriptivos pueden responder a preguntas como “qué es” o “qué era.” Los experimentos responden “por qué” o “cómo.”

En particular esta investigación se desarrolló de la siguiente manera:

- Definir en términos claros y específicos qué características se desean describir a los maestros en función directiva y sus retos para una mejor gestión.
- Expresar cómo los sujetos (personas y escuelas) van a ser seleccionados de modo que sean muestra adecuada de la población;
- Qué técnicas para observación van a ser utilizadas (cuestionarios tipo Likert)
- Solicitar la autorización para poder aplicar los instrumentos de medición a los sujetos de estudio.
- Aplicar y recoger los datos.
- Interpretar y analizar los datos.
- Informar apropiadamente los resultados.

4 RESULTADOS

El análisis de resultados como su nombre lo indica es la expresión detallada de los hallazgos obtenidos de la aplicación del instrumento aplicado para recabar información que permita emitir un resultado real de la muestra que se considera.

Cabe mencionar que la encuesta de tipo Likert está integrada por 57 ítems, agrupados en dos categorías:

Administrativos:

- a) Identificar las prácticas gestoras de los maestros con función directiva.
- b) Identificar los conocimientos de los directores en materia de gestión directiva.
- c) Evaluar el desempeño en gestión directiva de los maestros que cumplen con dicha función.

Personales:

- a) Identificar las habilidades y destrezas del maestro en función directiva.
- b) Conocer la formación académica de los directores de ambas escuelas.

Cada ítem tiene la posibilidad de seleccionar una respuesta de cuatro posibles, cada una con un valor asignado, es decir, siempre equivale a 4, casi siempre a 3, algunas veces a 2 y nunca 1. El valor máximo a obtener es equivalente a 228 puntos y el mínimo igual 57. De acuerdo a los resultados se categorizaron de acuerdo al número de respuestas comunes obtenidas.

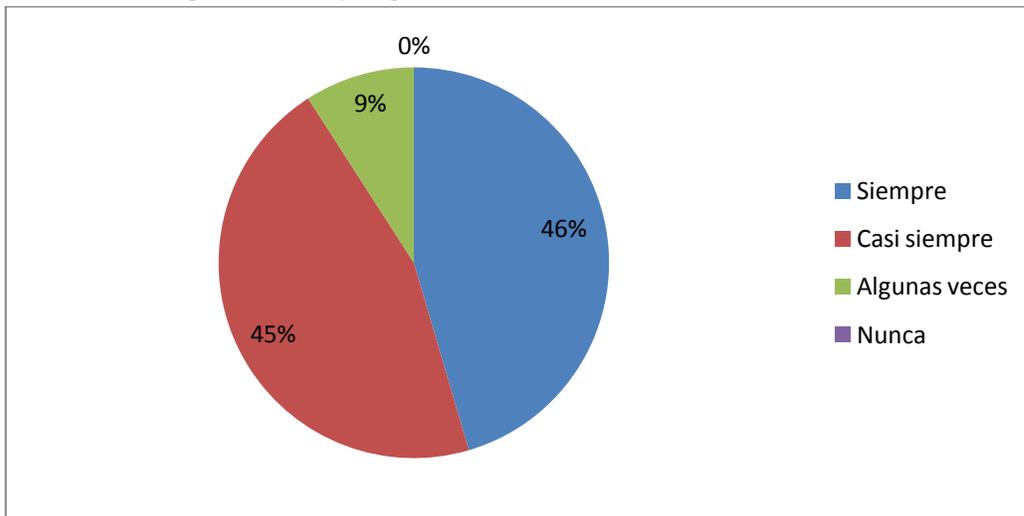
Aplicada la encuesta se obtuvo los siguientes resultados:

Con base en lo antes expuesto, a continuación se exponen los siguientes resultados:

4.1 Practicas gestoras.

En el rasgo de gestión se aplicaron nueve ítems de los cuales se obtuvo que:

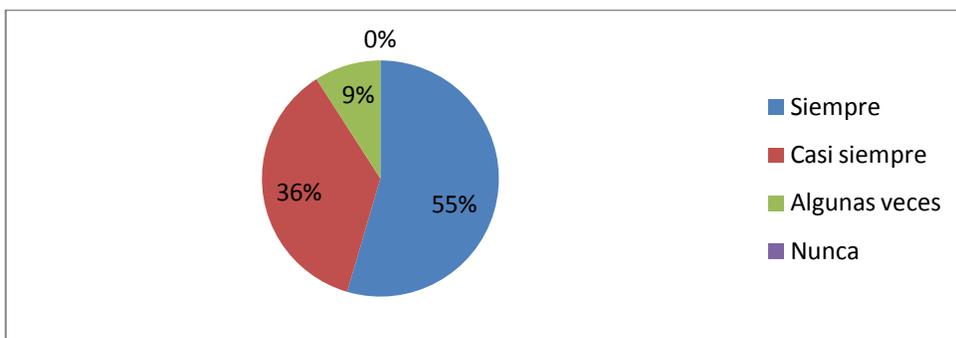
Gráfica1, La gestión de programas



FUENTE: Análisis del autor.

Se puede observar que los directores de la escuela manifiestan en un 45.4% que siempre atienden sus prácticas gestoras en beneficio de la comunidad escolar, de igual manera, el mismo porcentaje se puede percibir en aquellos directores que casi siempre consideran este objetivo en relación a su función, por último, el 9% de los directores encuestados solamente algunas veces forma parte de su función directiva.

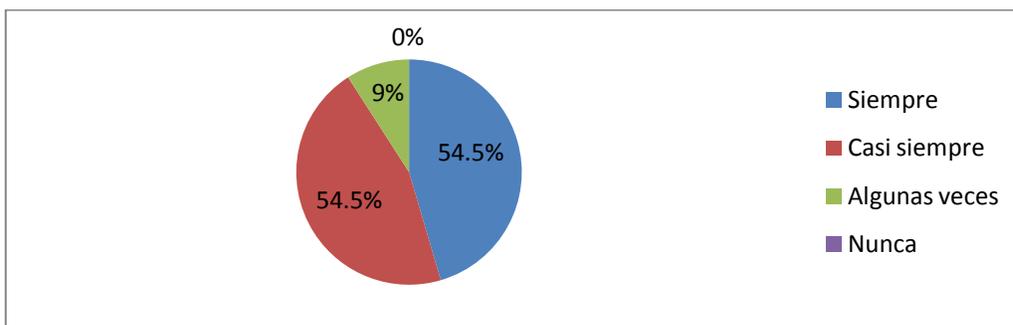
Gráfica 2. Gestión de materiales.



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se puede observar que el 54.5% de los directores encuestados contribuye en tiempo y forma la gestión de los materiales o recursos faltantes en la comunidad escolar por lo que se puede mencionar que saben determinar sus prácticas gestoras en la función que desempeñan, mientras que el 36.3% casi siempre logra este objetivo como director y sólo el 9% algunas veces considera esta actividad como parte de su trabajo que le corresponde.

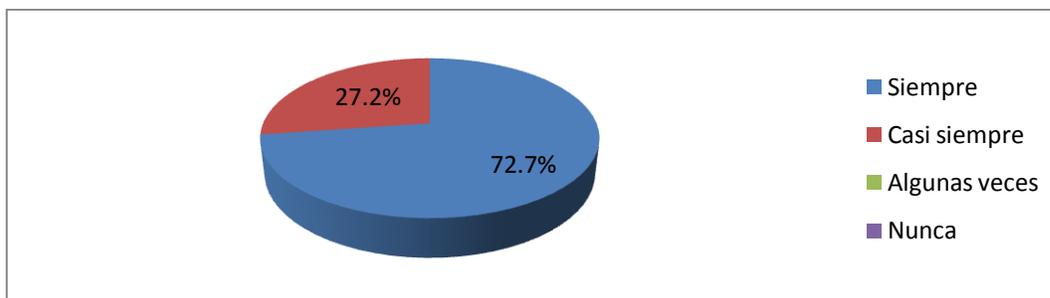
Gráfica 3. Relación con el personal.



FUENTE: Análisis del autor.

De los directores encuestados se puede decir que el 54.5% de ellos considera que una buena relación con su personal docente permite identificar las deficiencias de los recursos materiales para luego gestionarlos, lo mismo sucede con aquellos directores encuestados en donde casi siempre logran este objetivo, sin embargo, el 9% de la muestra encuestada algunas veces considera prioritario la buena relación entre él y su personal.

Gráfica 4. Gestión directiva.



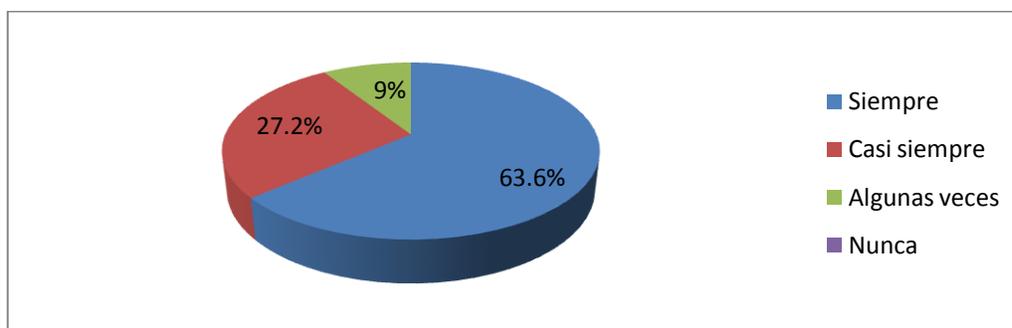
FUENTE: Análisis del autor.

Los directores encuestados arrojan que un 72.7% de ellos consideran la gestión directiva como parte de la función que desempeñan por lo tanto si

permiten determinar que sus prácticas gestoras contribuyen al beneficio de la comunidad escolar que representan, y sólo un 27.2% de ellos casi siempre atienden este aspecto en relación a la tarea que les corresponde.

Dentro de las prácticas gestoras se ubica el trato con los recursos humanos, es decir, con el personal docente, el bienestar laboral redunda en la calidad de vida. Además, actualmente se ha puesto de relieve la incidencia que tiene el factor humano en la calidad y productividad del trabajo, por lo tanto, se hace necesario buscar y conseguir establecer un vínculo satisfactorio en cualquier organización moderna. Esto se verá reflejado en la productividad y buen funcionamiento de la escuela. Por lo que se consideraron los siguientes cuestionamientos.

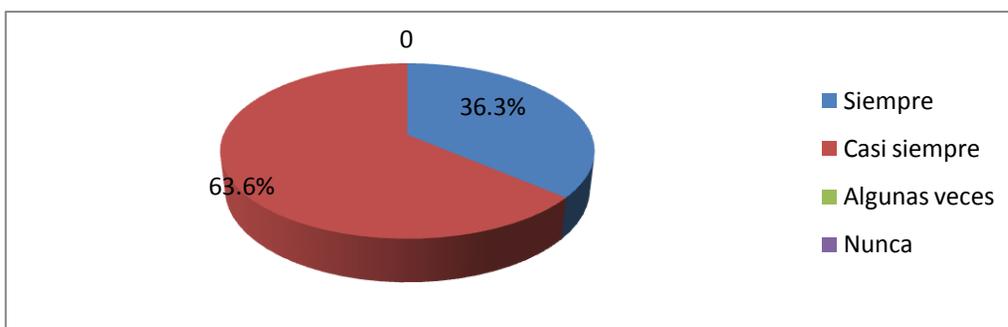
Gráfica 5. Liderazgo.



FUENTE: Análisis del autor.

El 63.6% de los directores encuestados siempre se consideran líderes de su comunidad escolar ya que tienen en su función las habilidades, conocimientos y destrezas para poder encabezarla, mientras que el 27.2% de los directores también encuestados casi siempre asumen el rol de líderes en su comunidad escolar por lo que es necesario reforzar esta habilidad en ellos, más aún, el 9% de los directores sólo algunas veces asumen el rol de líder en su comunidad escolar.

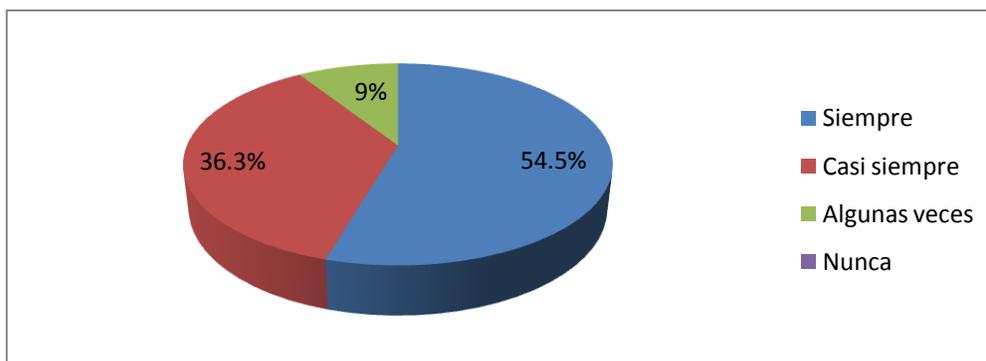
Gráfica 6. Consecuencias de ser líder.



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se percibe que el 63.6% de los directores encuestados casi siempre ha obtenido mejores resultados que los ya obtenidos desde que asumió el cargo mientras que el 36.3% siempre obtiene mejores resultados.

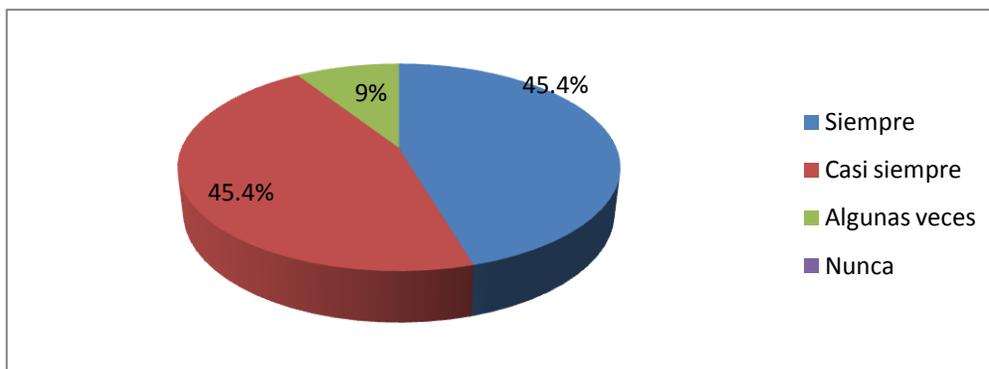
Gráfica 7. Lo consideran un líder.



FUENTE: Análisis del autor.

El 54.5% de los directores encuestados siempre es considerado como líder de la comunidad escolar por su personal docente, mientras que el 36.3% casi siempre es considerado como el líder de la comunidad escolar y tan sólo el 9% de los directores encuestados algunas veces es considerado como líder de la comunidad que se dice encabezar.

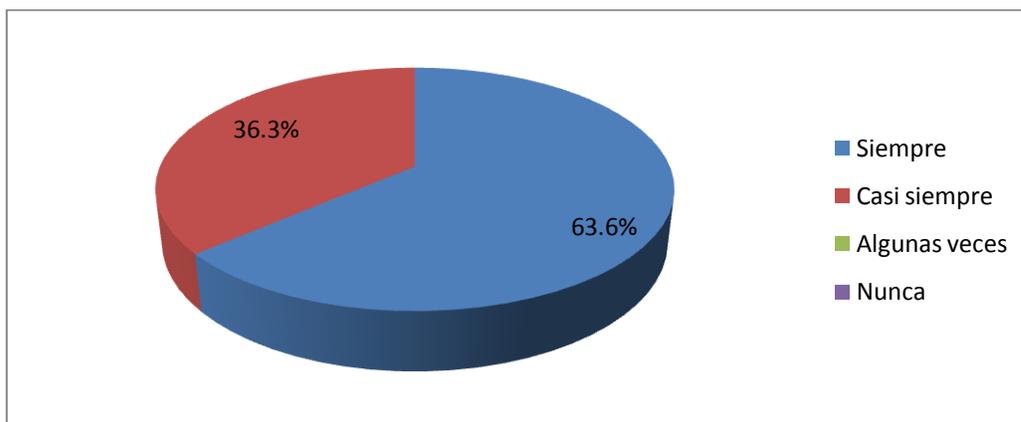
Gráfica 8. Se considera un líder.



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica en particular se puede observar que los directores encuestados tanto los que optaron por siempre y casi siempre obtuvieron un 45.4% lo cual quiere decir que si consideran contar con los conocimientos suficientes y necesarios para asumir el cargo directivo y por lo tanto ser considerados líderes de su comunidad escolar, mientras que sólo el 9% considera que algunas veces suele contar con los conocimientos necesarios para ocupar el cargo directivo y ser considerado como líder.

Gráfica 9. Relación entre compañeros.



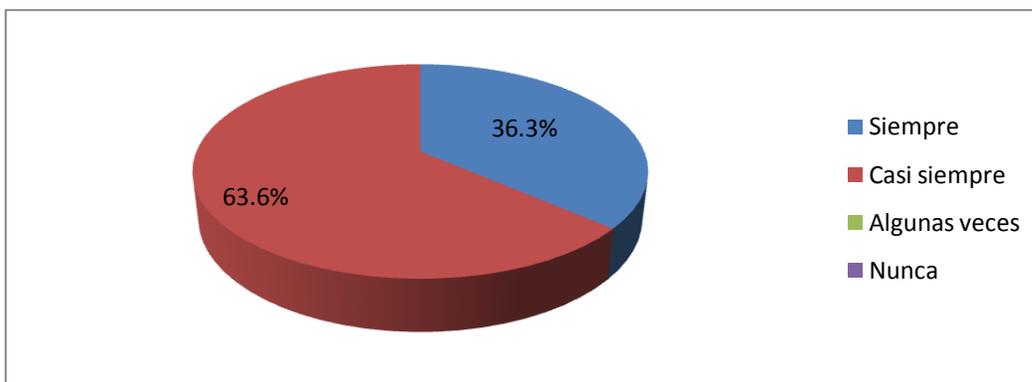
FUENTE: Análisis del autor.

El 63.6% de los directores encuestados siempre consideran que una buena relación entre compañeros de la escuela contribuye a desempeñarse como líder de la misma, mientras que sólo el 36.6% considera que casi siempre la buena relación entre compañeros de la escuela contribuye a desempeñarse como líder de la misma.

4.2 Los conocimientos de los directivos sobre las prácticas gestoras.

En este apartado identificaremos que tanto conocen los directivos sobre las funciones que desempeñan y que retos enfrentan en la aplicación de los mismos. Para ello se aplicaron diez ítems subdivididos en conocimiento y vinculación, es decir los procesos sistemáticos que emplea para relacionar los elementos para lograr un objetivo común

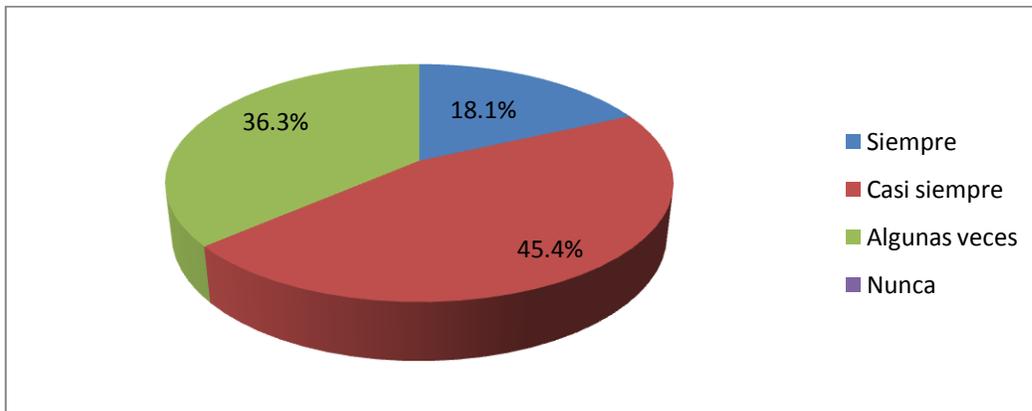
Gráfica 10. La función directiva.



FUENTE: Análisis del autor.

Se logra percibir que el 63.6% de los directores encuestados identifica cuáles son los conocimientos que deben poseer en materia de gestión directiva, y tan sólo el 36.3% de los mismos casi siempre los identifica como parte de su función dentro de una comunidad escolar.

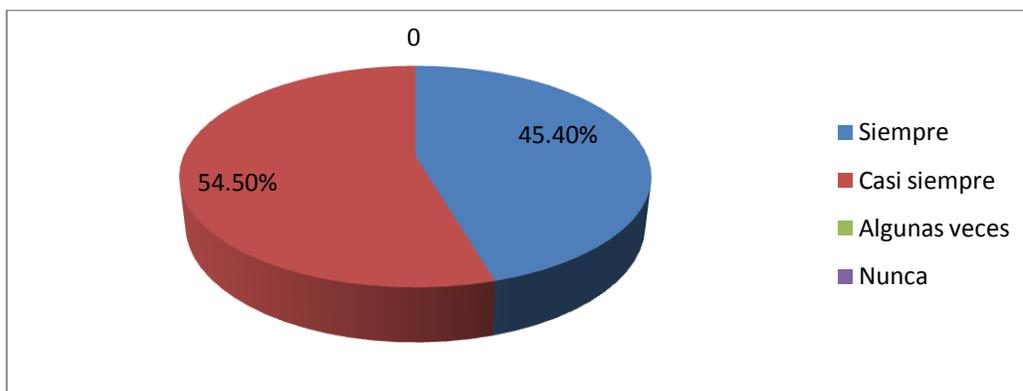
Gráfica 11. Funciones directivas.



FUENTE: Análisis del autor.

Sólo el 18.1% de los directores encuestados considera que siempre tiene los conocimientos suficientes para enfrentar las funciones directivas, mientras que el 45.4% de los mismos considera que casi siempre tiene los conocimientos para desempeñarse como directivos y el 36.3% menciona que algunas veces cumple con los conocimientos que debe poseer para desempeñar su cargo directivo.

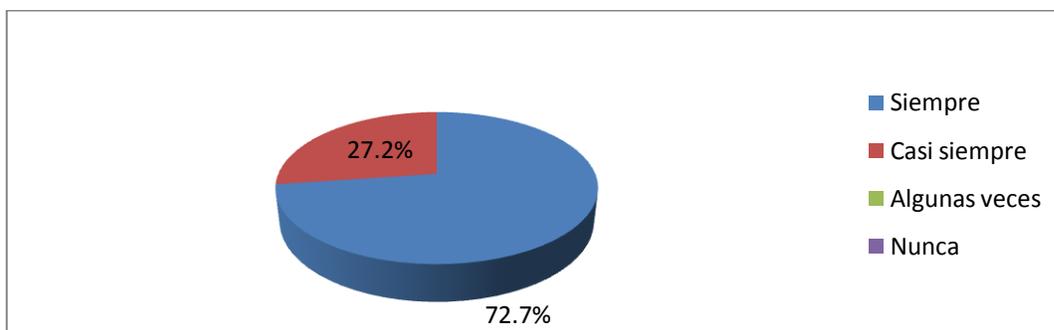
Gráfica 12. Conocimiento sobre la función directiva.



FUENTE: Análisis del autor.

Se percibe en la gráfica que el 45.4% de los directos encuestados considera que el conocimiento que posee actualmente sobre la función directiva es suficiente para desempeñar su cargo de manera efectiva, mientras que el 54.5% menciona que el conocimiento que posee casi siempre es lo suficiente para desempeñar de manera correcta su cargo directivo.

Gráfica 13. Efectividad del desempeño directivo.

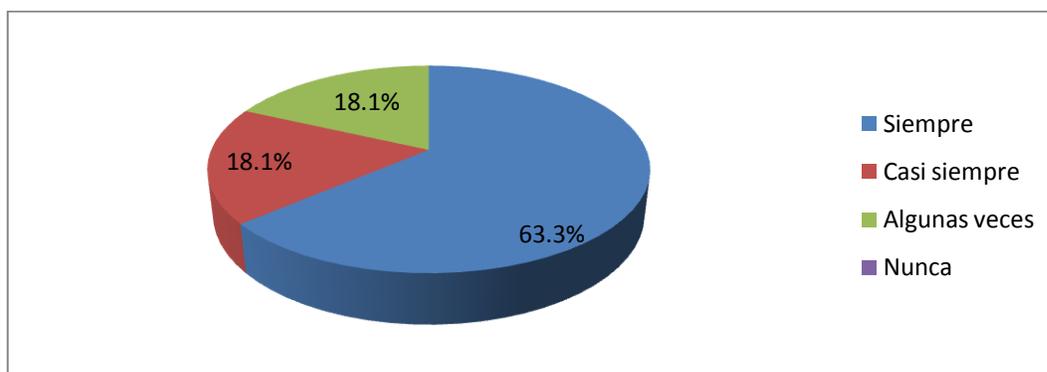


FUENTE: Análisis del autor

Se puede observar que el 72.7% de los directores encuestados considera tener el conocimiento sobre las funciones directivas y así desempeñar el cargo

con una mejor efectividad, y tan sólo un 27.2% considera que casi siempre tiene el conocimiento sobre las funciones directivas para desempeñar el cargo.

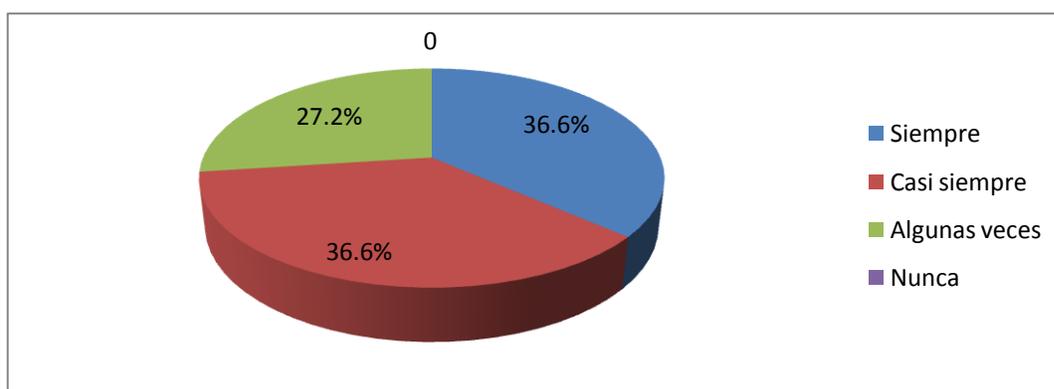
Gráfica 14. La experiencia permite un mejor



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se percibe que el 63.3% de los directores encuestados considera que siempre es importante la experiencia directiva en relación al conocimiento de las funciones directivas como factores que favorecen a tener un mejor desempeño a su cargo, así como sólo 18.1% casi siempre relacionan que la experiencia y los conocimientos de las funciones directivas contribuyen a un mejor desempeño, y también el 18.1% considera que algunas veces la experiencia y el conocimiento permiten un mejor desempeño en las funciones directivas.

Gráfica 15. Vinculación de conocimientos.

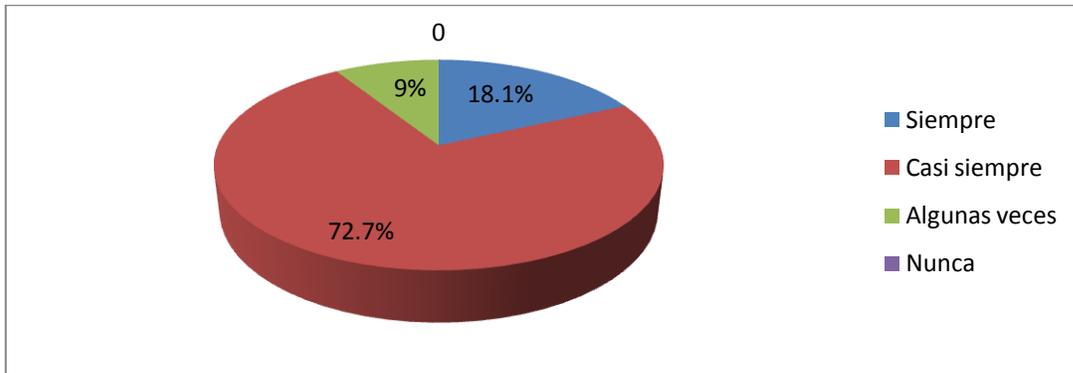


FUENTE: Análisis del autor.

Tanto el 36.6% de los directivos encuestados que siempre consideran que la vinculación entre el conocimiento y la organización escolar es indispensable

para desempeñar su cargo, también con el mismo porcentaje se encuentran los directores que casi siempre vinculan el conocimiento con la organización escolar y tan sólo el 27.2% de los directores consideran algunas veces que la vinculación entre el conocimiento de la funciones directivas y la organización escolar pueden contribuir a mejorar su desempeño en el cargo.

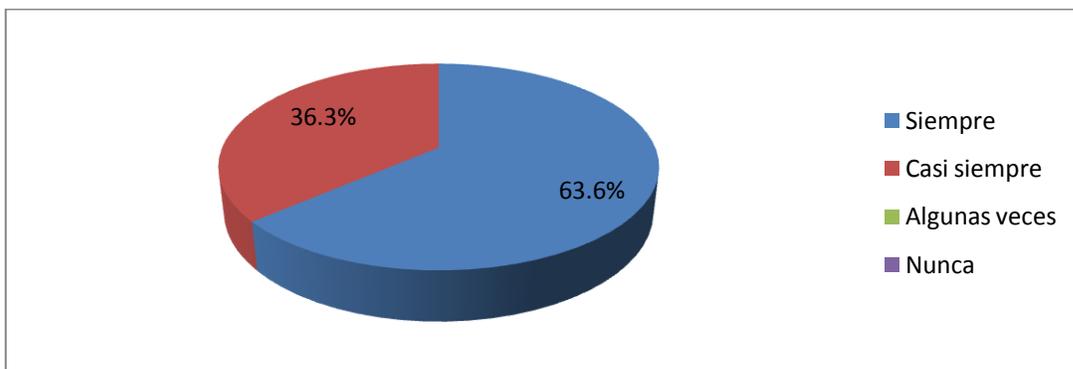
Gráfica 16. La labor directiva aplicada.



FUENTE: Análisis del autor.

El 18.1% de los directores encuestados consideran siempre que sus funciones directivas aplicadas permiten mejorar la relación entre el personal docente; el 72.7% de los directores considera que casi siempre sus funciones directivas aplicadas desde su cargo, permite que se mejore la relación entre su personal docente y sólo el 9% menciona que algunas veces las funciones directivas aplicadas contribuye a mejorar la relación entre su personal docente.

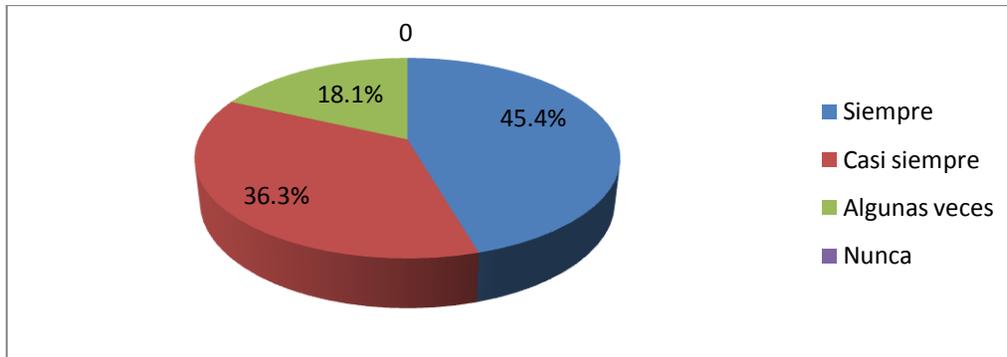
Gráfica 17. Las disposiciones requeridas.



FUENTE: Análisis del autor.

El 63.6% de los directores encuestados menciona que siempre cumple con las disposiciones que se requieren por parte de la supervisión escolar, mientras que el 36.3% menciona que casi siempre cumplen con las disposiciones requeridas por la supervisión escolar.

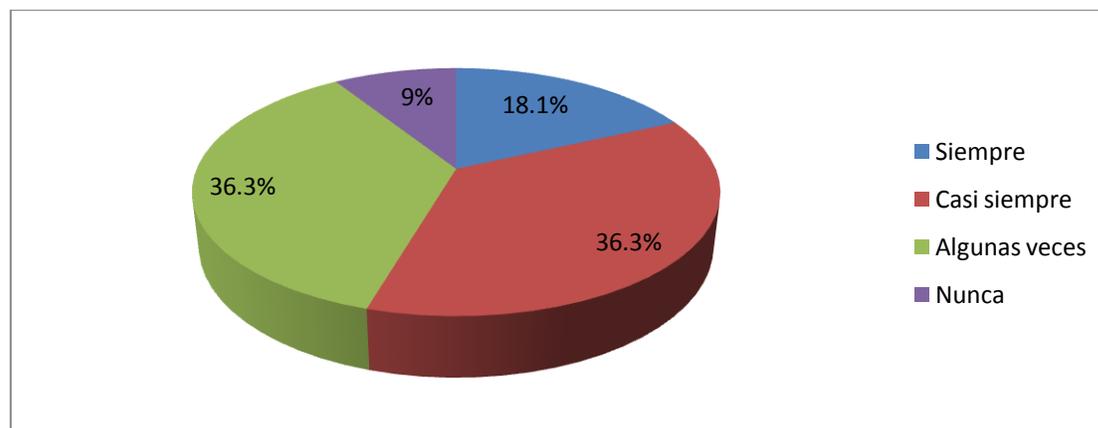
Gráfica 18. Apoyos proporcionados al personal.



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se muestra que el 45.4% de los encuestados, menciona que siempre apoya a su personal docente en su labor educativa, el 36.3% dice que casi siempre trata de apoyar a su personal docente en su labor, mientras que el 18.1% algunas veces brinda el apoyo a su personal docente durante su labor.

Gráfica 19. La relación laboral entre el personal docente y directivo.



FUENTE: Análisis del autor.

Esta gráfica en especial muestra que el 18.1% de los encuestados considera siempre mantener un margen en la relación laboral entre el director y el

personal docente; el 36.3% de los mismo dice que casi siempre es necesario mantener un margen en la relación laboral entre director y docente; el 36.3% menciona que algunas veces el margen en la relación laboral entre directivo y docente puede ser relevante para su función y, por primera vez, el 9% de los encuestados menciona que nunca mantiene un margen entre directivo y docente.

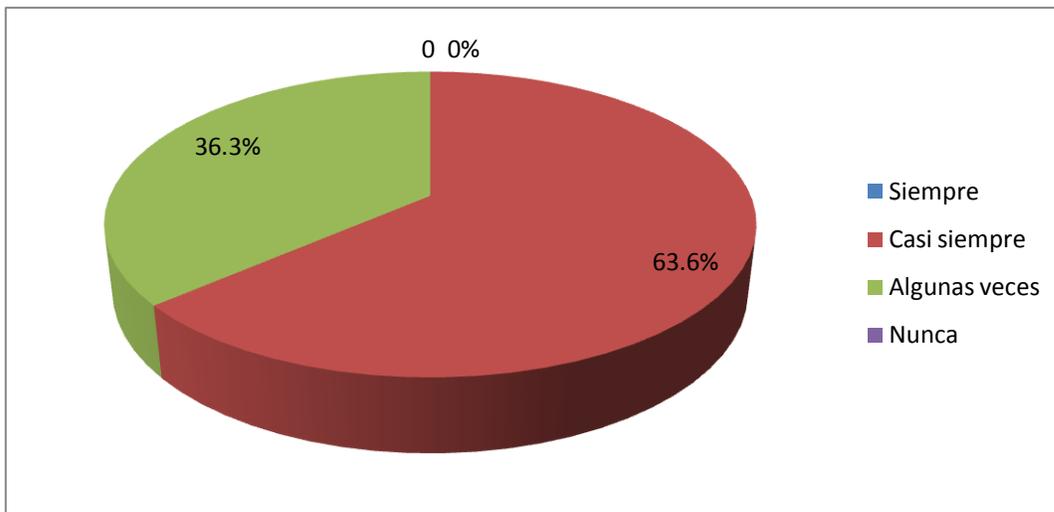
4.3 La evaluación del desempeño en gestión directiva.

La evaluación del desempeño de la función directiva es un instrumento útil que puede contribuir a la mejora o puede impedir su correcto desarrollo. Puede ayudar a los directivos aportando referentes de actuación, contribuir a fomentar su motivación y que se reconozca su buen hacer, ser y estar; aunque también es posible que sea un ingrediente más para su desmotivación.

La evaluación del desempeño de la función directiva está reforzada en 2006 a través de la Ley Orgánica de Educación. Efectivamente, en su artículo 139.3 establece que "Los directores serán evaluados al final de su mandato". Y regula también las repercusiones de dicha evaluación: "Los que obtuvieren evaluación positiva, obtendrán un reconocimiento personal y profesional en los términos que establezcan las Administraciones educativas". De esta forma, determina, en primer lugar, la obligatoriedad de una evaluación final de carácter sumativo de los directores y directoras y, en segundo término, deja el desarrollo de la misma a las Comunidades Autónomas.

En la investigación se considerara como una autoevaluación, y se aplican 10 ítems que valoran su desempeño de manera personal en cuanto a su organización y planeación para conocer los resultados que obtiene y no tanto inspeccionar su desempeño.

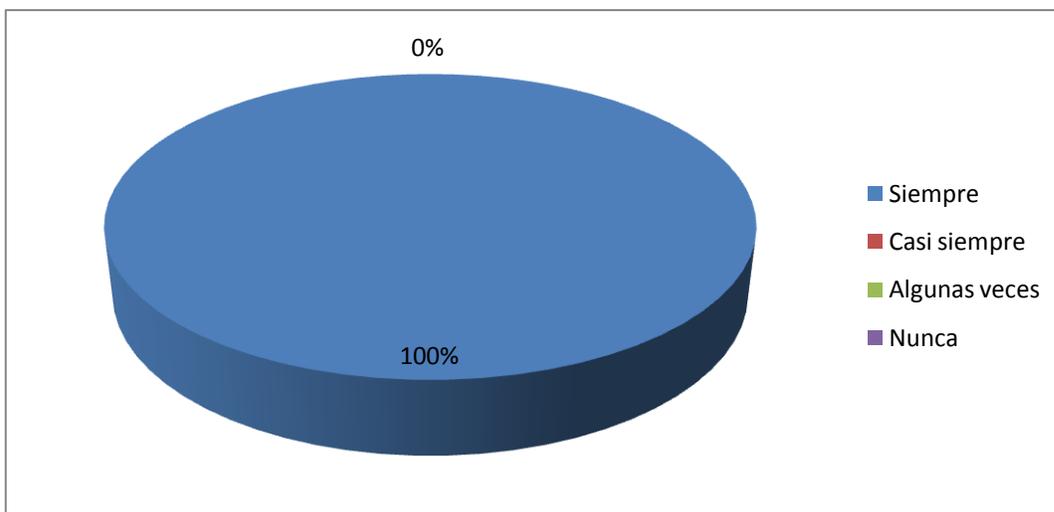
Gráfica 20. La organización del personal.



FUENTE: Análisis del autor.

El 63.6% de los directores encuestados menciona que casi siempre considera la formación docente para asignar los grados y grupos de la escuela y así organizarla, mientras que el 36.3% de los mismos, algunas veces considera que la formación docente contribuye a la asignación de los grados y grupos.

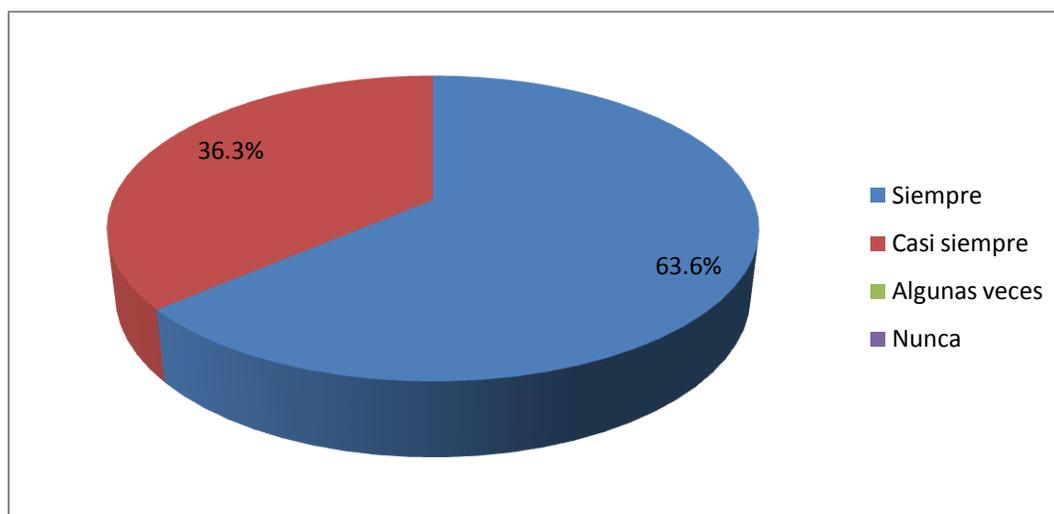
Gráfica 21. Cumplimiento de horarios.



FUENTE: Análisis del autor.

El 100% de los directores encuestados siempre cumple con el horario establecido y calendario escolar así como el personal docente a su cargo.

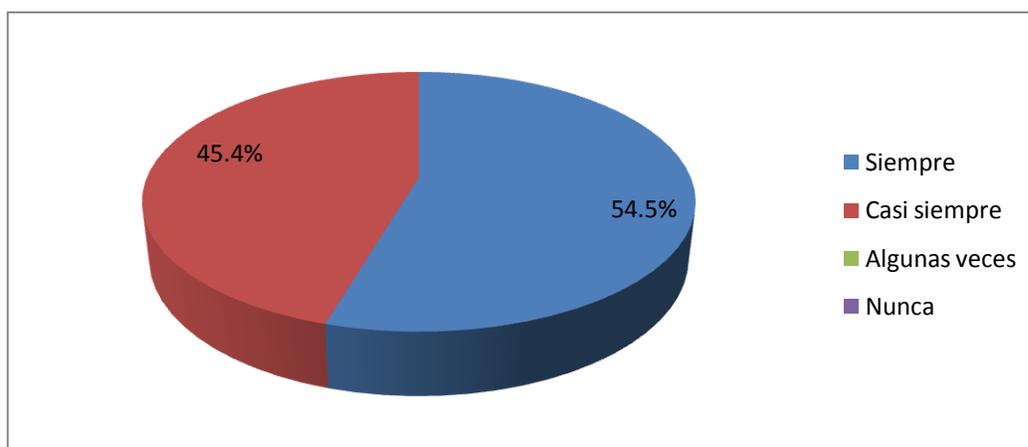
Gráfica 22. El cumplimiento de documentación.



FUENTE: Análisis del autor.

Se puede observar que el 63.6% de los directores encuestados siempre cumple en tiempo y forma la documentación que se le requiere por parte de la supervisión escolar, mientras el 36.3% casi siempre cumple en tiempo y forma con la documentación que se le solicita por parte de la supervisión escolar.

Gráfica 23. Cumplimiento del calendario organizacional.

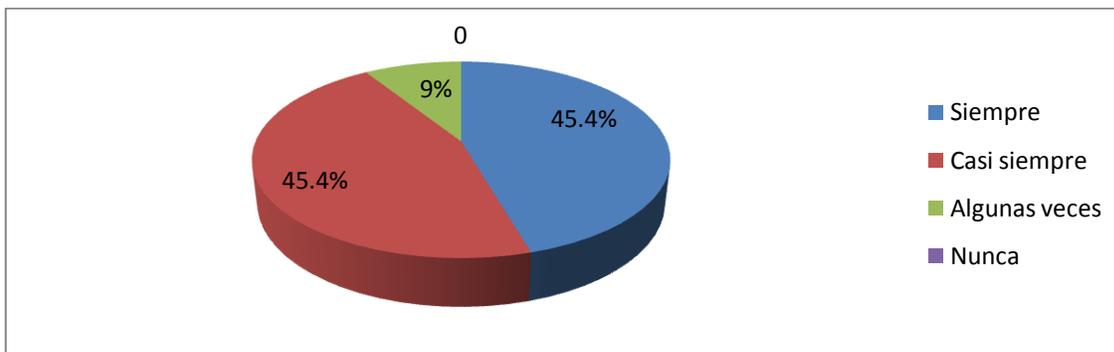


FUENTE: Análisis del autor.

El 54.5% de los directores que participaron en esta encuesta, manifiesta que siempre atiende la calendarización para que el personal docente a su cargo cumpla con la documentación que se le solicita y sólo el 45.4% menciona que casi

siempre cumple con una calendarización para solicitar a su personal docente la documentación que le es requerida.

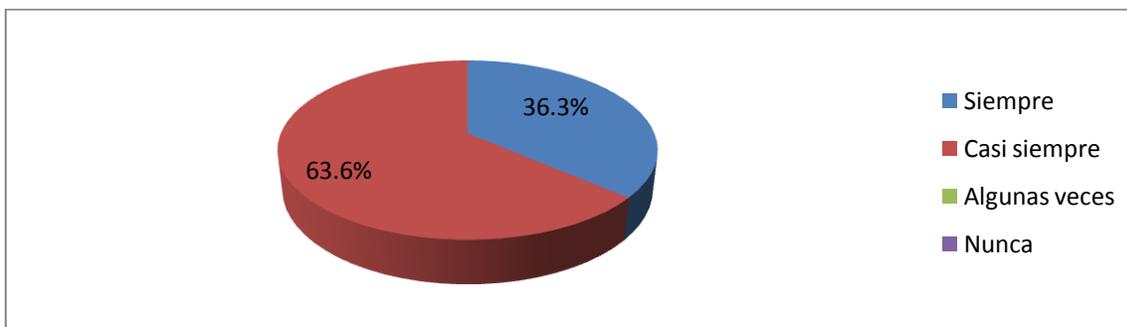
Gráfica 24. Uso de bitácoras.



FUENTE: Análisis del autor.

Tanto el 45.4% de los directores encuestados siempre lleva una bitácora de actividades como una forma de organizar sus actividades en función directiva, es con el mismo porcentaje que los directores casi siempre utilizan la bitácora como una forma de organización de sus actividades a desempeñar, y tan sólo el 9% de los encuestados menciona que algunas veces la bitácora forma parte de la organización de sus actividades en funciones directivas.

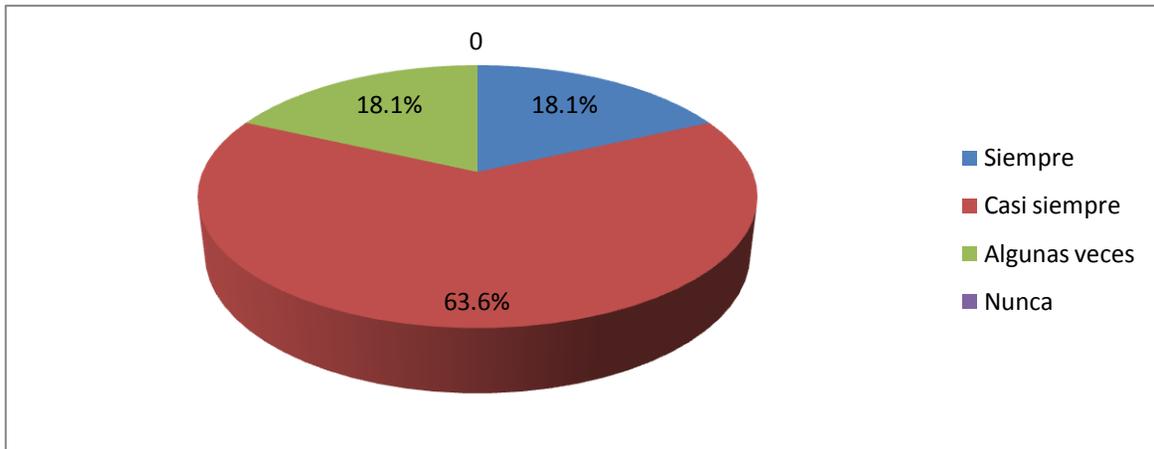
Gráfica 25. La planeación.



FUENTE: Análisis del autor.

El 36.3% de los directores que participaron en la encuesta, menciona que sus actividades siempre se encuentran debidamente planeadas, mientras que el 63.6% de los directores, también encuestados, asume que casi siempre sus actividades se encuentran debidamente planeadas.

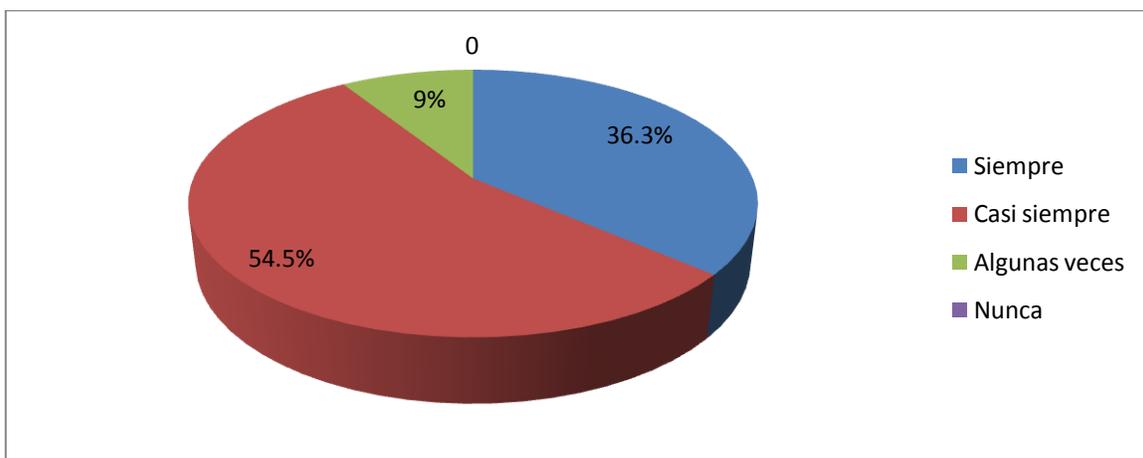
Gráfica 26. Opciones de planeación.



FUENTE: Análisis del autor.

Sólo el 18.1% de los directores encuestados siempre tiene una segunda o tercera opción cuando lo que ya está planeado no tiene los resultados esperados; el 63.6% de los directores también encuestados, menciona que casi siempre tienen una segunda o tercera opción como alternativa si en dado caso lo ya planeado no resulta y el 18.1% también manifiesta que algunas veces opta por una segunda o tercera opción si la primera no resulta efectiva.

Gráfica 27. Cumplimiento de la planeación.

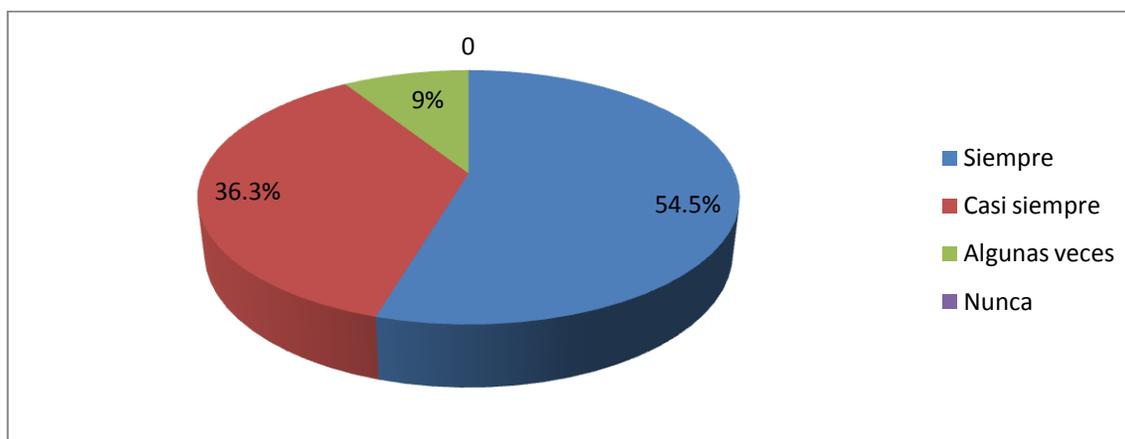


FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se puede observar que el 36.3% de los directores encuestados siempre cumplen con las actividades previamente planeadas, el

54.5% casi siempre cumple con las actividades previamente planeadas y sólo el 9% algunas veces cumple con las actividades previamente planeadas.

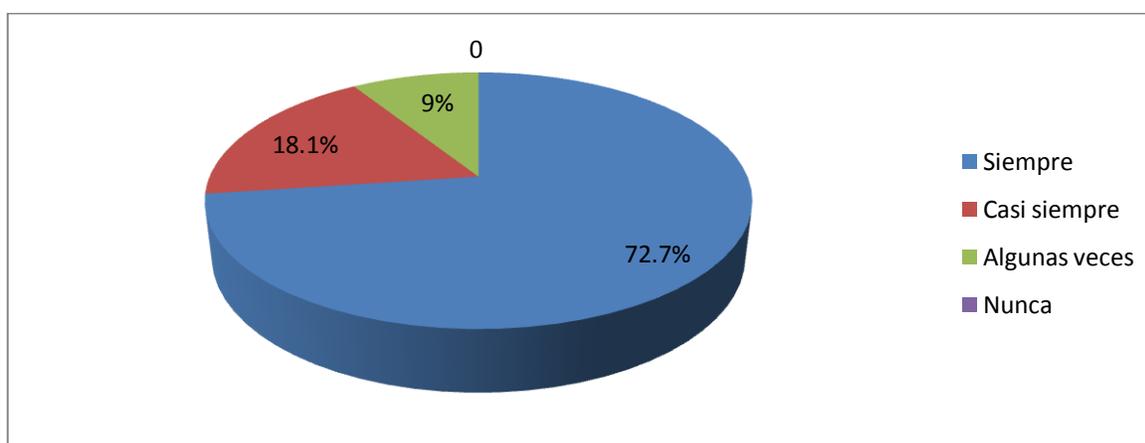
Gráfica 28. Beneficios de la planeación.



FUENTE: Análisis del autor.

El 54.5% de los directores encuestados mencionan que siempre planean en beneficio de la comunidad escolar, el 36.3% casi siempre considera que su planeación debe estar en beneficio de la comunidad escolar y el 9% dice que algunas veces su planeación está en beneficio de la comunidad escolar.

Gráfica 29. Planeación escolar.



FUENTE: Análisis del autor.

Del total de los directores encuestados el 72.7% menciona que siempre considera todo su personal docente a cargo para realizar la planeación escolar con la intención de obtener una mejor planeación así como los resultados,

mientras que el 18.1% de los mismos dice que casi siempre los considera para realizar la planeación y el 9% también de los directores encuestados dice que algunas veces ha considerado a todo su equipo docente para realizar la planeación escolar.

4.4. Las destrezas y habilidades del docente en función directiva.

Los centros educativos no son instancias académicas y educativas, sino que son instituciones cada vez más complejas, en las que se desarrollan múltiples actividades, y constituyen espacios de intervención e interacción habitual para otros colectivos de profesionales, además del docente, en los que concurren e interactúan grupos, individuos, roles e intereses y en los que las relaciones interpersonales ocupan un lugar de máxima relevancia, Antúnez, (2010).

Un director escolar, en el desempeño de su tarea directiva, dedica una considerable cantidad de tiempo a gestionar las relaciones humanas, ya que además de tener que relacionarse con su equipo colaborador más directo, debe relacionarse intensa y cotidianamente con todos los interlocutores internos y externos del ámbito educativo, como son las familias, los alumnos, la administración o los representantes de la institución a la que pertenece el centro, los medios de comunicación local, los proveedores de todo tipo, que cada día son más heterogéneos e importantes.

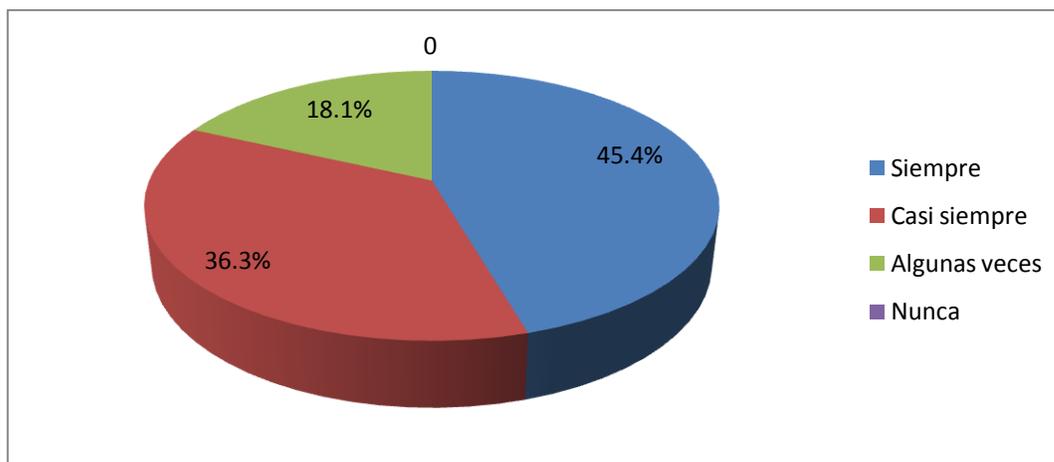
La función directiva en los centros escolares requiere del director escolar, no sólo el conocimiento administrativo y técnico necesario para el correcto ejercicio de la misma, sino también el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental. Habilidades de relación interpersonal como pueden ser, saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada, ser asertivo, saber afrontar situaciones difíciles con familias, profesorado y alumnado, tener capacidad de escuchar, de saber gestionar la información etc., ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad.

Las competencias atribuidas a los directores escolares se definen en el artículo 132, del capítulo IV, del Título V, de la vigente Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Una agrupación de las mismas por ámbitos y las capacidades, habilidades o destrezas que se requieren para su desempeño

En el desempeño de estas competencias, los directores están diariamente involucrados en una delicada y frenética actividad de relaciones interpersonales, en las que poseer y desarrollar las pertinentes habilidades sociales, constituye un requisito para un adecuado desempeño de su tarea profesional Antúnez, (2010). Estas habilidades de interacción social, les permitirá afrontar apropiadamente las diversas situaciones cotidianas y resolver efectivamente los conflictos que se le presentan en los diferentes contextos en que se desenvuelve

En este aspecto se consideraron oportunas indagar sobre la capacidad, la destreza, habilidades varias y deficiencias que se tienen.

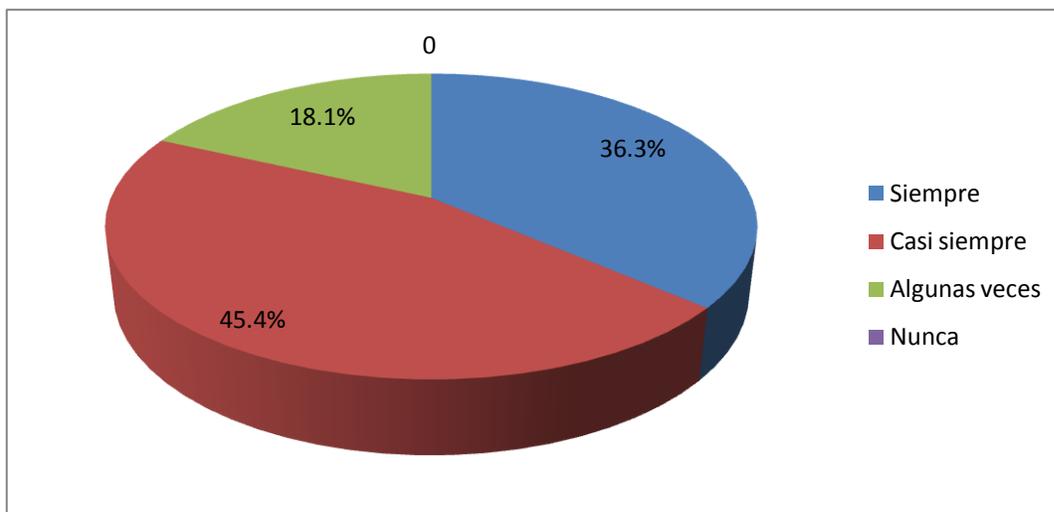
Gráfica 30. Formación profesional.



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica el 45.4% de los encuestados dicen que siempre es un reto atender su formación constante y necesaria para desempeñar correctamente su función directiva, por lo tanto, el 36.3% de los directores mencionan que casi siempre es un reto atender su formación como directivo para desempeñar su función correctamente, y el 18.1% dice que algunas veces es un reto su formación como directivo para desempeñar correctamente su trabajo.

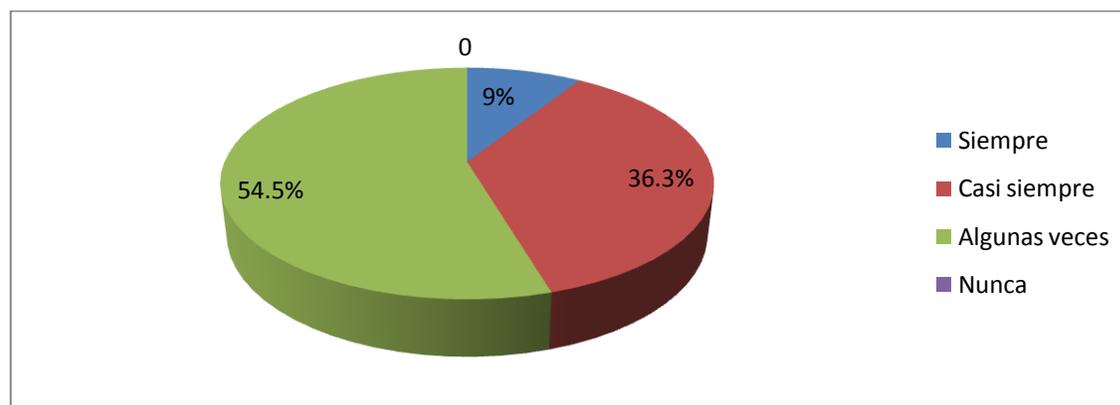
Gráfica 31. La importancia de la capacitación.



FUENTE: Análisis del autor.

Sólo el 36.3% de los directores encuestados menciona que siempre es importante considerar una formación básica sobre la función directiva previo a la incorporación del cargo ya que esto brinda herramientas necesarias para desempeñar mejor su puesto; el 45.4% dicen que casi siempre considera importante la formación básica antes de incorporarse a un puesto directivo y el 18.1% algunas veces considera importante una formación básica antes de ser incorporados al puesto directivo.

Gráfica 32. Dificultades para capacitarse.

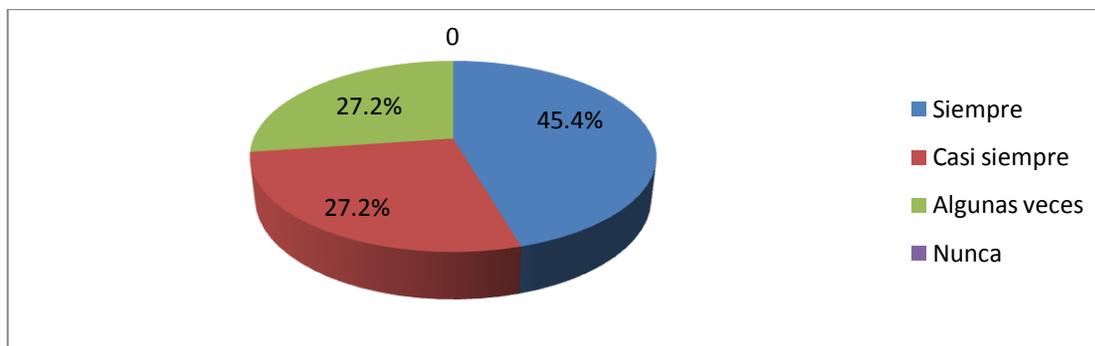


FUENTE: Análisis del autor.

El 9% de los directores encuestados considera siempre un reto lograr una formación específica en relación a la función directiva al margen de lo establecido,

el 36.3% casi siempre lo considera un reto lograr una formación específica al margen de lo establecido, mientras que el 54.5% dice que algunas veces representa un reto lograr una formación específica en relación a la función directiva siempre y cuando esta se encuentre al margen de lo establecido.

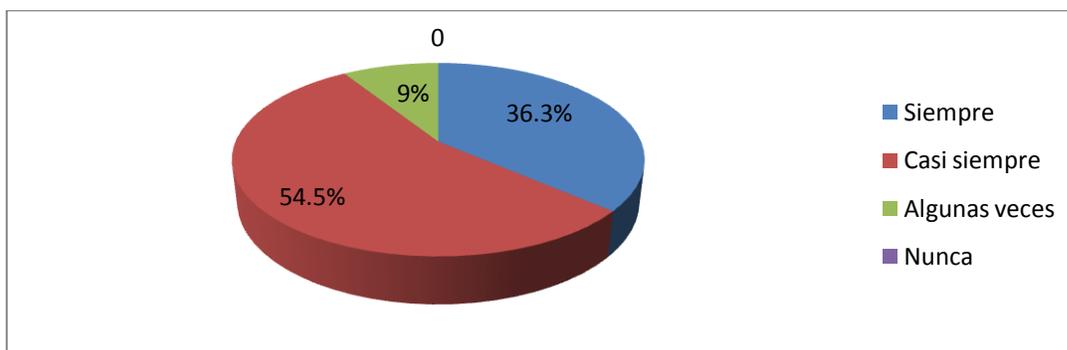
Gráfica 33. Prioridad de la formación acorde a los lineamientos.



FUENTE: Análisis del autor.

Consideran siempre prioritario una formación específica cuando hay nuevos reglamentos sólo el 45.4% de los directores encuestados, el 27.2% casi siempre consideran prioritario una formación específica cuando hay nuevos reglamentos para las funciones directivas y también el 27.2% de los mismos, algunas veces consideran prioritario una formación específica en la existencia de nuevo reglamentos para aplicar.

Gráfica 34. Oportunidades de desarrollo

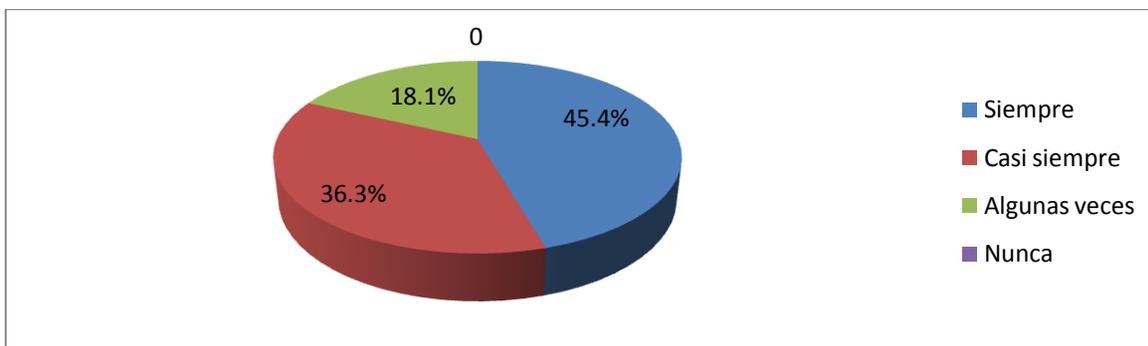


FUENTE: Análisis del autor.

El 36.3% de los directores que participaron en la encuesta dicen que siempre buscan oportunidades para su desarrollo profesional como la parte

directiva de una comunidad escolar; el 54.5% casi siempre busca las oportunidades para continuar con su desarrollo profesional y tan sólo 9% algunas veces trata de buscar nuevas oportunidades que fortalezcan su desarrollo profesional como directivos de una comunidad escolar.

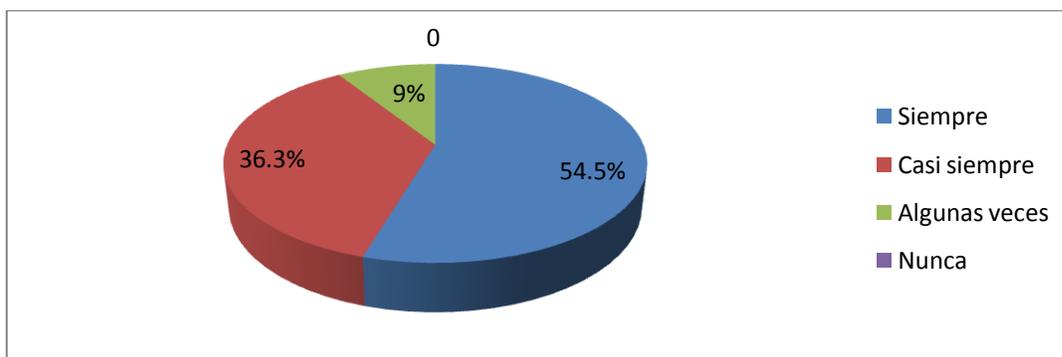
Gráfica 35. Destreza en la resolución de problemas.



FUENTE: Análisis del autor.

Se puede observar que el 45.4% de los encuestados siempre resuelve los problemas internos que suelen surgir sin perjudicar los involucrados en el mismo, el 36.3% casi siempre suele resolver los problemas sin perjudicar a los involucrados y el 18.1% algunas veces trata de resolver los problemas que se presentan dentro de la comunidad escolar sin perjudicar a ninguno de los involucrados.

Gráfica 36. Relación con el personal.

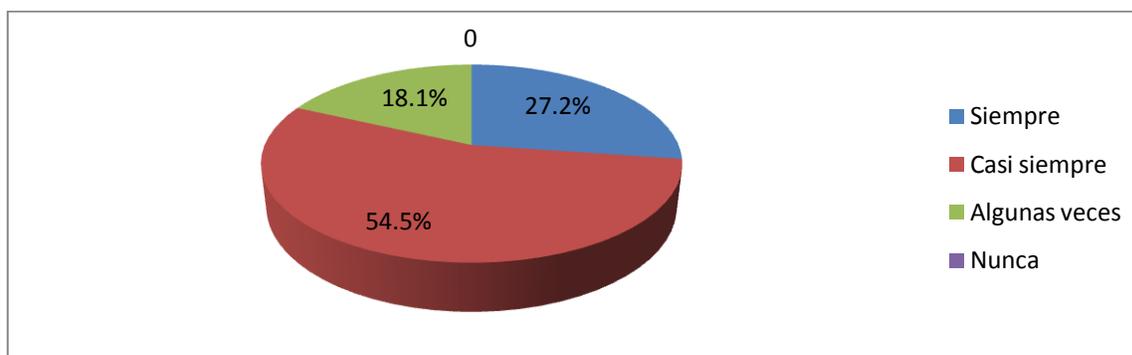


FUENTE: Análisis del autor.

En esta pregunta en especial, el 54.5% menciona que siempre tratan de llevar una buena relación entre directivo y docente, el 36.3% casi siempre suele

llevar una buena relación entre el director y docente y el 9% algunas le interesa llevar una buena relación entre el director y su personal docente.

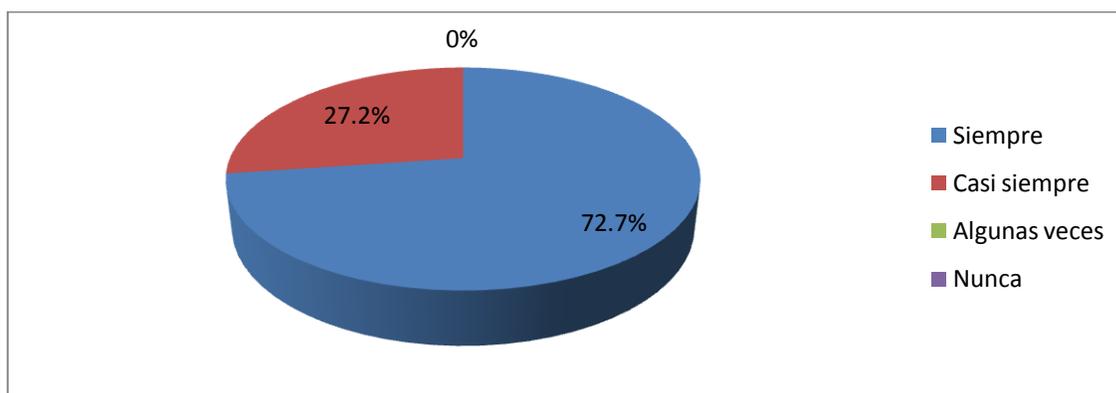
Gráfica 37. Actitud como directivo



FUENTE: Análisis del autor.

El 27.2% de los directores encuestados siempre orienta, desde su posición, la labor docente de sus compañeros de trabajo, el 54.5% casi siempre participa en la orientación del trabajo docente de su personal y el 18.1% suele algunas veces orientar la labor docente de sus compañero desde la posición que desempeña.

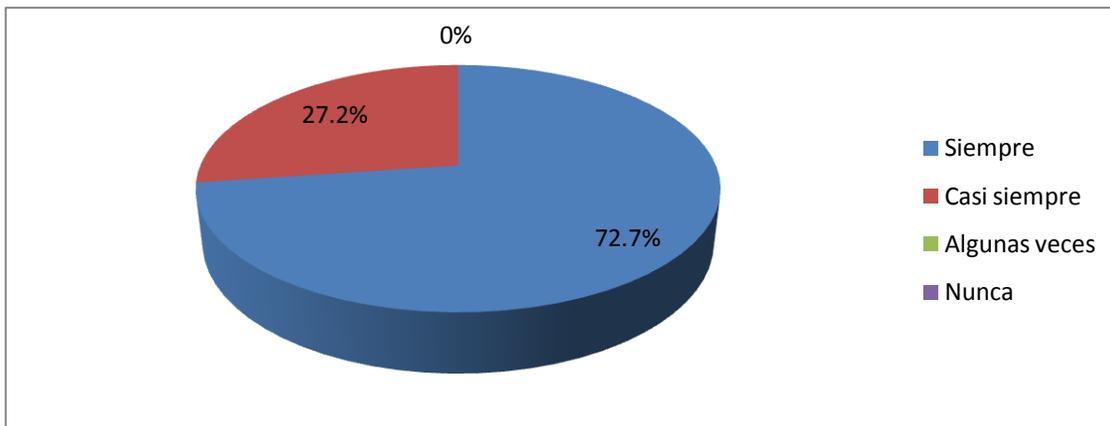
Gráfica 38. Reconocimiento de la labor docente.



FUENTE: Análisis del autor.

El 72.7% de los directores encuestado menciona que siempre reconoce la labor docente de su personal a cargo y por otra parte, sólo el 27.2% dice que casi siempre reconoce la labor docente de sus compañeros.

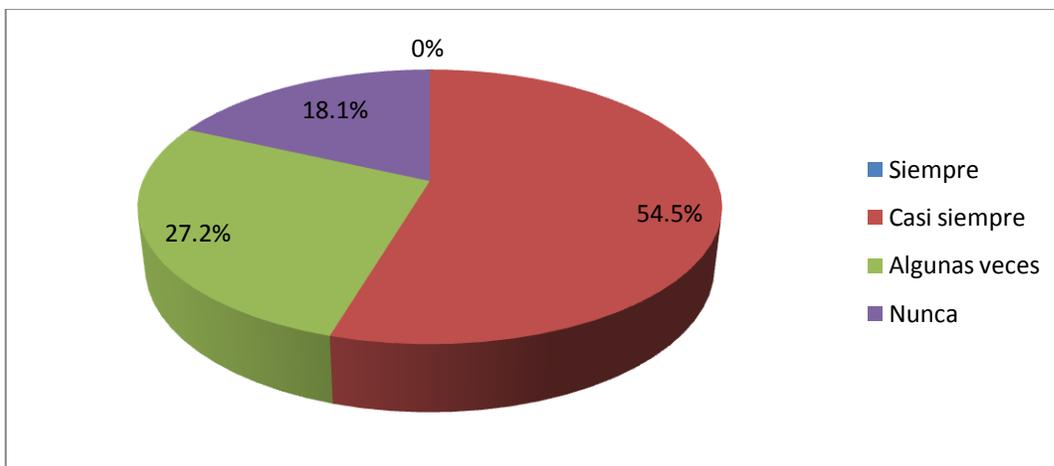
Gráfica 39. Actitud ante la relación entre el personal



FUENTE: Análisis del autor.

Aquí se puede percibir que el 72.7% de los directores encuestados siempre contribuye a que exista una buena relación entre los que integran la comunidad escolar y el 27.2% casi siempre está dispuesto a contribuir para que exista una buena relación entre todos los actores de la comunidad escolar.

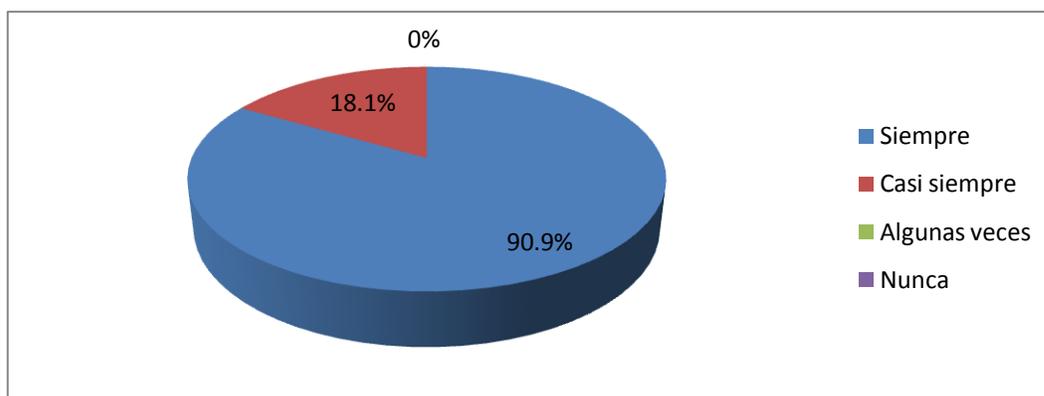
Gráfica 40. La comunicación como reto.



FUENTE: Análisis del autor.

El 54.5% de los encuestados menciona que casi siempre es un reto expresar sus opiniones dentro del grupo de trabajo, de ahí el 27.2% dice que casi siempre representa un reto expresar sus ideas en el grupo y el 18.1% menciona que nunca es un reto expresar sus opiniones dentro del grupo de trabajo.

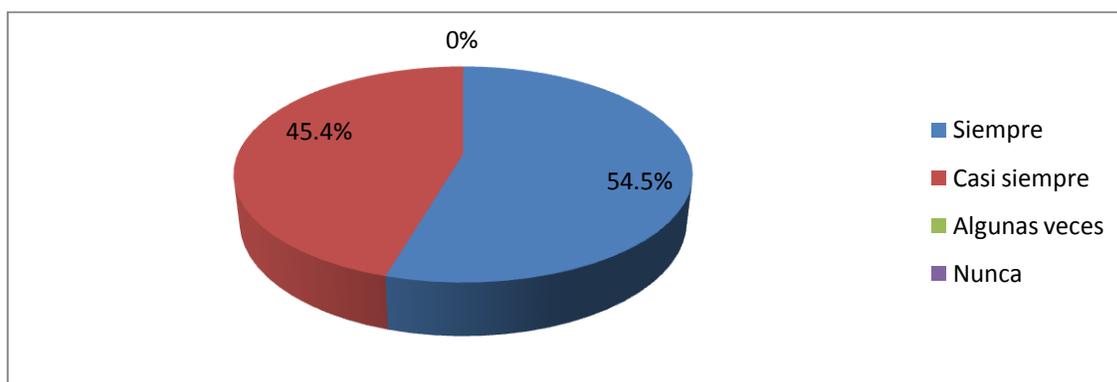
Gráfica 41. Equipo de trabajo.



FUENTE: Análisis del autor.

El 90.9% de los directores encuestados manifiesta que siempre se siente parte del equipo de trabajo de la escuela y sólo el 18.1% de los mismos, hace mención que casi siempre se siente parte del equipo de trabajo de la escuela.

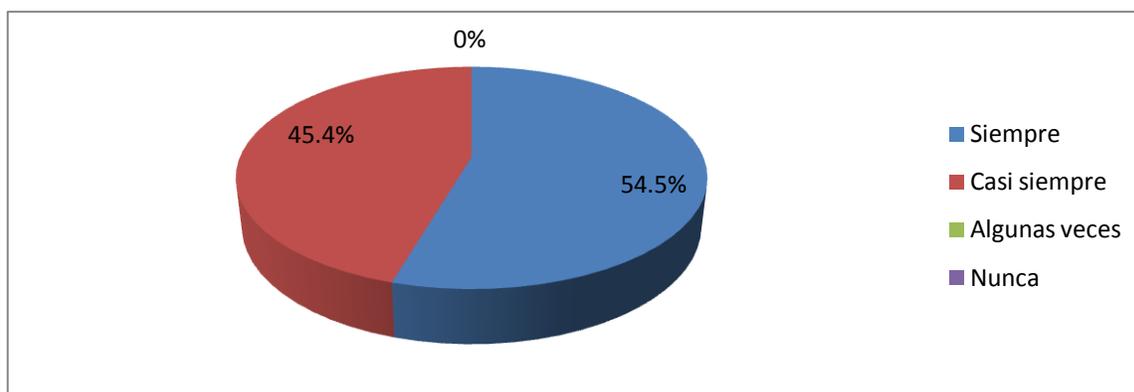
Gráfica 42. Funcionamiento correcto de la comunicación.



FUENTE: Análisis del autor.

La gráfica manifiesta que el 54.5% de los directores que participaron en la encuesta siempre tratan de que la comunicación interna dentro de su área de trabajo, funcione de manera adecuada, mientras que el 45.4% de los mismos, dicen que casi siempre la comunicación interna dentro de su área de trabajo suele funcionar correctamente.

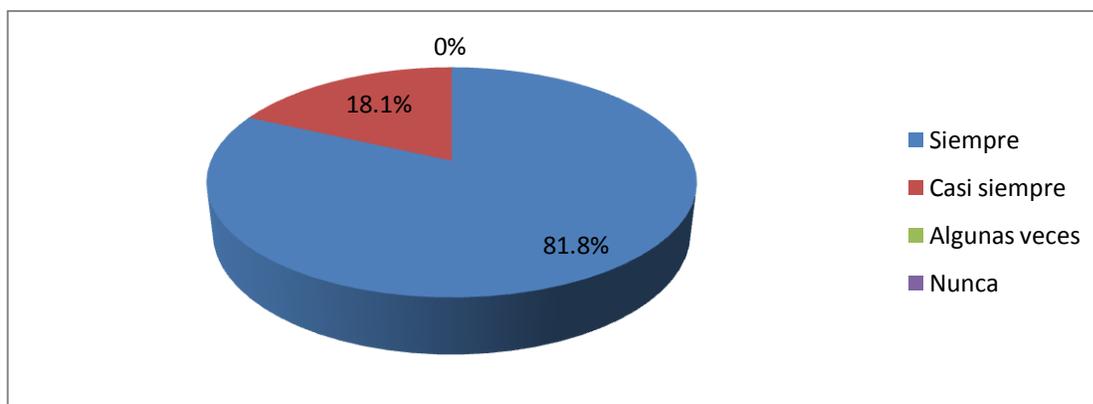
Gráfica 43. Conocimiento de las tareas.



FUENTE: Análisis del autor.

Nuevamente el 54.5% de los directores que participaron en la encuesta manifiestan que siempre conocen las tareas que desempeñan los docentes a su cargo, mientras que el 45.4% de los mismos mencionan que casi siempre suelen conocer las tareas que desempeñan los docentes a su cargo.

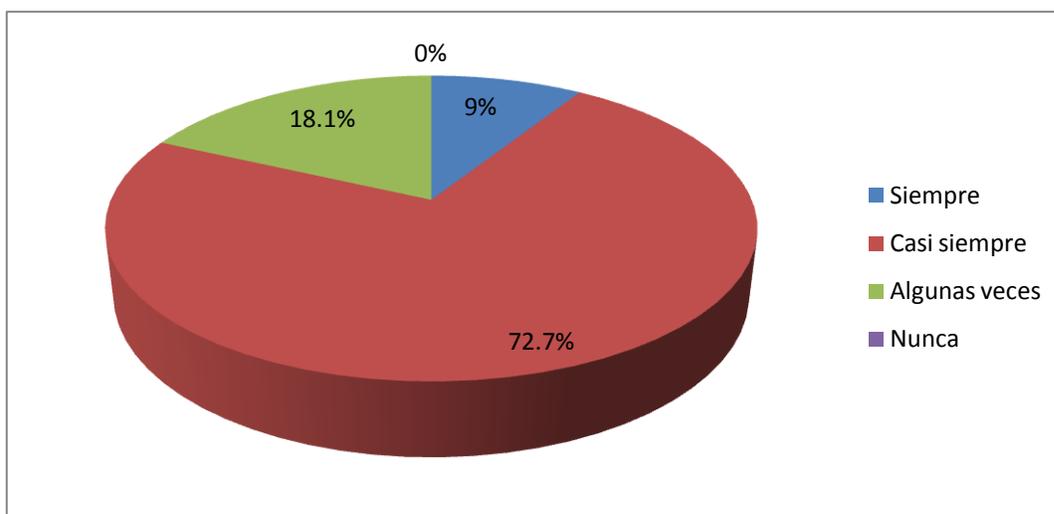
Gráfica 44. Participación en los éxitos y fracasos.



FUENTE: Análisis del autor.

El 81.8% de los encuestados mencionan que siempre se sienten partícipes de los éxitos y fracasos del área de trabajo y tan sólo el 18.1% casi siempre se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo.

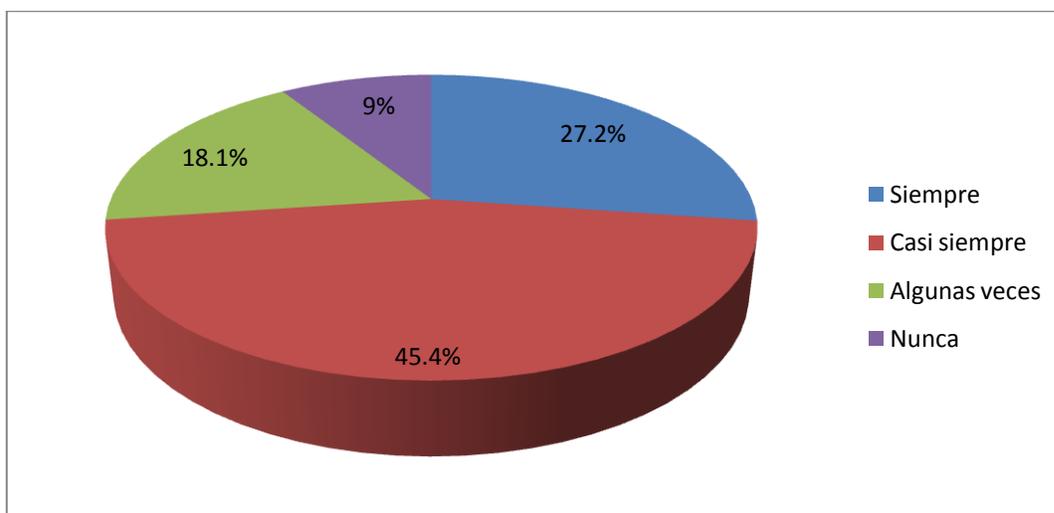
Gráfica 45. Resistencia al cambio.



FUENTE: Análisis del autor.

El 9% de los directores encuestados mencionan que siempre aplican estrategias que permitan disminuir las resistencias a los cambios que suelen suceder en el centro escolar, el 72.7% dijo que casi siempre aplica estrategias que permitan disminuir las resistencias a los cambios en el centro escolar y el 18.1% algunas veces aplica estrategias que permitan disminuir las resistencias a los cambios que se presentan en el centro escolar.

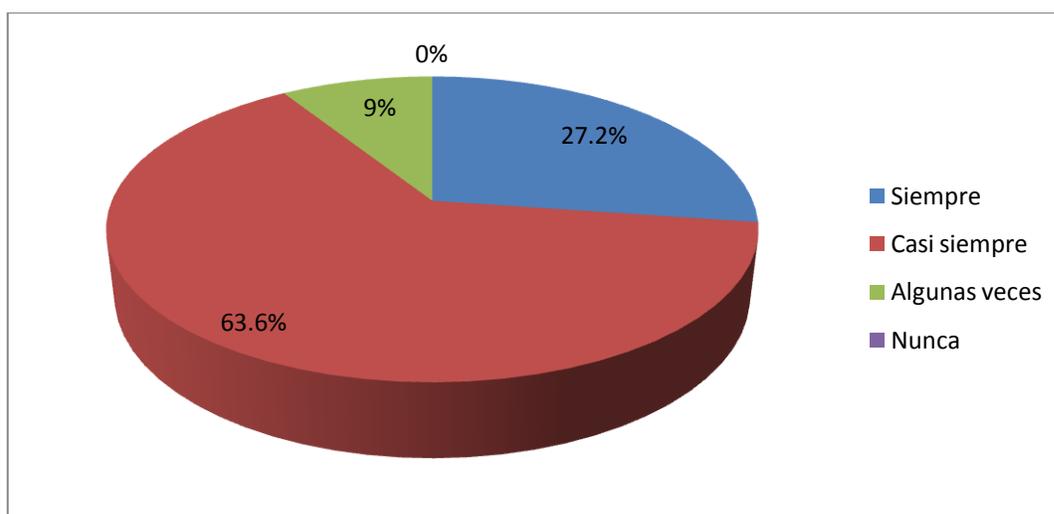
Gráfica 46. Orientación de la planeación.



FUENTE: Análisis del autor.

El 27.2% de los directores encuestados mencionan que siempre permiten, desde su función directiva, que la comunidad escolar trate de orientar la planificación de las acciones acordadas en el centro escolar, de ahí el 45.4% de los mismos dicen que casi siempre permiten que la comunidad escolar trate de orientar la planificación de las acciones acordadas en el centro escolar, mientras que el 18.1% algunas veces suele permitir que la comunidad escolar trate de orientar la planificación de acciones acordadas y sólo el 9% nunca permite que la comunidad escolar trate de orientar la planificación de las acciones acordadas en el centro escolar.

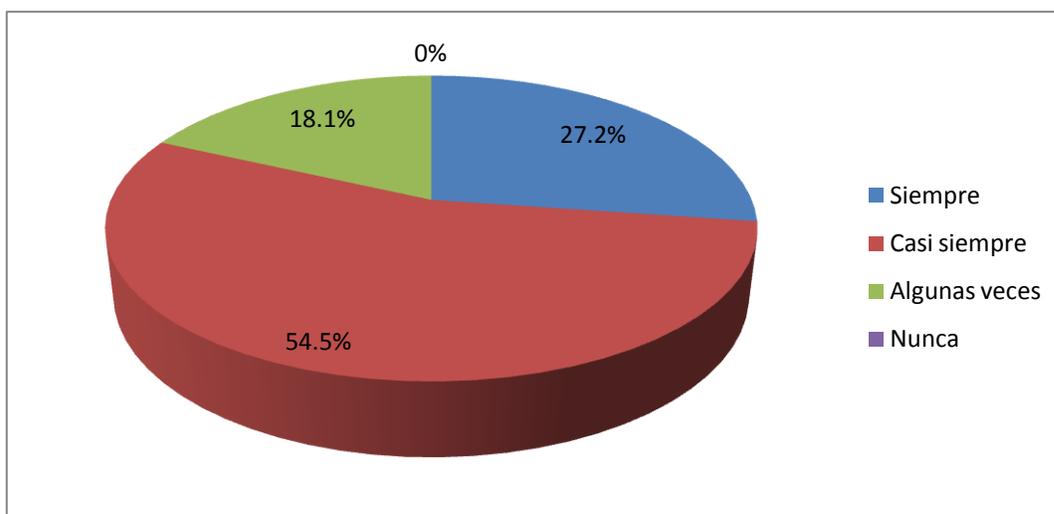
Gráfica 47. Situación de trabajo



FUENTE: Análisis del autor.

El 27.2% de los directores encuestados mencionaron que siempre ayudan a sus docentes a comprender su situación de trabajo y por consiguiente da medios para mejorarlo, el 63.6% casi siempre ofrece medios para mejorar la situación y el 9% algunas veces suele ofrecer medios para mejorar su situación docente actual.

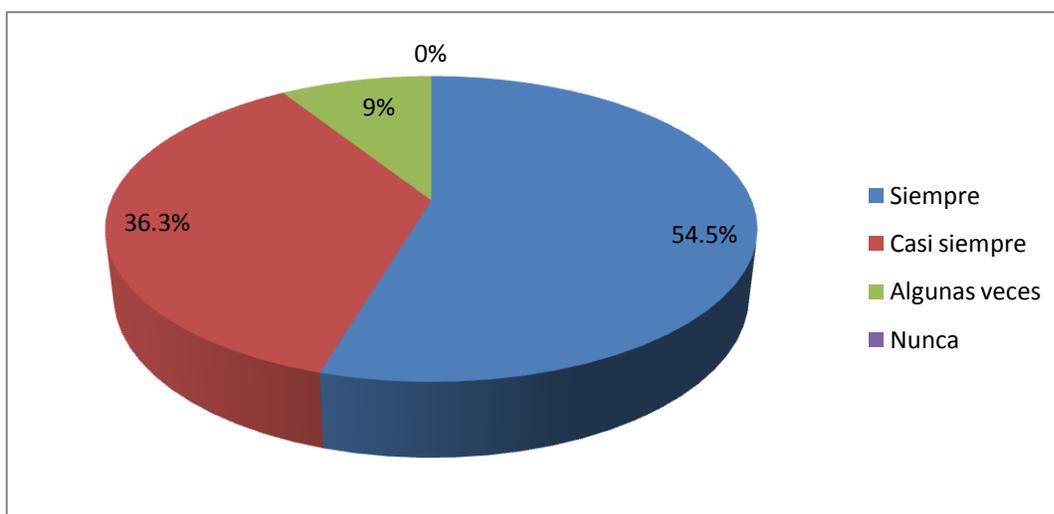
Gráfica 48. Medidas de prevención en el puesto de trabajo.



FUENTE: Análisis del autor.

Sólo el 27.2% de los directores encuestados conoce siempre los riesgos y las medidas de prevención del puesto de trabajo que desempeña, de ahí el 54.5% casi siempre conoce los riesgos y las medidas de prevención de su puesto de trabajo y sólo el 18.1% algunas veces suele conocer los riesgos y las medidas de prevención de su puesto de trabajo.

Gráfica 49. Organización en el área de trabajo.



FUENTE: Análisis del autor.

El 54.5% de los directores encuestados mencionan que siempre su área de trabajo se encuentra organizado, el 36.3% casi siempre se encuentra organizado

su área de trabajo y sólo el 9% de los encuestados dice que algunas veces su área se encuentra bien organizado.

4.5 La formación académica de los directivos.

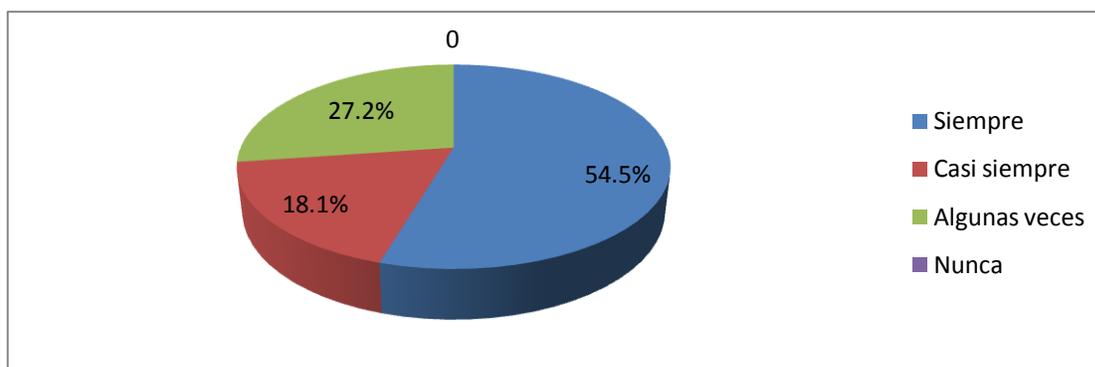
Distintos estudios confirman hoy el rol dual que se le atribuye al director. Esta dualidad surge, no sólo por tener que simultanear la dirección con la docencia, sino también porque debe armonizar las responsabilidades de carácter administrativo con las de animación, motivación y estímulo al desarrollo del proceso de enseñanza. Es como si existieran dos roles en un solo profesional.

Como consecuencia, aparece la necesidad de caminar hacia la profesionalidad directiva de una forma realista. Entendiéndola como única vía capaz de salvar la dualidad de roles que se le atribuyen al director, reduciendo de alguna manera su distancia respecto al resto de los profesores, e implicándolos en los procesos, de gestión y toma de decisiones del centro.

Las funciones que ha de desarrollar el directivo actual giran, a nuestro juicio, en torno al desarrollo de actividades de planificación, distribución de tareas, actuación en temas puntuales, coordinación y control. Teniendo en cuenta el predominio de unas u otras de estas actividades de tipo organizativo, suelen diferenciarse distintos modelos de dirección. Por otra parte, en los centros educativos existe el Equipo Directivo como un órgano colegiado en el que se produce un reparto de funciones, aunque existe un responsable de su coordinación general y gestión, que legalmente es el Director.

La formación posibilitará a los directivos un mayor conocimiento de su realidad y sus problemas y debe combinar aspectos conceptuales sobre la escuela y su organización con el conocimiento y uso de estrategias sobre la dirección en sí mismo, el currículo, las relaciones personales y la innovación. Por lo que se consideraron siete ítems a aplicar con respecto al perfil de directivo y toma de decisiones.

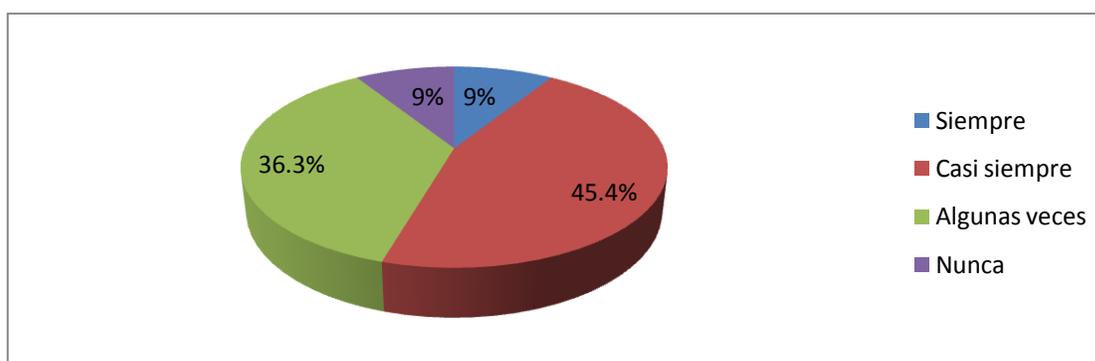
Gráfica 50. Las funciones y responsabilidad.



FUENTE: Análisis del autor.

En este ítem se puede percibir que el 54.5% de los directores encuestados siempre representan un desafío para ellos las funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan, mientras que el 18.1% casi siempre las funciones y responsabilidades del cargo que desempeñan son nuevos desafíos y el 27.2% de los mismo, algunas veces entienden que las funciones y responsabilidades de su cargo directivo suelen ser nuevos desafíos en su quehacer laboral.

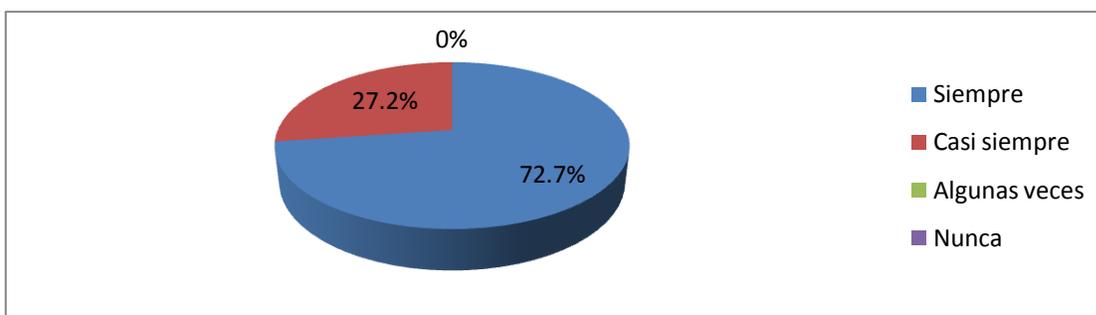
Gráfica 51. Información requerida para el puesto.



FUENTE: Análisis del autor.

El 9% de los directores encuestados menciona que siempre recibe información de cómo desempeñar su trabajo como director de la comunidad escolar, el 45.4% casi siempre recibe la información, el 36.3% algunas veces recibe la información y el 9% nunca recibe la información de cómo desempeñar de una mejor forma su trabajo directivo.

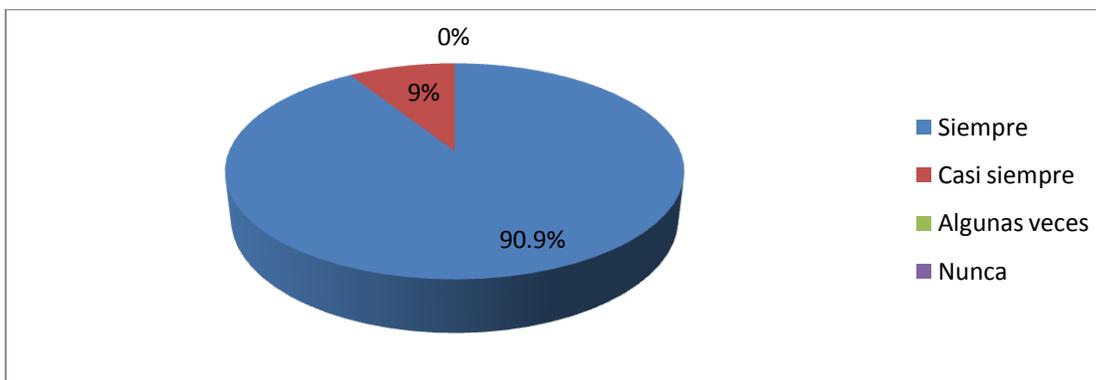
Gráfica 52. Motivación



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se puede percibir que el 72.7% de los encuestados manifiesta que siempre se siente motivado y le gusta el trabajo que va desarrollando como directivo de la comunidad escolar, mientras que sólo el 27.2% menciona que casi siempre se siente motivado y le gusta el trabajo que desarrollo como director.

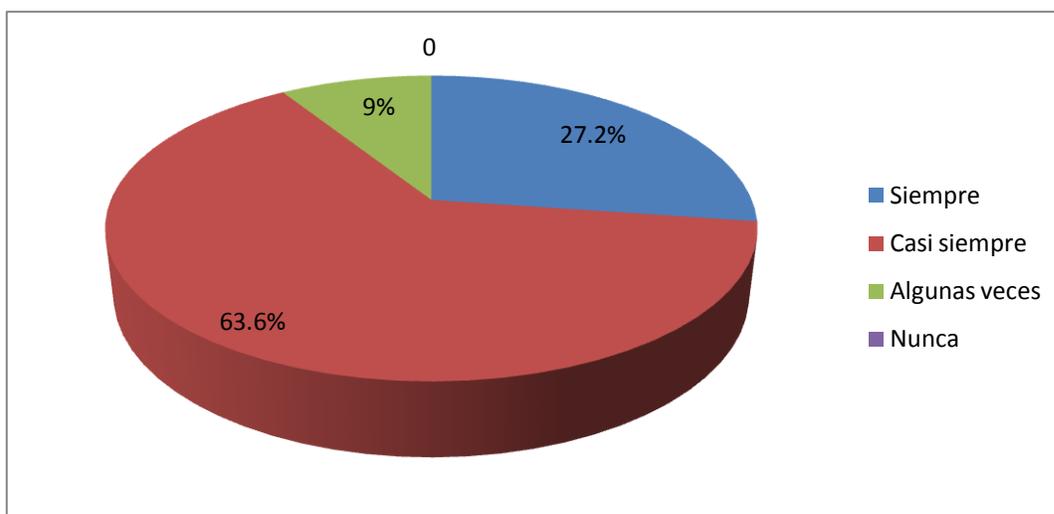
Gráfica 53. Misión de la institución.



FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se puede observar que el 90.9% de los directores encuestados, siempre velan por las finalidades y la misión de la escuela y sólo el 9% casi siempre suelen hacerlo.

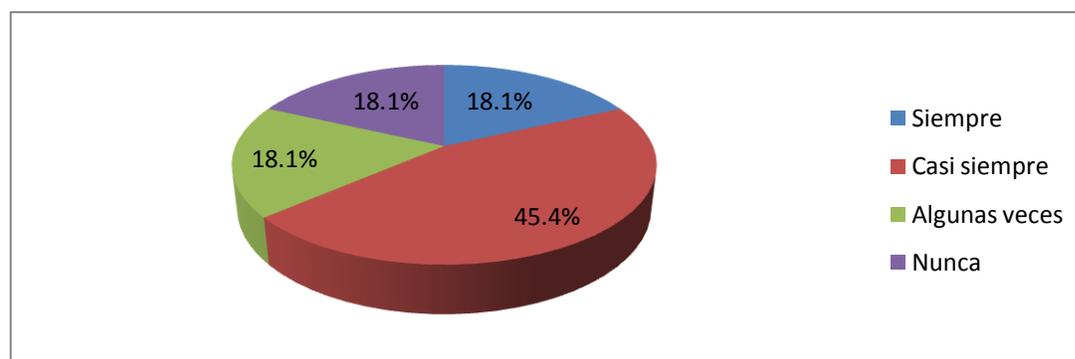
Gráfica 54. Toma de decisiones.



FUENTE: Análisis del autor.

Se puede observar que el 27.2% de los directores que fueron encuestados mencionan que siempre la toma de decisiones han traído beneficios para la escuela, el 63.6% dice que casi siempre la toma de decisiones han traído beneficios para la escuela y sólo el 9% dijo que algunas veces su toma de decisiones beneficia a la escuela.

Gráfica 55. Toma de decisiones individuales.

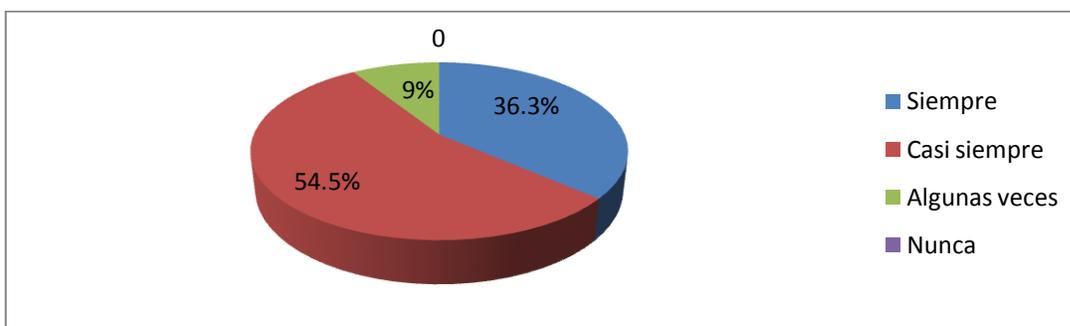


FUENTE: Análisis del autor.

En esta gráfica se percibe que 18.1% siempre comparten las decisiones que toman desde su posición directiva con su personal docente, de ahí el 45.4% casi siempre suele compartir las decisiones que toma individualmente con su personal docente, 18.1% algunas veces comparte las decisiones que toma con el

personal docente y también el 18.1% de los directores encuestados dice que nunca suele compartir sus decisiones con su personal docente.

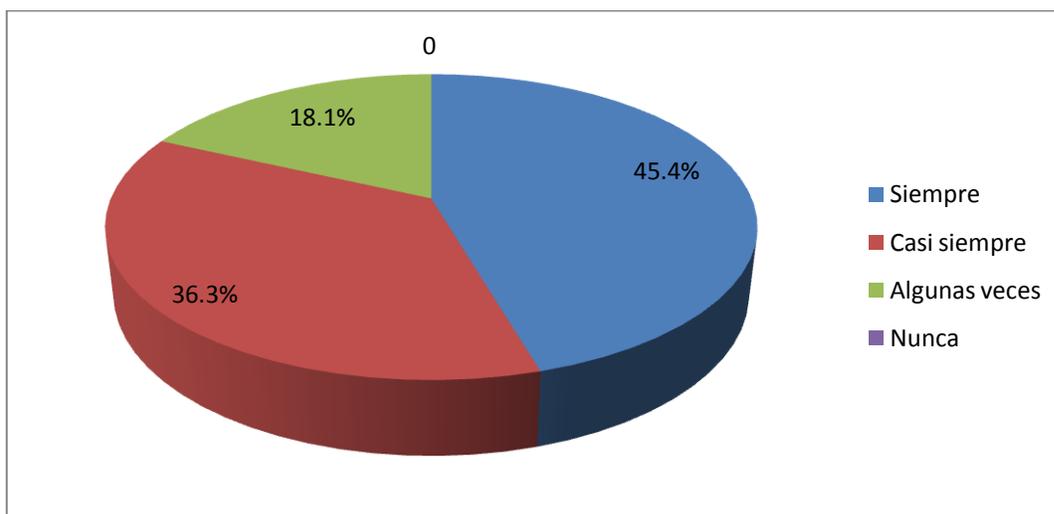
Gráfica 56. Decisión compartida.



FUENTE: Análisis del autor.

El 36.3% de los directores encuestados mencionan que siempre sus decisiones son compartidas con la comunidad escolar, el 54.5% de los encuestados dicen que casi siempre suelen compartir las decisiones con la comunidad escolar y el 9% algunas veces comparte las decisiones con su comunidad escolar.

Gráfica 57. Consideración de opiniones al momento de tomar decisiones.



FUENTE: Análisis del autor.

El 45.4% de los directores que participaron en esta encuesta, dijeron que siempre atienden las opiniones de su personal docente para la mejor toma de

decisiones, de ahí el 36.3% de los mismos, mencionan que casi siempre atienden la opinión de su personal docente para la toma de decisiones y el 18.1% algunas veces suele considerar las opiniones de su personal docente para la toma de decisiones.

5 DISCUSION Y CONCLUSIONES

En este apartado, se tiene la finalidad de contrastar los resultados obtenidos durante la investigación con las teorías que se consideraron para argumentar este proceso, ante esto, su interés radica en el momento de presentar propuestas que mejoren la función directiva de aquellos profesores que la desempeñan.

En relación a lo establecido al inicio de esta investigación y los puntos de análisis, se discuten atendiendo los resultados obtenidos con la finalidad de concretar ideas que permitan dar propuestas de trabajo que contribuyan a fortalecer la gestión directiva de los maestros que desempeñan esta función, cabe mencionar que se avocan en lo particular a las destrezas y habilidades que se deben poseer al estar como responsables de esta digna función escolar.

Las conclusiones también conocidas como síntesis, no es más que la interpretación final de todos los datos con los cuales se cierra la investigación iniciada “Sintetizar es recomponer lo que el análisis ha separado, integrar todas las conclusiones y análisis parciales en un conjunto coherente que cobra sentido pleno...” (Sabino, 2000)

5.1 Discusión.

Los valores de responsabilidad y el compromiso son determinantes, ya que de éstos depende en gran medida el avance y coordinación que se manifieste para lograr un trabajo educativo con calidad. En este sentido la evaluación debe ser un proceso permanente y dinámico, pues sólo así es posible identificar las fortalezas y debilidades del plantel y por consiguiente optar por las decisiones que mejor se adecuen para cada situación.

Cuando las demandas por parte de la dirección escolar han sido respondidas, el personal docente requiere estar informado, es decir, necesitan sentirse parte de la comunidad escolar y la comunicación es una forma muy adecuada para lograrlo.

Por lo tanto, la participación informativa puede convertirse en un medio útil de integración de los maestros, satisfaciendo al mismo tiempo la necesidad de pertenencia a la comunidad escolar. De lo contrario cuando la información es insuficiente, la necesidad se mantiene y son los propios miembros los que generan la información requerida.

La necesidad de poder se relaciona con el interés de influir sobre el comportamiento de otros, para orientar y controlar sus acciones. Esta necesidad, por parte del director se expresa en el deseo de coordinar las actividades

En este sentido se puede suponer que para ocupar una jefatura se requiere una persona con una necesidad de poder mediana a alta, ya que una persona con una baja necesidad de poder no será director o será un director que no contribuya a mejorar los retos de una mejor gestión. Por lo tanto el poder directivo parece ser una necesidad frecuente, hay muchas personas que no la tienen o la tienen de manera muy disminuida.

Por otra parte, si el director, además de la necesidad de poder, no muestra tener necesidad de logro, puede ser de ese tipo de directores que están interesados en demostrar su autoridad a toda costa, incluso a riesgo de impedir que la escuela consiga sus objetivos.

No sólo las personas deben adaptarse a las condiciones establecidas por la escuela, sino que ésta también debe ser capaz de adaptarse a las demandas que los individuos ponen como condición para pertenecer y actuar como miembros de la misma. Esta adaptación consiste en los distintos esquemas motivacionales desarrollados por el sistema para conseguir: que las personas estén dispuestas a ingresar y permanecer como miembros de la institución y se interesen por hacer contribuciones efectivas, que vayan más allá de la permanencia física semipasiva, en espera de una jubilación.

Como en toda relación entre dos partes, director y personal docente, es posible que haya equilibrio entre lo que una y otra invierten en ella, por ejemplo, puede haber alto reconocimiento por parte de la dirección escolar, que se equilibra con un alto compromiso ofrecido por los docentes. Este vínculo es coherente y estable.

Entonces la escuela se demuestra satisfecha por contar con el personal docente que laboran en ella y los maestros, por su parte, se enorgullecen de formar parte de esta escuela.

Contrariamente el equilibrio puede ser también entre dos partes que no están dispuestas a dar mucho de sí, y tampoco esperan demasiado de la otra. Son casos en que hay niveles bajos, tanto de compromiso por parte de los maestros como de reconocimiento por parte de la escuela.

Debemos tener en claro que la comunicación entre las partes, dirección y personal docente es un proceso central en toda agrupación humana, de esta forma la importancia de la comunicación dentro de los centros escolares. Los problemas comunicacionales en la escuela son fuertemente resentidos, por ejemplo, la queja es síntoma de la falta de una comunicación adecuada.

Así en las escuelas, que dependen de la comunicación para que sus decisiones puedan efectivamente interconectarse, el problema comunicacional está siempre presente, por esto, es posible diagnosticar la existencia de dificultades comunicacionales sin riesgo de equivocarse en prácticamente todas las ocasiones y en todas las escuelas.

Los cambios al interior de las escuelas se producen como consecuencia del impacto que tiene en la organización las modificaciones del ambiente, entendiéndose por tal la comunidad escolar y su cultura. Por eso, el ambiente interno de una escuela contribuye a la organización y esta, encuentra en una relación de acoplamiento estructural que permita mejorar los retos de una buena gestión.

Por tal motivo, la organización de una escuela se encuentra acoplada estructuralmente con su entorno, esto quiere decir que los maestros que

desempeñan el cargo directivo están permanentemente variando sus retos de acuerdo a su ambiente.

Los maestros en función directiva de la escuela, por su parte, constituyen el eje principal; el entorno interno en ella y también varían y hacen variar congruentemente a la organización escolar, es decir, quien no desee mejorar sus retos para una mejor gestión, quien no busque mejores oportunidades alternativas al que actualmente posee, quien piense que la comunidad escolar debe proveerle lo necesario para que satisfaga sus necesidades, se estrellara inevitablemente contra un muro de frustración, que contribuyan a no mejorar.

Hoy en día los retos para mejorar la gestión es cada vez más un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas que se abre a la organización. Este proceso trata de mejorar la función directiva, su productividad, en conjunto con su comunidad escolar.

La búsqueda de mejores retos de gestión que refleje las metas de la institución en circunstancias determinadas es el ímpetu de la planeación. La búsqueda representa proyectar las ideas principales de la escuela o hacer un esquema de las relaciones de autoridad consiguientes por eso el director, siempre debe tener cuidado de no dejarse sobre las ideas generalizadas de la escuela, porque quizá lo que funcione en un cierto momento no opere en otro. La estructura organizacional debe hacerse a la medida de cada escuela.

Los objetivos de las diversas escuelas son diferentes, los maestros involucrados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Mediante la función de la dirección se ayuda a la comunidad escolar que pueda satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir con los propósitos de la misma.

5.2 Conclusiones.

En este sentido, se demuestra que el perfil directivo de gestión de los maestros que cumplen con esta función dentro de una escuela primaria, en particular, aquellas que están inscritas en la zona escolar 025, se está ampliando a un liderazgo pedagógico que les permita identificar los fines, retos y prioridades de su escuela, con la intención de clarificar o argumentar el por qué, de la necesidad de transformar su centro escolar.

Actualmente el director escolar debe desarrollar determinadas competencias, esto es, formas de pensar, de sentir, de actuar y de relacionarse que le permitan afrontar con éxito situaciones y experiencias directivas.

Los directivos escolares deben innovar la gestión escolar, que implica una comunicación eficaz y la reorganización del colectivo escolar, la responsabilidad de coordinar el proceso de planeación y análisis de la gestión, es del director de la escuela y del colegiado docente; sin embargo, el director ha de asumir la iniciativa con base en una perspectiva clara sobre qué acciones realizará

Aunado a esto, también debe manifestar un liderazgo para el aprendizaje, más allá de la dirección ya que de esta manera, contribuye a reconocer que para transformar a la escuela se requiere de poner en práctica una gestión que garantice mejores resultados para el logro de los propósitos educativos por lo tanto, se tiene que ampliar, de modo distribuido, a través del liderazgo del profesorado y de las comunidades profesionales de aprendizaje.

Se discute igualmente las limitaciones que manifiestan los maestros que asumen la dirección actual de la escuela por la dificultad que muchas resulta diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos (as) de la comunidad escolar, es decir, es prioridad reconocer las implicaciones del liderazgo directivo como medio para promover el trabajo de la escuela como unidad educativa así como reconocer el proyecto de escuela como herramienta de planeación que debe surgir del consenso y compromiso de la unidad educativa, entre toda la comunidad escolar con el propósito de contribuir a mejorar el desempeño de su función.

Por lo tanto, la función directiva es uno de los factores que más influyen en el funcionamiento de la escuela y en los resultados educativos que obtienen los alumnos (a).

En este sentido, cada uno de estos indicadores que se emplearon en esta investigación plantea un conjunto de retos con características diversas, a los procesos internos de cada escuela, al comportamiento mismo del maestro en función directiva y su perspectiva del maestro dentro del aula, por tanto a su formación y actualización y a la organización de su escuela.

Por otra parte, se percibe que la gestión escolar sigue siendo un campo emergente que no llegado a su objetivo tal cual se plantea como estrategia para mejorar el servicio de la educación que se imparte dentro de una escuela, por lo tanto, la gestión escolar por parte de los maestros que fungen como directivos, casi no han superado completamente los límites de la administración que implica a pesar de los diversos cursos que se han ofrecido, sin embargo, con este trabajo, se observa que tiende a mejorar sus resultados obtenidos. En este sentido, la gestión se va transformando en beneficio al servicio educativo que se ofrece.

Cabe mencionar que el ejercicio de la función directiva por parte de los maestros que desempeñan este cargo, se concentran en la atención de asuntos administrativos en su mayoría, sin embargo, existe la tendencia de ir considerando otros asuntos de orden pedagógico, como por ejemplo, ser soporte de los maestros en la toma de decisiones, ser observador en las planeaciones de las actividades a realizar o bien, ser líder en la ejecución de acciones programadas por la comunidad escolar, donde se considere cada una de las partes, es decir, maestros, padres de familia y alumnos (as).

La posibilidad de que los sujetos-directivos de este estudio asuman su función profesional, tanto como académico y como administrador, permitirá que logren mayor eficiencia en el desempeño de su cargo, es decir, que asuman el liderazgo de la comunidad escolar.

Por consiguiente, el directivo es la persona que, con su trabajo de gestión, contribuye a la consecución de los objetivos de la organización, en este caso, de la escuela primaria, en este estudio en particular, se lograron identificar tres

funciones de mayor prioridad que los directivos realizan continuamente en el desempeño de su cargo: análisis de problemas que suelen suscitarse durante las jornadas escolares, o bien, administrativos; la toma de decisiones, para poder asumir el cargo de líder de la comunidad escolar y la comunicación, para estar al pendiente del desempeño de su personal docente así como la responsabilidad de cumplir en tiempo y forma en el aspecto administrativo.

Otro resultado interesante proporcionado por este estudio es el que se indica que los directivos de una comunidad escolar son percibidos en sí mismos como líderes, con autoridad y capaces de ejercer influencia en la toma de decisiones o bien, en cada una de las acciones que se planean dentro de la escuela. Por lo tanto, la percepción del resto de la comunidad educativa les atribuye más autoridad que la que ellos creen tener al desempeñar su función.

Atendiendo lo anterior, el director responsable y comprometido, práctica competencias que ha logrado consolidar a lo largo de su práctica docente, como líder académico debe brindar la orientación de apoyo a docentes que lo necesiten, recomendando el diseño de ambientes de aprendizajes, comunicar ideas, puntos de vista, registrar, resolver problemas, crear, proyectos considerando los estilos y ritmos de aprendizajes de los alumnos, es decir, el director debe orientar al docente, alumnos (as) y padres de familia que integran la comunidad escolar.

Por último, generalmente se asume que todo lo bueno y lo malo que sucede en la escuela es responsabilidad compartida por los diferentes actores que en ella se desempeñan, en especial, el director quien es quien los dirige, orienta y guía hacia una visión compartida. Este es quien, de acuerdo su capacidad de gestión y organización podrá tener buenos o malos resultados; de allí, la importancia de considerar este elemento clave y fundamental para lograr el mejoramiento de la enseñanza de los profesores/as y el aprendizaje de los alumnos (as).

Para concluir este estudio, se menciona que todo trabajo escolar depende de la forma como se organicen las tareas, se distribuyan los recursos y se evalúen los resultados, y para hacer todo esto, se debe tomar muy en cuenta el trabajo y responsabilidad del director

REFERENCIAS

- Abarca, N.: Rodriguez, D. (1998). Identifying Management. Ismo, Summer. Citado por Rodriguez, D. (2008) Gestion organizacional, Alfaomega. Mexico.
- Álvarez, Manuel. La Función Directiva Hoy. Ponencia presentada en el Congreso de Directores de Centros La Salle: “El Estilo de Dirección Lasaliana” El Escorial, España. Noviembre de 2005.
- Antúnez, S. (2000). *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona: ICE- Horsori. Citado por Marcelo, Carlos. (2009) Desarrollo profesional docente. Ediciones Narcea. Madrid, España.
- Antúnez; S. (1993). Aula de Innovación Educativa. [Versión electrónica]. Revista Aula de Innovación Educativa 15.
- Barajas J. (2013) *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.´
- Bateson, G; Goffman, H. (2006). La noble comunicación. Seul, Paris. Citado por Natalucci, Ana. (2008) La comunicación como riesgo. EDICIONES Al Margen.
- Briano J.C, Freijedo, C. Rota, P. Tricoci G., y Waldbott, C. (2011). *Sistemas de Información Gerencial*. Pearson de Argentina.
- Chi, R. (2012) *Guía práctica para la realización de protocolos de investigación e informe final de tesis*. México.
- Dahrendorf, R. (2010). *Sociología de la industria y de la empresa*. UTEHA, México. (2000). *Sociedad y libertad*. Tecnos, Madrid.
- Diaz, A. (2011). Proyectos Educativos Innovadores. Construcción Y Debate. UNAM, México.
- Drucker, P. (2009). . . The Effective Executive. Washington Post. NY.
- Enei, L. (2009). *Liderazgo ejecutivo*. Tesis de Maestría en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.

- Evans, M. C. (2006). Construir el Trabajo Colegiado. Un capítulo necesario en la
- Fayol, H. (2009). *Administración Industrial y General*. Ediciones Orbis. Barcelona.
- Flores, F. (2009). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Hachette, Santiago.
- Garduño, J. M. (2006). El papel de la gestión escolar en la descentralización de la educación en México: Problemas que lo obstaculizan y sugerencias para mejorarlo. En A. Rivera Morales, & L. Rivera Ferreira, *Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas* (pág. 75). México: UPN.
- Harbour, J. (2007) *Fundamentos de medición y desempeño en la empresa*. México: Panorama.
- Hernández, S. R. (2003) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill.
- Herzberg, F. & Mausner, B. (2011). The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York.
- Herzberg, F. (2005). Work and the Nature of Man. World Publishing, Cleveland.
- Herzberg, F. Mausner, B. (2011). The Motivation to Work. John Wiley & Sons, New York.
- Kanter, R.; Stein, B. (2004). *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press, New York.
- Kootz H., Weritch H. (2008) *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Lewin, K. (2008). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York.
- Ludy, J. (2010). Estrategias de mando para el gerente actual. México: Promexa.
- Luhmann, N. (2010). *Organisation and Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen/ Wiesbaden.
- Manfred M. (2008). *La dimensión perdida: la inmensidad de la medida humana*. Montevideo, Uruguay.
- Manzi, J. (2010). El valor del diálogo. Santiago de Chile (4° edición)
- Maslow, A. (2012). *El hombre autorealizado: hacia una psicología del ser*. Kairós. Barcelona, España.
- Maturana, H; Varela, F (2008), *De máquinas y seres vivos*. Editorial Universitaria, Santiago.

- Maturana, Humberto (2006). *Emociones y lenguaje en educación política*. Hachette, Santiago. Citado por Rodríguez, D. (2008) *Gestión organizacional*, Alfaomega. México.
- Mayo, E. (2014). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Harvard University, Boston (2° edición).
- Mc. Clelland, David; (2009). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España.
- Mc. Gregor, D. (2009). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación, México.
- Merton, R. (2008). *Teoría y estructuras sociales*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Moreno, L; Peris, F; & Gonzáles, T. (2009) *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. España: Pretince Hall.
- Palomo, M. (2011). *Técnicas de comunicación en restauración*. Paraninfo Ediciones. España.
- Programa Nacional de Educación 2001-2006. México: Dirección general de investigación educativa.
- RIEB, (2006)
- Rodríguez, D. (2008). *Gestión organizacional*. Alfaomega, México.
- Rodríguez, Ernesto. (2005) *Metodología de la investigación*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México.
- Schmelkes, S. (2010). *Calidad de la educación y gestión escolar*. En Ramírez, R. (coord.) (2012). *Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria*. Lecturas. México: SEP.
- Schmelkes, S. (2014). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP. México.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Manual del director escolar de educación primaria*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México.
- Secretaría de Educación Pública (2012). *Programa Estatal de Educación 2006-2012* México: Gobierno del Estado de Yucatán.

- Secretaria de Educación Pública (2012). *Programa Escuelas de Calidad; compendio de módulos para una gestión educativa estratégica*. México
- Secretaria de educación Pública (2013). Cuadernillo Autonomía de Gestión. Lecturas, México SEP.
- Secretaria de Educación Pública (2014) Cuadernillos de lectura para CTE. México SEP.
- SEP, UPN (2005) Antología de gestión educativa. México.
- Shannon, C; Weaver, W. (2010). *The Mathematical Theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana, Illinois.
- Shelton K. (2009). *Desarrollo personal y de liderazgo. Productividad organizacional*. México: Panorama.
- Stoner, R.; Freeman, E. & Gilbert, P. (2010). *Administración*. Edo. de México
- Taylor, F. (2007). *Principios de la administración científica*. Ediciones Orbis, Barcelona. Transformación de la Escuela. En A. Rivera Morales, & L. Rivera Ferrerira, organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y Propuestas (pág. 118). México: UPN.
- U.P.N. (2005) *La gestión como el que hacer escolar*. Antología básica. México: U.P.N.
- UNESCO Science Report 2010: The Current Status of Science Around the World
- Ury, W. (2012). *De la negociación al acuerdo*. Parramón.
- Vroom, V. (2010). *Motivación en el trabajo*. Castro, Madrid, España.
- Watzlawick, P; Beavin, J. & Jackson, D (2011). *Une logique de la communication*. Editions du Seuil, París.
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York, NY.
- Bernal Agudo, José Luis. *Liderar el Cambio: El Liderazgo Transformacional*. España: Departamento Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza. En:<http://wzar.unizar.es/acad/fac/egb/educa/jlbernal/Lid.trnasf.html>
(Consultado 19 de noviembre de 2014)

ANEXOS

1: ENCUESTA



SECRETARIA DE EDUCACION
UNIDAD PEDAGOGICA NACIONAL 041
"MARIA LAVALLE URBINA"



Los maestros en función directiva y sus retos para una mejor gestión.

Clara Aurora Uitz Chable

San Francisco de Campeche, Campeche, septiembre de 2014

SUSTENTANTE: CLARA AURORA UITZ CHABLE

OBJETIVO DE TESIS: identificar los retos y/o problemas que dificultan al director escolar a nivel primaria desarrollar el desempeño de sus funciones directivas y para interactuar con los docentes de la escuela “Juan Escutia” del municipio de Escárcega Campeche, en los turnos matutino y vespertino.

REFERENCIA ESCOLAR: El trabajo de investigación se realizará en la zona 25 del nivel primaria del municipio de Escárcega, la cual pertenece a la jefatura de sector 05. La zona está integrada por 11 escuelas: Juan Escutia en sus dos turnos, Juan Pacheco Torres en sus dos turnos, la Ignacio Zaragoza, y tres escuelas más de los ejidos. Conformado por 77 docentes, se considerará como muestra a los directores de la zona.



CUESTIONARIO-



Buen día C. director la siguiente encuesta a contestar tiene la intención de recabar información para identificar los retos y/o problemas que dificultan al director escolar a nivel primaria desarrollar el desempeño de sus funciones directivas, la información que de aquí emane, apoyará al trabajo de investigación que se está realizando respecto a este tema, por lo cual de la manera más atenta le solicitamos su participación.

La escala tiene un total de 57 ítems agrupados en 12 indicadores, cada ítem tiene 4 opciones posibles para elegir solo una, de lo contrario, afectará la información que se tiene por objetivo rescatar.

Ejemplo:

1.- El león es un animal carnívoro y pertenece a los felinos.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) No de acuerdo
e) Totalmente en desacuerdo.

Datos personales.

Años de servicio docente: _____

Cargo en la escuela: _____

Años en el cargo: _____

I. Gestión

1. Como director de la escuela he gestionado programas que beneficien a la comunidad escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
2. ¿Contribuyo a que los recursos materiales faltantes sean gestionados en su tiempo y forma?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
3. La buena relación entre el personal y yo contribuye a identificar las deficiencias de los recursos materiales para luego ser gestionado en su lugar correspondiente,
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
4. Considero la gestión directiva como importante para la función que desempeño.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

II. Recursos humanos. Líder (persona que posee el conocimiento, las destrezas, habilidades y los atributos para entender y mejorar la escuela como organización y atender todos los asuntos relacionados con la operación adecuada de la misma).

5. Se considera un líder al asumir el cargo directivo.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
6. Su liderazgo en la escuela ha traído mejores resultados que los ya obtenidos.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
7. Su personal docente lo asume como líder de la comunidad escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
8. Considera contar con los conocimientos suficientes para ocupar el cargo directivo y ser considerado el líder de la escuela.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
9. La buena relación entre el personal docente y usted como director de la escuela permite desempeñarse como líder de la escuela
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

III. Conocimiento.

10. Identifica las funciones directivas dentro de su institución educativa.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
11. Considera tener el conocimiento suficiente para enfrentar las funciones directivas
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
12. Su conocimiento actual sobre la función directiva es suficiente para desempeñar el cargo.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
13. Considera necesario tener conocimiento sobre las funciones directivas para desempeñar el cargo.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
14. Considero que la experiencia directiva junto con el conocimiento de las funciones directivas permiten un mejor desempeño.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

IV. Vinculación (conjunto comprensivo de procesos y prácticas planeados, sistemáticamente y continuamente evaluados, donde los elementos se relacionan entre unos y otros para lograr un objetivo mutuo)

15. El conocimiento sobre las funciones directivas que desempeño los vínculo con la organización escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
16. Mis funciones directivas aplicadas permiten una mejor relaciones entre el personal docente.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
17. Como director de la escuela, cumplo con las disposiciones que se requieren con la supervisión
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
18. En el cargo de director de la escuela, apoyo al personal docente en su labor

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

19. Considero que es importante mantener un margen en la relación laboral entre el personal docente y directivo.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

v. Organización. (Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados objetivos)

20. Considero la formación docente para asignar grados y grupos.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

21. Cumpló como director de la escuela y el personal docente el horario y calendario escolar.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

22. Considero importante entregar la documentación requerida por la supervisión en tiempo y forma.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

23. Atiendo una calendarización para que el personal docente cumpla con documentación requerida.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

24. Llevo una bitácora de actividades para una mejor organización de las funciones directivas.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

VI. Planeación. (**Desarrollo** de una estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría. El auditor plantea desempeñar la auditoría de manera eficiente y oportuna)

25. Las actividades están debidamente planeadas.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

26. Cuando lo planeado no resulta, tengo una segunda o tercera opción.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

27. Cumpló con las actividades previamente planeadas.

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
28. Mi planeación esta en beneficio de la comunidad escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
29. Considero a todo el equipo de trabajo docente para llevar a cabo una mejor planeación escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

VII. Capacidades del director.

30. ¿Es un reto atender la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
31. ¿Considero importante la formación básica sobre su función directiva previa a la incorporación al puesto de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
32. Cuando necesito formación específica, al margen de lo establecido en la función directiva ¿ha sido un reto lograrlo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
33. ¿Cuándo se implantan nuevos reglamentos y es necesaria formación específica, lo considero prioritario?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
34. ¿Busco oportunidades para mi desarrollo profesional como directivo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

VIII. Destreza.

35. Resuelvo problemas internos, cuando se presentan, sin perjudicar a los involucrados.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
36. Llevo una buena relación como director de la escuela y el personal docente.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
37. Oriento la labor docente desde la posición directiva.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

38. Reconozco la labor docente del personal a cargo.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

39. Contribuyo a que exista una buena relación entre la comunidad.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

IX. Perfil del director.

40. ¿Las funciones y responsabilidades me representan nuevos desafíos?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

41. ¿Recibo información de cómo desempeñar mi trabajo?

A) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

42. ¿Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

43. Como directivo ¿velo por las finalidades y la misión específica de la institución?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

X. Toma de decisiones

44. La toma de decisiones han traído beneficios a la escuela.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

45. Tomo decisiones de manera individual y las comparto con el personal docente.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

46. Las decisiones que se toman en la escuela es compartida entre la comunidad escolar.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

47. Atiendo las opiniones del personal docente para la toma de decisiones.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

XI. Habilidades del director.

48. ¿Es un reto expresar mis opiniones en el grupo de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
49. ¿Me siento parte de un equipo de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
50. ¿La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
51. ¿Conozco las tareas que desempeñan el personal docente?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
52. ¿Me siento partícipe de los éxitos y fracasos del área de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

XII. Deficiencias del director.

53. Aplico estrategias que permitan disminuir las resistencias a los cambios en el centro escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
54. Permito desde mi rol como director, que la comunidad escolar trate de orientar la planificación de las acciones acordadas en el centro escolar.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
55. Ayudo al profesorado a comprender su propia situación docente de manera que les doy perspectivas y medios para perfeccionarse.
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
56. ¿Conozco los riesgos y las medidas de prevención relacionados con el puesto de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca
57. ¿El trabajo en mi área está bien organizado?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Nunca

Gracias.....

2. CONCENTRADO DE RESULTADOS

	Gestión.	R. Humanos.	Conocimientos.	Vinculación.	Organización	Planeación.	Cap. Del director.	Destrezas.	Perfil del director.	Toma de decisiones.	Hab. Del director.	Def. Del director.	TOTAL
SUJETO 1	15	18	18	18	19	20	18	19	15	15	17	16	208
SUJETO 2	15	18	18	16	18	17	18	16	15	11	18	15	195
SUJETO 3	15	18	15	16	17	19	16	19	15	14	19	18	201
SUJETO 4	15	19	18	18	19	17	17	19	14	12	17	17	202
SUJETO 5	14	17	14	14	18	16	15	18	13	12	18	15	184
SUJETO 6	13	16	15	17	17	18	13	16	13	12	18	16	184
SUJETO 7	11	19	18	15	17	15	18	16	13	13	16	17	188
SUJETO 8	14	18	16	13	16	14	12	15	13	13	16	14	174
SUJETO 9	14	16	17	15	18	14	13	18	15	10	15	13	178
SUJETO 10	13	13	15	15	15	16	14	16	13	11	17	16	174
SUJETO 11	14	16	14	15	18	14	13	19	13	12	17	15	182

Ahora bien, en los indicadores que se manejan cuatro ítems se usó la siguiente puntuación para determinar en qué apartado va de la categorización según los resultados obtenidos.

Bueno: 12-16

Regular: 7-11

Malo: 1-6

Mientras que para aquellos indicadores que están integrados por cinco ítems se utilizó la siguiente puntuación:

Bueno: 15-20

Regular: 8-14

Malo: 1-7

A partir de las puntuaciones anteriores, se pudieron clasificar los indicadores de la siguiente manera, claro, no perdiendo de vista los apartados de las categorías que ya se determinaron según la puntuación obtenida.

Tabla de concentrado del indicador Gestión. (4 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	15
Sujeto 2.	X	X	15
Sujeto 3.	X	X	15
Sujeto 4.	X	X	15
Sujeto 5.	X	X	14
Sujeto 6.	X	X	13
Sujeto 7.	X	11	X
Sujeto 8.	X	X	14
Sujeto 9.	X	X	14
Sujeto 10.	X	X	13
Sujeto 11.	X	X	12
Total.	X	11	151

En esta tabla se puede observar que los directores de las escuelas encuestadas casi todas son buenos para la gestión, por lo que es importante considerar los aspectos que permiten obtener buenos resultados en cuanto a este apartado para recomendar a la única escuela que salió como regular.

Tabla de concentrado del indicador Recursos humanos. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	18
Sujeto 2.	X	X	18
Sujeto 3.	X	X	18
Sujeto 4.	X	X	19
Sujeto 5.	X	X	17
Sujeto 6.	X	X	16
Sujeto 7.	X	X	19
Sujeto 8.	X	X	18
Sujeto 9.	X	X	16
Sujeto 10.	X	13	X
Sujeto 11.	X	X	19
Total.	X	13	178

Se puede observar que en este indicador, nuevamente casi todos los directores cumplen con sus recursos humanos por lo que es indispensable identificar aquellas actividades que permiten fortalecer este rubro para poder sugerir al director que así no lo considera.

Tabla de concentrado del indicador Conocimientos. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	18
Sujeto 2.	X	X	18
Sujeto 3.	X	X	15
Sujeto 4.	X	X	18
Sujeto 5.	X	14	X
Sujeto 6.	X	X	15
Sujeto 7.	X	X	18
Sujeto 8.	X	X	16
Sujeto 9.	X	X	17
Sujeto 10.	X	X	15
Sujeto 11.	X	X	20
Total.	X	14	170

Nuevamente se aprecia que un solo director aparece en el apartado de Regular por lo que es necesario señalar que actividades no se están cumpliendo en comparación a aquellos que si lo hacen y que con sus puntuaciones obtenidas se lograron posicionar en el apartado de Bueno.

Tabla de concentrado del indicador Vinculación. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	18
Sujeto 2.	X	X	16
Sujeto 3.	X	X	16
Sujeto 4.	X	X	18
Sujeto 5.	X	14	X
Sujeto 6.	X	X	17
Sujeto 7.	X	X	15
Sujeto 8.	X	13	X
Sujeto 9.	X	X	15
Sujeto 10.	X	X	15
Sujeto 11.	X	X	18
Total.	X	27	148

En cuanto al indicador de Vinculación se puede percibir que dos directores se encuentran en el apartado de Regular por lo que es importante identificar aquellas acciones que le permitirán mejorar en este aspecto, por lo que es necesario conocer cuáles son aquellas que implementan aquellos directores para fortalecer este indicador.

Tabla de concentrado del indicador Organización. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	19
Sujeto 2.	X	X	18
Sujeto 3.	X	X	17
Sujeto 4.	X	X	19
Sujeto 5.	X	X	18
Sujeto 6.	X	X	17
Sujeto 7.	X	X	17
Sujeto 8.	X	X	16
Sujeto 9.	X	X	18
Sujeto 10.	X	X	15
Sujeto 11.	X	X	15
Total.	X	X	189

En esta tabla se observa que los directores son muy atentos en cuanto al indicador de Organización ya que todos se lograron ubicar en el apartado de Bueno, lo cual quiere decir que si emprenden acciones que fortalecen este rubro.

Tabla de concentrado del indicador Planeación. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	20
Sujeto 2.	X	X	17
Sujeto 3.	X	X	19
Sujeto 4.	X	X	17
Sujeto 5.	X	X	16
Sujeto 6.	X	X	18
Sujeto 7.	X	X	15
Sujeto 8.	X	14	X
Sujeto 9.	X	14	X
Sujeto 10.	X	X	16
Sujeto 11.	X	X	18
Total.	X	28	156

En cuanto al indicador de Planeación se percibe que los directores lo consideran prioritario al momento de diseñar las futuras actividades o acciones a ejecutar por parte de la dirección o bien, del personal docente, sin embargo, a pesar de eso, dos directores se ubicaron en el apartado de Regular por lo que es necesario proponerles acciones o actividades que permitan fortalecer este rubro.

Tabla de concentrado del indicador Capacidades del director. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	18
Sujeto 2.	X	X	18
Sujeto 3.	X	X	16
Sujeto 4.	X	X	17
Sujeto 5.	X	X	15
Sujeto 6.	X	13	X
Sujeto 7.	X	X	18
Sujeto 8.	X	12	X
Sujeto 9.	X	13	X
Sujeto 10.	X	14	X
Sujeto 11.	X	X	16
Total.	X	52	118

En este indicador hay que poner atención en cuanto a las capacidades del director ya que se puede percibir que de los once encuestados, 4 de ellos a pesar de conocer su rol, no logran fortalecer este aspecto en comparación a los 11 restantes por lo que es necesario proponer acciones que permitan potenciar las capacidades del director y así efficientar su rol.

Tabla de concentrado del indicador Destrezas. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	19
Sujeto 2.	X	X	16
Sujeto 3.	X	X	19
Sujeto 4.	X	X	19
Sujeto 5.	X	X	18
Sujeto 6.	X	X	16
Sujeto 7.	X	X	16
Sujeto 8.	X	X	15
Sujeto 9.	X	X	18
Sujeto 10.	X	X	16
Sujeto 11.	X	X	17
Total.	X	X	189

En esta indicador se percibe que los directores tienen las destrezas suficientes que le permiten encontrar las soluciones apropiadas a los retos que van surgiendo en el transcurso de su desempeño.

Tabla de concentrado del indicador Perfil del director. (4 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	15
Sujeto 2.	X	X	15
Sujeto 3.	X	X	15
Sujeto 4.	X	X	14
Sujeto 5.	X	X	13
Sujeto 6.	X	X	13
Sujeto 7.	X	X	13
Sujeto 8.	X	X	13
Sujeto 9.	X	X	15
Sujeto 10.	X	X	13
Sujeto 11.	X	11	X
Total.	X	11	139

Se puede observar que casi todos los director cuentan con un perfil que le permite desempeñar de manera eficiente su rol dentro de una escuela, sin embargo, hay un director que a pesar de desempeñar esta función no es lo suficiente su perfil para asumir el cargo.

Tabla de concentrado del indicador Toma de decisiones. (4 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	15
Sujeto 2.	X	11	X
Sujeto 3.	X	X	14
Sujeto 4.	X	X	12
Sujeto 5.	X	X	12
Sujeto 6.	X	X	12
Sujeto 7.	X	X	13
Sujeto 8.	X	X	13
Sujeto 9.	X	10	X
Sujeto 10.	X	11	X
Sujeto 11.	X	X	15
Total.	X	32	106

Se percibe que tres directores sus decisiones en ocasiones no son lo suficientemente efectivas para fortalecer su trabajo, sin embargo, los otros ocho exhiben acciones que podrían contribuir a favorecer la mejor toma de decisiones dentro su contexto laboral.

Tabla de concentrado del indicador Habilidades del director. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	17
Sujeto 2.	X	X	18
Sujeto 3.	X	X	19
Sujeto 4.	X	X	17
Sujeto 5.	X	X	18
Sujeto 6.	X	X	18
Sujeto 7.	X	X	16
Sujeto 8.	X	X	16
Sujeto 9.	X	X	15
Sujeto 10.	X	X	17
Sujeto 11.	X	X	17
Total.	X	X	188

En este indicador se puede percibir que los directores poseen las habilidades necesarias y suficientes para desempeñar su trabajo eficientemente, lo cual es importante identificar las acciones que desarrollan para poder proponerlas.

Tabla de concentrado del indicador Deficiencias del director. (5 ítems)

	Malo.	Regular.	Bueno.
Sujeto 1.	X	X	16
Sujeto 2.	X	X	15
Sujeto 3.	X	X	18
Sujeto 4.	X	X	17
Sujeto 5.	X	X	15
Sujeto 6.	X	X	16
Sujeto 7.	X	X	17
Sujeto 8.	X	14	X
Sujeto 9.	X	13	X
Sujeto 10.	X	X	16
Sujeto 11.	X	X	15
Total.	X	27	145

Hay dos directores que manifiestan deficiencias en el rol que desempeñan, sin embargo, hay nueve de ellos que manifiestan no tenerlas dentro de su trabajo por lo que es importante considerar sus acciones para poder integrar una propuesta que permita prevenir o bien, disminuir las posibles deficiencias.