

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

FRANCISCO MORAZÁN

VICE RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS



TESIS DE MAESTRÍA

**Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las
Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la
Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.**

TESISTA

Sr. Juan José Pérez

ASESORA DE TESIS

Dra. Yanet Ondina Amaya

Tegucigalpa, M.D.C. Agosto, 2010.

**Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las
Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la
Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
FRANCISCO MORAZÁN
VICE RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta "Pedro Nufio".

Tesis Para obtener el título de
Máster en Educación en Derechos Humanos.

Tesista

Sr. Juan José Pérez

RECTORA

MSc. Lea Azucena Cruz

VICERRECTOR ACADÉMICO

MSc. David Orlando Marín

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

Dr. Truman Bitelio Membreño

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

MSc. Hermes Alduvin Díaz

VICERRECTOR DEL CUED

MSc. Gustavo Adolfo Cerrato

SECRETARIA GENERAL

MSc. Iris Milagro Erazo

DIRECTORA DE POSTGRADO

Dra. Jenny Margoth Zelaya

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO ----->	9
INTRODUCCIÓN ----->	11
CAPÍTULO 1.	
Planteamiento del Problema	
1.1 Antecedentes ----->	13
1.2 Planteamiento del problema ----->	14
1.3 Objetivos de la investigación ----->	14
1.4 Preguntas de investigación ----->	14
1.5 Justificación ----->	15
1.6 Caracterización de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. ----->	15
1.7 Caracterización de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” ----->	17
1.8 Funciones y Deberes del Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.->	18
CAPÍTULO 2.	
Administración, Gestión: Alternativas exitosas para intervenir en la realidad.	
2.1. Administración y su Influencia en el Mundo Moderno:----->	21
2.2. Administración Educativa:----->	26
2.3. La Gestión Educativa Estratégica:----->	30
2.4. Componentes de la Gestión Educativa:----->	36
CAPÍTULO 3.	
Liderazgo: Apertura y flexibilidad mental abierta al cambio y a la transformación permanente.	
3.1. Antecedentes y conceptos de Liderazgo:----->	49
3.2. El Liderazgo en la Gestión y la Administración:----->	51
3.3. Tipos de Liderazgo:----->	53

3.3.1 Liderazgo Carismático.	53
3.3.2 Liderazgo Transaccional.	58
3.3.3 Liderazgo Transformacional.	61
3.3.4 Liderazgo Laissez – Faire.	65
3.4. El liderazgo: Comunicación, Delegación, Negociación, Resolución de Conflictos, Anticipación y Trabajo en Equipo.	67

CAPÍTULO 4.

Derechos Humanos y Educación: para promover una cultura de paz.

4.1. Breve reseña histórica.	83
4.2. Conceptos de Derechos Humanos.	85
4.3. Aspectos que caracterizan los Derechos Humanos.	86
4.4. Clasificación de los Derechos Humanos.	87
4.5. Educación en el Marco de los Derechos Humanos.	88
4.6. Derechos y Deberes del Personal Docente.	91
4.7. Derechos Humanos de los Docentes: bajo la luz de la Declaración Universal de los Derechos Humanos.	94

CAPÍTULO 5.

Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

5.1. Metodología.	96
5.2. Variables.	99
5.3. Hipótesis.	106
5.4. Resultados.	106
A. Liderazgo.	107

B. Derechos Humanos.-----	► 118
C. Análisis condensado sobre el Liderazgo y Derechos Humanos que se practica en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufío”.-----	► 126
CONCLUSIONES. -----	► 129
REFERENCIAS. -----	► 131
ANEXOS. -----	► 136
Anexo 1: Instrumentos. -----	► 137
Anexo 2: Instrumentos de prueba piloto. -----	► 143
Anexo 3: Gráficos en detalle. -----	► 147

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo, correlacional y transversal.

La población para la presente investigación está conformado por 109 docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Y la muestra utilizada correspondió a un total de 29 docentes en los que se incluyen la directiva docente (director, subdirectora y secretaria), a los cuales se les aplicó cuestionarios; para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación.

La recolección de datos se practicó en el ambiente natural y cotidiano, en que se desarrollan las actividades educativas; a través de un muestreo: intencionado para la directiva docente y de tipo causal para los docentes.

Para este estudio se aplicó un instrumento con 51 ítems (una versión para director y otra para docentes que incluye a subdirectora y secretaria), 31 fueron seleccionados de los 82 ítems del Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas MLQ 5x corta, y 20 fueron creados.

Para el logro de este estudio, se planteó como objetivo general: Conocer cómo influyen las Prácticas de Liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Los objetivos específicos fueron: Identificar el tipo de Liderazgo que practica el Director; Caracterizar las principales Prácticas de Liderazgo relacionadas con el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos; Determinar la relación entre el tipo de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

Para el logro de éstos objetivos se realizó una integración teórica, en donde se describe el proceso de Administración y Gestión: alternativas exitosas para intervenir en la realidad; el

Liderazgo: apertura y flexibilidad mental abierta al cambio y a la transformación permanente; así como Derechos Humanos y Educación: para promover una cultura de paz.

Se confirma la hipótesis planteada: "Las Prácticas de Liderazgo influyen en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio". Lo que implica un aporte a la validez de contenido y de constructo del instrumento.

En el análisis de resultados se usó estadística descriptiva y correlacional. Se halló una adecuada capacidad de discriminación de los ítems. Obteniendo como resultados los siguientes, con base en los objetivos planteados:

1. Tras los resultados obtenidos en el análisis de este estudio y después de relacionar los diferentes tipos de liderazgo, el predominante es el liderazgo transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional.
2. El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.
3. La relación entre el tipo de liderazgo y el ejercicio de los derechos humanos, ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo van de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos.

INTRODUCCIÓN

El tema de los Derechos Humanos, ha sido una preocupación desde antes de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en nuestro país ha cobrado una vigencia sin precedentes, que se materializa con la formación de la primera generación de profesionales en el ramo en la Universidad Pedagógica Francisco Morazán; quienes tienen la responsabilidad social de educar y formar desde el aula de clases, a las nuevas generaciones, bajo el respeto, la convivencia pacífica, armónica y en democracia participativa.

Bajo esta perspectiva, este estudio de investigación, tiene como propósito la construcción y reconstrucción de los saberes y prácticas sociales en el ámbito educativo, con énfasis en las prácticas de liderazgo que ejerce la directiva docente de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”, para asegurar el ejercicio de los Derechos Humanos, de los docentes como actores claves del proceso enseñanza-aprendizaje, relacionado con el cumplimiento de los deberes que emanan de los respectivos derechos.

Para constatar la realidad predominante sobre lo planteado, este estudio se centró en la búsqueda de la información pertinente, para que el resultado del análisis, pueda ser útil en el futuro, y así construir Prácticas de Liderazgo, modelos de Administración y Gestión Educativa bajo el enfoque de los Derechos Humanos; promoviendo el respeto a la dignidad humana desde la academia, que es un laboratorio social donde se ensayan esas prácticas, para luego permear la sociedad hondureña, tan agobiada por el clima de irrespeto a la persona humana.

El tema de estudio: es “Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Está estructurada en cinco capítulos. En el primer capítulo se plantea la construcción del objeto de estudio, que implica: el planteamiento del problema, los objetivos de investigación, las preguntas de investigación, así como los argumentos pertinentes para

justificar la importancia del estudio, la caracterización del centro educativo y la población en estudio.

En el segundo, tercero y cuarto capítulos se hace una revisión de los planteamientos teóricos, vinculados con la temática a investigar. En el quinto capítulo, se plantea la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, detallando: el enfoque, la hipótesis, la técnica de recolección de datos; así como también el análisis de resultados. Seguidamente las conclusiones del estudio, la bibliografía empleada y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO 1.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Antecedentes

Como resultado de la inmersión preliminar se percibe que uno de los problemas que hoy día continúa afrontado la educación, son las malas relaciones entre la administración y docentes de los diferentes centros educativos, según comentarios escuchados al compartir con los docentes, en los diferentes espacios que frecuentan, estos actores del proceso enseñanza-aprendizaje.

Otros comentarios van más allá y manifiestan preocupación por que, para ellos las prácticas de liderazgo en el desarrollo de las funciones administrativas son inadecuadas; debido a que las características personales de los que integran la directiva docente no son apropiadas para el cargo; uno de los señalamientos es: la escasa o falta de formación en el área administrativa; porque este personal que integra la administración solo cuenta con experiencia docente y no científica sobre los temas de liderazgo y gestión administrativa.

La experiencia docente con que cuentan los administradores es importante, porque les permite administrar lo pedagógico; que interrelacionándolo con la preparación científica y cualidades personales que deben reunir el personal de la administración educativa, podrían facilitar sin mayores dificultades el éxito de los objetivos institucionales, en un ambiente ameno, agradable y de respeto a los derechos humanos.

1.2. Planteamiento del problema

¿Cómo influyen las prácticas de Liderazgo, en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”?

1.3. Objetivos de investigación

3.1 Objetivo general:

- 3.1.1 Conocer cómo influyen las Prácticas de Liderazgo en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

3.2 Objetivos específicos:

- 5.2.1 Identificar el tipo de Liderazgo que practica el Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”
- 5.2.2 Caracterizar las principales Prácticas de Liderazgo relacionadas con el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.
- 5.2.3 Determinar la relación entre el tipo de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

1.4. Preguntas de investigación:

- 5.1 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que practica el Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”?
- 5.2 ¿Qué Prácticas de Liderazgo aseguran el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”?
- 5.3 ¿Cuál es la relación entre el tipo de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”?

1.5. Justificación

El interés por este estudio está en función de conocer las prácticas de liderazgo que influyen en el respeto de los derechos humanos de los/las docentes. Por lo que esta investigación se considera importante, ya que permitirá observar registrar y recolectar una serie de información y prácticas de liderazgo que se da en el centro educativo; para su respectivo análisis a la luz de los postulados teóricos y normativos en que deben fundamentarse.

Para determinar si las prácticas, están enmarcadas en ley y si obedecen a principios y procedimientos administrativos que guíen correctamente el logro de los objetivos y metas propuestas; sin vulnerar los derechos humanos de los/las docentes y siempre buscando respuestas a las exigencias de la sociedad de nuestros tiempos; por lo que el estudio se considera relevante y pertinente.

Para la realización de esta investigación se cuenta con la anuencia del centro educativo y la disponibilidad del personal docente y directivo, asimismo es de fácil acceso y se cuenta con los recursos necesarios; por lo que es viable su ejecución.

1.6. Caracterización de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

Con base en el Proyecto Educativo de Centro (PEC-Pedro Nufio, 2009/2015):

La formación de docentes se inicia en el año 1905 con la fundación de la Escuela Normal de Señoritas en Comayagüela y en 1906, con la creación de la Escuela Normal de Varones, la cual fue dirigida por el Profesor Don Pedro Nufio de origen guatemalteco.

Por lo que lleva más de 100 años en la formación del Recurso Humano que requiere el Sistema Educativo Nacional en el nivel Prebásico y en los primeros dos ciclos del nivel

básico; a pesar que existen 13 Escuelas Normales con Centro de Formación Inicial de Docente (F.I.D.) a nivel Nacional, la Escuela Normal Mixta tiene una población estudiantil de 2,664 estudiantes: de los cuales 1960 son del Género Femenino y 704 Género Masculino; los que proceden de distintas regiones del país y son atendidos en dos Jornadas Matutina y Vespertina.

Este Centro Educativo se ha caracterizado como un centro de excelencia. A pesar de que no se le ha brindado todo el apoyo que requiere.

Durante el periodo de 1973-2001 esta Institución formadora de Maestros de Educación Primaria, ha experimentado varias transformaciones curriculares, que se han convertido en una significativa contribución en la formación de los niños (as) de nuestro país. A partir del año 2003 la educación normal entra en un período de desgaste, aparecen los bachilleratos en ciencias con orientación en educación. En el año 2005 la institución amplía su oferta educativa con la creación de dos nuevos bachilleratos; el de ciencias con orientación en salud y el de ciencias con orientación en ciencias exactas (Ingeniería). Generando egresados con alto nivel de preparación técnico científico.

En el año 2007 surge como una necesidad la reincorporación de la carrera de magisterio, en demanda de los/as estudiantes y padres de familia con el plan anterior de magisterio de desgaste hasta el 2009, los/as estudiantes que ingresan a la carrera de magisterio en el año 2008 se les incorpora con un plan nuevo que contempla algunas reformas curriculares y con un plan de estudios semestral.

Misión

Ofrecer una educación integral de calidad en la formación de docentes y bachilleratos orientados en diferentes modalidades, brindando una cultura general, humanista y técnico-científica basada en competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, contribuyendo con su condición de alto rendimiento a la transformación de Honduras.

Visión

Ser una institución educativa de excelencia e innovación a nivel nacional y latinoamericano, líder en la Formación de Docentes y bachilleratos orientados en diferentes modalidades, egresando jóvenes con una educación integral y altos estándares de calidad, para desempeñarse eficientemente en el campo laboral y continuar estudios a nivel superior

Fines y Objetivos

La Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” tiene como fin la formación de Maestros(as) en Educación Básica, así como Bachilleratos orientados en Ciencias Exactas y Salud, con los conocimientos técnicos, científicos y pedagógicos, con profundo sentido de justicia, responsabilidad, solidaridad, respeto a la dignidad humana y amantes de su patria, capaces de construir una Honduras democrática y progresista.

1.7. Caracterización de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

La población docente de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” es de 109, de los cuales 73 son del Género Femenino y 36 del Género Masculino, incluyendo a la directiva docente; les caracteriza el nivel de formación profesional, ya que el 100% cuenta con Grado de Licenciaturas, de los cuales el 17% tiene estudios de Post Grado (Maestrías).

Cabe mencionar que buena parte del personal docente ha realizado estudios de especialidades, diplomados y pasantías en países como: Japón, Uruguay, Cuba, Perú y España.

Al igual que algunos han elaborado textos inéditos y se han desempeñado en cargos en la Secretaría de Educación; por lo que cuentan con méritos profesionales calificados, lo que los convierte en un grupo homogéneo.

1.8. Funciones y Deberes del Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

Según el Reglamento Interno de la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio (1991). Capítulo V, artículo 32 de las atribuciones y artículo 33 de los deberes del Director, además de las establecidas en el Reglamento General de Educación Media las siguientes:

A. Funciones del Director:

- a) Trazar, dirigir y orientar la política educativa de la Escuela de acuerdo a los principios administrativos modernos y a las disposiciones legales.
- b) Armonizar e incentivar a todos los sectores humanos relacionados con el logro de los objetivos de la institución.
- c) Autorizar a los catedráticos para que puedan hacer adaptaciones o modificaciones a los contenidos programáticos de acuerdo a las necesidades de la Escuela y adelantos de la ciencia y la cultura.
- d) Tomar decisiones y medidas frente a problemas imprevistos que afecten la Institución, previa consulta a los organismos asesores o a sus colaboradores inmediatos.
- e) Solicitar a las autoridades respectivas, material y equipo necesarios, para el buen funcionamiento de la Institución.
- f) Procurar el mejoramiento profesional, social y económico del personal de la Institución.

- g) Buscar y darle solución a los problemas que se presentan de acuerdo a su importancia, después de que los mandos intermedios hayan agotado todos los recursos del caso.
- h) Establecer las fechas convenientes para hacer evaluaciones sobre el funcionamiento de la Institución.
- i) Procurar la proyección de la institución a nivel local, nacional e internacional para acrecentar su prestigio.
- j) Entregar a cada miembro del personal, un ejemplar del Reglamento Interno para su conocimiento y debido cumplimiento.
- k) Proponer ante el Consejo General de Profesores a los Coordinadores Académicos, de Práctica Docente y Desarrollo Comunitario y Actividades Cívicas Culturales, de acuerdo con lo establecido en el Capítulo respectivo.
- l) Solicitar ante las autoridades respectivas y/o a la Contraloría General de la República (hoy: Tribunal Superior de Cuentas), se practiquen auditajes periódicos a la institución.
- m) Conceder permiso al personal para ausentarse de la Institución de acuerdo a lo regulado en el Reglamento General de Educación Media.
- n) Proveer de materiales e insumos al personal cuando lo requieran.
- ñ) Seleccionar al personal y proponer en las plazas vacantes (no aplica en la actualidad).

- o) Desautorizar el arrendamiento de las cafeterías por malas atenciones al público u otros criterios.
- p) Aplicar sanciones al personal que falte al cumplimiento de su deber, cuando el caso lo amerite.

B. Artículo 33: son Deberes del Director:

- a) Llegar puntualmente al establecimiento de conformidad al horario establecido.
- b) Mantener la armonía en la comunidad normalista.
- c) Oír las peticiones del personal, padres de familia, estudiantes y resolver de acuerdo a ley y justicia.
- d) Ordenar a quien corresponda para que se agilice el pago del personal de la institución. (hoy: no aplica).
- e) Estimular a los miembros del personal, estudiantados y padres de familia que con sus acciones, prestigien la institución.
- f) Tratar con dignidad y respeto a los/las estudiantes, miembros del personal y padres de familia.
- g) Enmarcar en la ley las disposiciones administrativas.
- h) Autorizar o denegar las solicitudes de materiales e insumos que solicite el personal para cumplir con las obligaciones.

CAPÍTULO 2.

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN: ALTERNATIVAS EXITOSAS PARA INTERVENIR EN LA REALIDAD

2.1 Administración y su Influencia en el Mundo Moderno.

Las actividades de Administración son tareas fundamentales que realiza todo grupo humano organizado, las cuales hace de una forma natural, aunque hoy en día se ejecuta conscientemente por el aprendizaje adquirido a través de los procesos de formación y construcción de nuevos conocimientos.

Para la comprensión de la administración existe una variedad de definiciones, que han ido surgiendo y cambiando a través del tiempo, según los avances científicos y tecnológicos.

Para el caso (Robbins, 1987, p. 5), plantea: “Cuando usamos el término administración nos referimos al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas”. Logrando producir los bienes y servicios en el tiempo propuesto y con la menor cantidad de recursos asignados; práctica necesaria de implementar en todas las áreas de intervención de los seres humanos.

(Chiavenato, 2000, p. 1) es de la idea que la Administración es “la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructura), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización”.

Este mismo autor en el (2002, p. 7) plantea el siguiente concepto: “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz”.

Por lo que la administración es un proceso sistemático, que le ha permitido al ser humano ir mejorando las formas de producción de bienes y servicios, su comercialización, distribución y manejo adecuado de los recursos humanos y materiales para alcanzar las metas propuestas en un tiempo determinado; buscando siempre el beneficio social a través de una justa distribución de los recursos disponibles.

Pero que es en sí administrar; para (Chiavenato, 2002) es poner en práctica de una forma interrelacionada las cuatro funciones de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos organizacionales. Así mismo define al administrador como el responsable del desempeño de una o más personas en el trabajo, haciendo énfasis en que el administrador no es aquella persona que ejecuta tareas, sino, el que consigue que otros las realicen.

Ahora bien para que se logre una buena administración en una organización es importante el conocimiento de lo que es en sí el proceso administrativo, para (Chiavenato, 2002, p. 16) el proceso administrativo “significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades”.

A lo largo del tiempo hombres visionarios con el propósito de emprender mayores empresas y asegurar resultados, han venido estudiando, sistematizando y mejorando la administración. Como resultado de esos estudios y la mejora continua, surgieron diferentes enfoques y teorías de la administración, propuestas en contextos y por personajes diferentes; por su legado se consideran a: Frederick W. Taylor y Henry Fayol como padres de la administración.

Ellos como pioneros de la administración aportaron principios generales que hoy son universales y guían la acción de los administradores; para predecir resultados con mayor seguridad, y garantizar el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas. Algunos de los principios de (Henry Fayol citado en Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán UPN FM, Centro Universitario de Educación a Distancia, 1990 - 1991, pp. 30-32) están los siguientes:

- ***División del trabajo***: se refiere a la especialización de actividad en todas las dependencias, es básico para obtener eficiencia en el trabajo.
- ***Autoridad y responsabilidad***: ambos términos están íntimamente ligados en la administración, no hay autoridad sin que se asigne responsabilidad.
- ***Disciplina***: se refiere al respeto irrestricto a los acuerdos, normas de la empresa y responsabilidad en el mantenimiento de la disciplina en el trabajo.
- ***Unidad de dirección***: se refiere a que cada grupo, unidad o departamento debe realizar su trabajo en función de los objetivos de la empresa y que exista un plan general de trabajo que determina lo que se debe hacer.
- ***Orden***: debe haber un ordenamiento en las cosas y en las personas, como señala un adagio popular: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar"
- ***Iniciativa***: debe aprovecharse los aportes personales de los empleados en la elaboración y ejecución de los planes.
- ***Espíritu de grupo***: debe propiciarse el trabajo en equipo y la comunicación para unir los esfuerzos del grupo, para lograr los fines propuestos.

Sin embargo actualmente nuevos especialistas en el área de la administración han planteado nuevos principios, pero fundamentados siempre en los aportados por los padres de la administración y en algunos casos adecuados a las funciones administrativas.

Estos principios le permiten al administrador integrar los recursos a la coordinación de actividades interdependientes, de todo el personal de las diferentes instituciones no importando su misión y que van encaminadas al logro de los objetivos de cualquier nivel, con el propósito de mejorar la calidad de bienes y servicios que producen, para satisfacer las demandas, expectativas, intereses y necesidades de la sociedad cambiante.

Así como se plantean principios también hay funciones que conforman el proceso administrativo, en donde se produce una interrelación de dependencia mutua entre ellas y para ponerlas en perspectiva (Chiavenato, 2000, pp. 394-395) las resume así:

- **La planeación**, es la función administrativa que determina por anticipado qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse. La planeación tiene sus propias características y está constituida por cuatro fases secuenciales: establecimiento de objetivos por alcanzar, toma de decisiones respecto de las acciones futuras y determinación de los planes. Por consiguiente, el primer paso de la planeación es el establecimiento de objetivos. Existe una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos simultáneos que se presentan en una empresa: los objetivos organizacionales, la política, las directrices, las metas, los programas, los procedimientos, los métodos y las normas. En cuanto a su alcance la planeación puede desarrollarse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Existen cuatro tipos de planes: los procedimientos, los presupuestos, los programas o programaciones y las normas o reglamentos. Los principios generales de administración aplicados a la planeación, son la definición del objetivo y la flexibilidad de la

planeación. Las técnicas relacionadas con la planeación son el cronograma, el diagrama de Gantt y el PRT (Program Evaluation Review Technique).

- **Organización**, es la función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó. La organización implica tarea, personas, órganos y relaciones. En cuanto a su alcance, la organización se presenta en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño departamental) y nivel de tareas y operaciones (diseño de cargos y tareas).
- Los principios aplicables a la organización son la especialización, la definición funcional, la paridad entre autoridad y responsabilidad, y la unidad de mando.

Las principales técnicas relacionadas con la organización son el cronograma (clásico, vertical, diagonal, sectorial, circular, de barras, listograma y de responsabilidad lineal) y el flujograma (vertical y horizontal).

- **La dirección**, es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos [personas] hacia los objetivos que deben alcanzarse. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. En cuanto a su alcance, puede presentarse en tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión). La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad y poder. Los principios generales aplicados a la dirección son la unidad de mando, la delegación, la amplitud de control y la coordinación o relaciones funcionales.
- **El control**, es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente los objetivos previstos. El control consta de cuatro fases: el establecimiento de estándares o

criterios, la observación del desempeño, la comparación del desempeño con el estándar establecido y la acción correctiva para enmendar los desvíos o variaciones. En cuanto a su alcance, el control puede ejercerse en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Los principios generales aplicables al control son la garantía del objetivo; la definición de los estándares; el principio de excepción y el de acción. Las técnicas relacionadas con el control son las mismas utilizadas en la planeación.

Las funciones del proceso administrativo planteadas evidencian una visión integral y operativa de cada una de ellas y que pueden constituirse en propuestas renovadas, sujetas de análisis para redefinir las actividades, tareas administrativas encaminadas a dar respuestas a las exigencias de la nueva sociedad global en construcción.

Cumplir con esas exigencias de la sociedad de nuestros días y de las personas que requieren los servicios educativos para estar a tono con las demandas y requerimientos del nuevo mercado de trabajo; plantea nuevos retos para los administradores de las instituciones educativas, y que no pueden ser superadas con las prácticas administrativas de antaño.

2.2 Administración Educativa

Los tiempos actuales requieren de un cambio; en donde se articule tanto el trabajo administrativo y el pedagógico, porque ambos se complementan, no pueden coexistir aisladamente; el éxito en el proceso educativo solo será posible gracias a una efectiva complementariedad de ambos factores; por lo que se requiere renovar e implementar nuevas formas y herramientas de trabajo que hagan posible cumplir con esas demandas.

En ese sentido se debe pasar de una administración con prácticas obsoletas a una, innovadora y comprometida con el proceso educativo que involucre la tarea pedagógica. Por lo que él (Dr. Augusto Romero Díaz, citado por UPNFM, 1990 – 1991, p. 42) plantea el concepto de administración desde el punto de vista de la educación de la siguiente manera: “La Administración de la Educación es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes en busca del cumplimiento de los objetivos de las instituciones escolares”.

Este proceso de cambio y de integración de recursos, para el logro de los objetivos es necesario, porque hoy en día la educación tiene demandas urgentes de la sociedad, por los avances de la ciencia y tecnología que plantean nuevos retos y condicionan nuestras vidas, por lo que la escuela (centros educativos) se ven en la obligación de formar profesionales que respondan a las exigencias y requerimientos que plantea la transformación social, orientada a mejorar la calidad de vida de la población.

En países cercanos también hay preocupaciones por mejorar la administración educativa, por lo que se realizan investigaciones encaminadas a encontrar alternativas que optimicen el proceso administrativo; uno de esos esfuerzos es el proyecto de investigación titulado “*Descripción y análisis de la práctica del Administrador y la Administradora Educativos en la coyuntura actual, que se realizó entre el 2002 y el 2004*”; por Flora Eugenia Salas Madriz¹.

En él se encuentran datos preliminares que pueden ser utilizados para identificar las funciones primarias, secundarias que desempeña la administración en los centros educativos; al igual que los problemas principales que enfrenta para desarrollar esas funciones administrativas. Los expertos consultados también aportaron: ideas para elaborar un perfil ideal del personal, y sugerencias para mejorar su formación.

¹ Es Licenciada en Filosofía (UCR) y en Psicología (UCACIS), tiene una Maestría en Administración Universitaria (UCR) y es Candidata a Doctora en el Doctorado Latinoamericano en Educación de la Universidad de Costa Rica. Actualmente se desempeña como docente e investigadora en la Escuela de Administración Educativa, en la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica.

Por lo que el sistema educativo entra por inercia en este proceso de transformación, lo que demanda modernizar la administración educativa, bajo un enfoque de respeto a los derechos humanos de los docentes involucrados en el proceso administrativo y pedagógico, para el logro de los objetivos institucionales y sociales. A continuación se describen algunos hallazgos de las investigaciones que se han realizado en el campo de la administración educativa.

(Revista Iberoamericana de Educación OIE, 1997, pp. 28, 22-23) artículo "**Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares**", el cual fue elaborado por la Profesora Bardisa², en el que hace una descripción de lo que sucede al interior de los centros educativos entre la administración y el personal docente, en este caso; por su importancia para el desarrollo de esta investigación se retoma. En lo que Bardisa señala que:

La autoridad del director [la administración] tiene un claro origen estructural y en el extremo de la expresión de esa autoridad se encuentra la coerción, aunque los profesores tienen modos de compensar con su influencia el poder potencialmente coercitivo de un director; por ejemplo, iniciar procedimientos legales de sanción (hecho que raramente ocurre, pero que permanece de modo latente), como un recurso en las relaciones escolares, y que en el caso de que se produjera sería visto como una falta de habilidad de liderazgo, (inciso 6, párrafo1).

También manifiesta en el (Inciso 4, párrafo 2 y 8) que:

1. Las organizaciones recogen a lo largo de su historia los pactos secretos establecidos entre sus miembros. Las coaliciones buscan un interés común, y el proceso está ilustrado de peticiones y concesiones en un equilibrio inestable de dar y recibir.

² Profesora Titular de Gestión y Dirección de Centros Escolares de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.

2. Generalmente, las alianzas se entablan en los espacios menos académicos y visibles mediante relaciones informales de simpatía, ideología, conocimientos, etc. A veces lo que da identidad a la coalición no es la afinidad o convergencia de intereses, sino, las expectativas ante la posibilidad de recibir algo.
3. Para ella, “quienes dirigen las organizaciones buscan apoyos para afianzar el poder, mientras que otros actores buscan la influencia y una presencia reconocida en el entorno escolar. Situación similar; comentada por docentes y personal de la administración durante la inmersión preliminar”.
4. La autonomía relativa concedida a los centros queda más en evidencia cuando los recursos son escasos y su labor depende del exterior. Los recursos se convierten así en una fuente de poder y de control de la organización. Se utilizan como reclamo por el director para conseguir alianzas, adhesiones y compromisos. En ocasiones, el control de recursos básicos o claves despierta afinidades y luchas entre grupos o coaliciones. (Inciso 4, párrafo 8).

Es evidente que el trabajo de administrar un centro educativo es complejo, ya que sobre el director recae la autoridad en el interior del centro, que le viene dada por el cargo. Por lo que tiene que velar por el buen funcionamiento de la institución, principalmente por el respeto a las disposiciones normativas. Otras de las tareas nada fácil para los directores de centros educativos es la de mantener un equilibrio entre el personal, para evitar posibles discrepancias; así como también diseñar el proyecto educativo de centro y la parte de currículo.

Después de describir resumidamente el proceso administrativo, y plantear la necesidad de renovar e innovar en la administración educativa; asumiéndola como una alternativa para eficientar el logro de los objetivos institucionales, es necesario plantear y diseñar

estrategias para transformar el sistema educativo, que vayan encaminadas a realizar diseños curriculares, evaluación de los procesos, investigaciones en diferentes áreas educativas, para responder a las necesidades imperantes en la sociedad.

2.3 La Gestión Educativa Estratégica

En la actualidad el reto es complejo ya que se requiere empezar a propiciar la creación de un nuevo modelo para administrar y gestionar el funcionamiento de los centros educativos, en donde el eje central sea el desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas humanas, para responder a las nuevas tareas y saber llevarlas a cabo en un contexto social diferente y cambiante.

Por lo que se trata de construir un modelo de gestión educativa estratégica con una visión transformadora de los viejos esquemas de administración y organización, y de rediseñar las competencias de los nuevos profesionales que demanda la sociedad.

Esta transformación supone transitar a partir de un modelo de administración educativa arraigado en el pasado, hacia un modelo con una perspectiva del presente hacia el futuro. Ya que sólo la transformación de la forma de trabajo en educación permitirá situar los centros educativos en óptimas condiciones para lograr avanzar hacia los objetivos planteados. Para abordar este modelo de gestión educativa estratégica se tomará como base en este estudio el trabajo realizado por la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009 y los 10 módulos³ de la caja de herramienta del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE, UNESCO, 2000); por su relevancia, pertinencia y claridad con que lo plantean.

³ Los cuales fueron elaborados por la autora Pilar Pozner; diseñados como una estrategia formativa abarcando las temáticas más relevantes relacionadas con las competencias indispensables para la gestión de los sistemas educativos actuales.

Haciendo un acercamiento al concepto (IIPE, UNESCO, 2000, p. 16)⁴ plantea que la “Gestión se relaciona en la literatura especializada como management y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como dirección, organización, gerencia”.

En cuanto a la aplicación, la gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de trascendencia, que la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009) propone de la siguiente manera:

- El primero se refiere a la acción diligente que es efectuada por una o más personas para obtener o lograr los objetivos esperados. En ese sentido la gestión es un hacer. Es expresar, está en el campo de la acción cotidiana de los sujetos.
- El segundo va encaminado al campo de la investigación. El que es visto como un proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. En este sentido, la gestión es un ente de estudio de quienes se dedican a la investigación, ya que demanda la creación de conceptos y categorías para analizarlo y así poder verlo desde nuevas perspectivas.
- Y el tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Este es definido como un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con el propósito de transformarla o mejorarla, o sea para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente y así utilizar mejor los recursos disponibles, para lograr los fines perseguidos. En síntesis busca el diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento

⁴ *Caja de herramientas: Módulo 2.*

producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); también de nuevas formas de acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción.

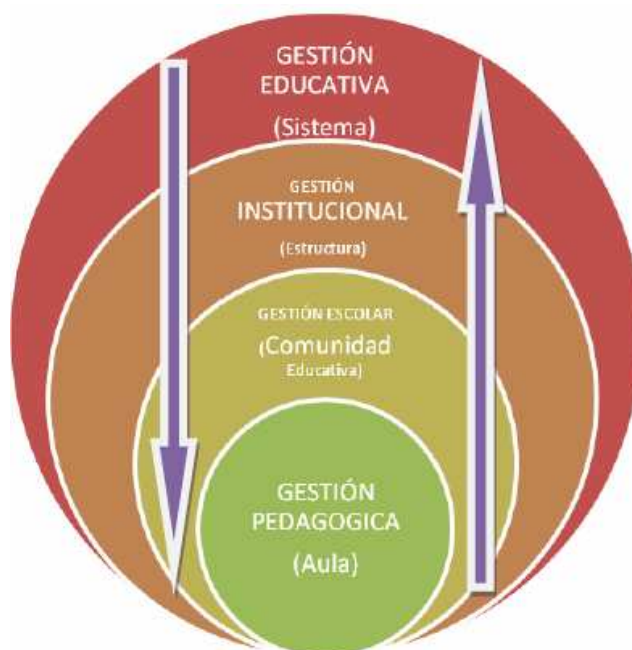
Viendo la gestión educativa desde un punto de vista de la teoría organizacional (Jiménez, 2008, p. 4) señala que “la Gestión Educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos formales, en donde la gestión debe ser entendida como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar”.

Ahora bien La Gestión en el campo de la enseñanza ha sido objeto de diversos estudios, para lograr una nueva forma de comprender y dirigir las organizaciones educativas desde una perspectiva estratégica. Para su estudio se ha dividido en cuatro aspectos de acuerdo al ámbito de su quehacer en: Gestión Educativa, Gestión Institucional, Gestión Escolar y por último Gestión pedagógica. Como bien las define la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009, pp. 7 - 8):

- a. ***Gestión Educativa Estratégica***; definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IPE, UNESCO (2000), donde se señala que la <Gestión Educativa Estratégica> “es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La Gestión Educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático...”

- b. **La Gestión Institucional**, se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades.
- c. **La Gestión Escolar**, es en este contexto, el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.
- d. **La Gestión Pedagógica**, es vista como las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, como asume la currícula y la traduce en una planeación didáctica, al igual la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres/madres de familia para garantizar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos.

Ilustración de la Gestión educativa y sus relaciones



Fuente: (Secretaría de Educación Pública de México, 2009, p. 9)

Asumir en las instituciones educativas un proceso, basado fundamentalmente en las estrategias y las actitudes, así como también en la práctica, destrezas y las capacidades de los actores involucrados, es todo un desafío ya que se necesita de liderazgo y toma de decisiones consciente; es así que el desempeño adecuado del administrador educativo será crucial en el éxito o fracaso de la institución educativa. Por lo que el liderazgo que el ejerza debe llevar a cabo cambios y mejoras de manera eficiente, que produzcan bienestar en la comunidad educativa.

No obstante para llevar a cabo una administración a través de una gestión educativa estratégica se requiere centrar la atención en la calidad de la educación y verla desde un punto de vista holístico, en donde se entienda la multiplicidad que define a la sociedad actual.

Por lo que se debe empezar a promover la adopción de un nuevo modelo para dirigir los centros educativos, es así que la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009, pp. 10-11) señala las principales características que definen el modelo de gestión educativa estratégica:

- a. **Centralidad de lo pedagógico**, que parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular tanto de las escuelas como del sistema es la generación de aprendizajes.
- b. **Reconfiguración**, nuevas competencias y profesionalización, que supone la necesidad de que los diversos actores educativos se doten de los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- c. **Trabajo en equipo**, que no es otra cosa más que dotar a la institución escolar de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las

concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Naturalmente, para que estos procesos sean efectivos, tienen que desarrollarse de manera colegiada.

- d. ***Apertura al aprendizaje y a la innovación***, que parte de la capacidad de los actores de innovar para el logro de sus objetivos educativos, romper inercias, barreras y temores, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y aprender a partir de la propia experiencia y de la de otros; cuestionarla; recuperarla y originar conocimiento para trasladarlo a sus prácticas.
- e. ***Asesoramiento y orientación para la profesionalización***, que serían los espacios más allá de las aulas, para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, en un plan profesionalizante.
- f. ***Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro***, es decir, enfrentar el futuro a partir de la clarificación de objetivos y la generación de consensos, donde los actores puedan promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.
- g. ***Una intervención sistémica y estratégica***, que supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone también hacer de la planificación una herramienta de autogobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Como podemos ver en estas características, se plantea una nueva forma de dirigir los centros educativos, en donde se trata de la construcción del conocimiento a través de una visión compartida, involucrando a todos los actores y dotándolos de las competencias que les permitan afrontar los diferentes contextos en los que se desenvuelvan.

Sin embargo es todo un desafío que debe asumir el responsable de dirigir un centro educativo, ya que se requieren directores comprometidos, conscientes de la labor que realizan, con manejo de inteligencia emocional, así como también habilidades para el liderazgo y la buena toma de decisiones. Que se planteen retos y acciones a corto y largo plazo. Por lo que administrar un centro educativo demanda de una gestión estratégica sistemática y evidente; que esté diseñada para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño del mismo, involucrando a todos los actores interesados en que funcione de la mejor manera.

2.4 Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

En la práctica, la perspectiva de gestión estratégica en los centros educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones encaminadas a disminuir la burocracia, los costos de producción, en donde se refleje flexibilidad administrativa y operacional, creatividad en los procesos. Y para alcanzar estos propósitos diferentes autores que han estudiado la Gestión Educativa Estratégica han propuesto componentes o modelos variados, para el caso (IIPE, UNESCO, 2000, pp. 27-29⁵), como guía en estos procesos propone los siguientes:

⁵ *Caja de herramientas: Módulo 2.*



Fuente: (IIPE, UNESCO, 2000, p. 27)

A. Pensamiento Sistémico y Estratégico

Lo que se espera con un pensamiento sistémico y estratégico, es procesos de reflexión para lograr comprender qué es lo esencial y luego ver las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. El pensamiento estratégico consiste en saber qué debe o puede suceder, o sea tener una visión clara del futuro, a través de un reflexivo y estudiado proceso que analice la totalidad de la organización y no cada elemento individual de esta. (Senge 1998).

Es así que el pensamiento sistémico se ha transformado en uno de los importantes bastiones de la gestión educativa estratégica según (Morel, Soleno, Alverto & Montúfar, 2006, p. 105) el pensamiento sistémico trata de “un proceso complejo que incluye al menos la observación, la comprensión, la prospectiva y la decisión. Se trata de pensar globalmente y actuar localmente”.

B. Liderazgo Pedagógico

Llevar a cabo los procesos de gestión requiere de prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Ahora bien, se entiende por liderazgo, un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras; que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las prácticas de liderazgo fortalecen las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica, que en algunos casos es olvidada por la directiva docente. Esta es desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para los estudiantes. Por lo que, el desafío de la gestión es mostrar los cambios que se van dando en el proceso y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

C. Aprendizaje Organizacional

Este aprendizaje es un proceso mediante el cual los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y auto-observación. Habrá aprendizaje organizacional en la medida en que las organizaciones aumenten su espacio de acción; es decir, que se amplíe el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados.

Esto supone procesos intermedios de apertura y facilitación de la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos de educación.

El aprendizaje sobre las organizaciones educativas y su acumulación es esencial para la planificación estratégica y esta es a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir o rehuir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes profundos en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

Por otro lado, se identifican otros componentes desarrollados por la (Secretaría de Educación Pública de México, 2009), los cuales se consideran novedosos e innovadores para este estudio; ya que van orientados a facilitar la puesta en práctica de la gestión educativa estratégica, para lograr el cambio institucional, tan necesario en el proceso de transformación del sistema educativo.

Estos componentes son: liderazgo directivo, trabajo colaborativo, prácticas docentes flexibles, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable, rendición de cuentas, libertad en la toma de decisiones. Es importante mencionar que estos componentes funcionan de una manera relacionada y recíprocamente, sin restar importancia uno del otro. Los cuales se describen a continuación:

A. Liderazgo Directivo

Es importante mencionar que el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir

de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Pero, para que el director de un centro educativo pueda desarrollar un liderazgo, no sólo se necesita conocimiento del sector, sino que también requiere tener una visión compartida con sus colaboradores, conducirse con honestidad, compromiso con los intereses colectivos y capacidad para relacionarse con las personas.

Este tipo de liderazgo directivo es efectivo, ya que es llevado a cabo por medios no coercitivos, es decir, el papel que juega el directivo, es el de preocuparse y ocuparse del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. También se puede entender el liderazgo como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras.

Es importante destacar que el liderazgo no es una atribución directa, sino, una particularidad personal que se tiene que construir y expresar en prácticas concretas y ámbitos específicos, para ello se requiere enfocar el ejercicio del liderazgo en un plano horizontal y mantener una relación de colegas con los compañeros del centro escolar.

Hoy en día, hay varias definiciones para el liderazgo, no obstante el que se está planteando en la actualidad es el liderazgo transformacional, como paradigma vigente para los fines del Modelo que se propone. Y este líder transformacional es definido como aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración. Estas características son las que definen a un líder transformador, ellos buscan incentivar y a elevar la confianza al personal a su cargo, para que sean más productivos y se sientan satisfechos.

Se puede considerar al liderazgo transformacional como una herramienta apropiada para la administración y gestión de los centros educativos, porque promueve la innovación y con ello la mejora continua, a través de entender el

cambio como una característica inevitable de las organizaciones, por las permanentes demandas del sistema social, que recibe influencias condicionadas de los avances científicos y tecnológicos acelerados; exigiendo de las organizaciones educativas respuestas encaminadas a satisfacer las necesidades de formación de recurso humano, que posea las competencias necesarias para la administración, gestión y producción de bienes y servicios.

Este líder es una persona democratizadora que le da valor tanto a las actividades a realizar como al talento humano, así mismo favorece el uso de las destrezas y habilidades de cada una de las personas que participan en el logro de los objetivos institucionales. Con este tipo de liderazgo en los centros educativos se esperan transformaciones en la calidad educativa, que vayan encaminados al respeto estricto de los derechos humanos, que son tan fundamentales para nuestra sociedad.

B. Trabajo Colaborativo

Para lograr los objetivos propuestos en los centros educativos, se requiere de un trabajo en equipo, y este es definido como un conjunto de personas con habilidades complementarias, que dependen unos de otros para cumplir un propósito común o establecer metas mutuas, cuando estas personas suman esfuerzos por alcanzar un objetivo común interponiendo el interés personal para lograr el objetivo institucional.

Este reto requiere de compromiso activo de los actores del proceso, es por ello que (Montero, 2007, p. 236) define el compromiso como “la conciencia y el sentimiento de responsabilidad y obligación respecto del trabajo y los objetivos de un grupo, comunidad, proyecto o causa, que conduce a la persona a acompañar, actuar y responder ante ellos por las acciones llevadas a cabo”.

Un trabajo en colaboración y con grados de compromiso en las instituciones educativas implica procesos que faciliten el conocimiento, planificación, gestión y la abstracción mediante un trabajo participativo y en conjunto para saber qué se quiere hacer y cómo se va hacer.

Establecer un sistema de colaboración comprometida contribuye a la generación de un clima organizacional tanto en el centro educativo como en el espacio propio del aula de clases, que posibilita la libre expresión, la comunicación bidireccional, privilegia el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza y armonía en las relaciones interpersonales, se establecen acuerdos y se cumplen. Todo este trabajo colectivo se va transformando en la medida del grado de compromiso que muestren los actores involucrados en el proceso de cambio.

C. Prácticas Docentes Flexibles

Todos los esfuerzos que se llevan a cabo para cambiar un sistema educativo tiene que pasar por el nivel de aula, es por ello que en este modelo se asume que un docente antes de enseñar, debe tener la disposición a aprender, aprender de los demás, aprender de su propia práctica, a fin de que pueda acumular el conocimiento, sepa poder compartirlo y pueda aplicarlo en la resolución de conflicto, que son parte del diario vivir.

“De acuerdo con (Armando Loera, 2006, citado en Secretaría de Educación Pública de México, 2009, p. 17), las prácticas docentes flexibles son las actividades de los maestros orientadas a asegurar aprendizajes en sus alumnos, específicamente se asocia a la

configuración del ambiente áulico⁶, la estructura de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión de los recursos instruccionales”

No obstante es necesario que el docente interrelacione la planificación estratégica escolar con la planeación didáctica, de tal forma que los principios ideológicos que se proponen en el Plan Estratégico se fortalezcan en el trabajo que se realiza en el aula de clases. Asimismo, es imprescindible que el docente en el momento de realizar la planificación, tome en consideración las necesidades presentes en la comunidad educativa, que le permitan atender a toda la diversidad cultural.

D. Planeación Participativa

Ésta es una de las etapas fundamentales que se deben llevar a cabo en los centros educativos, incluye a toda la comunidad educativa, los que a su vez son los responsables del diseño, ejecución y seguimiento. Pero ¿qué es en sí la Planeación Estratégica? “es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos, con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación y su respectiva evaluación” (Secretaría de Educación Pública de México, 2009, p. 19).

Y qué es la participación, según (Montero, 2007, p. 227) es “La acción conjunta y libre de un grupo que comparte intereses y objetivos”. Por tanto la planificación participativa atiende tanto a objetivos como medios y al proceso. El fin de la planificación es presentar las bases para convenios generales, y establecer metas de acuerdo a las necesidades de la comunidad.

⁶ *Ambiente de aula.*

Para llevar a cabo una buena planeación estratégica se requiere de lo siguiente:

- Claridad en la misión y la visión de futuro.
- Considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa.
- Contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje.
- Analizar los facilitadores, apoyos, obstáculos y riesgos, con el fin de aprovechar los dos primeros elementos y superar los dos segundos.
- Proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

Por otro lado, para que la planeación estratégica coadyuve a lograr cambios positivos, debe ser lo más objetiva posible, enfocada a la investigación, a la construcción participativa de sus objetivos, metas, visión y misión; mediante el compromiso de por quienes intervienen en el proceso educativo.

E. Evaluación para la Mejora Continua

Hoy en día, la evaluación es un elemento importante dentro del ámbito de la educación, es un requerimiento fundamental para la mejora de la calidad educativa, ya que permite contar con los mecanismos necesarios en la toma de decisiones, así como en la planificación de estrategias, para lograr metas a corto

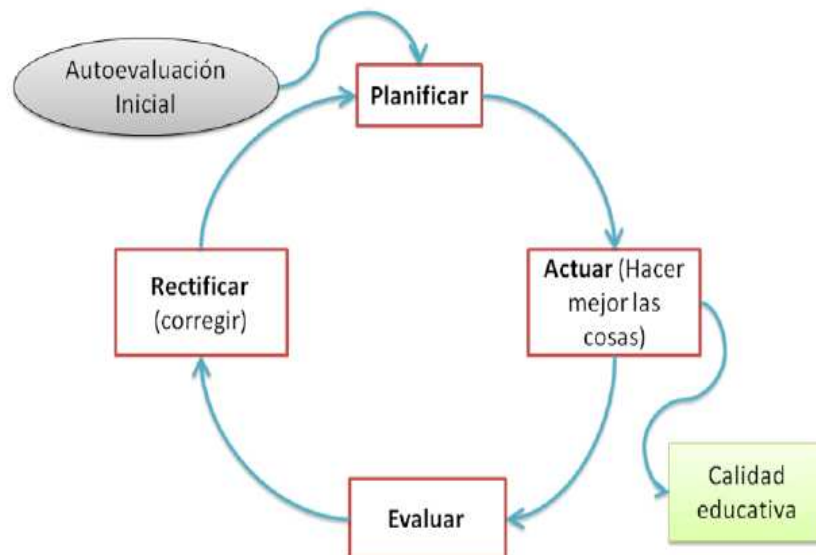
y mediano plazo, y afrontar las deficiencias encontradas en el sistema educativo.

La evaluación presenta una estructura básica, que la caracteriza y sin ella no se concibe una auténtica evaluación, refiriéndose a ello (Castillo & Cabrerizo 2003) son de la idea que en un primer plano se debe considerar la evaluación como un proceso sistemático, dinámico, abierto y contextualizado, que es llevado a cabo en un periodo de tiempo determinado. En un segundo momento debe cumplir varios pasos sucesivos durante dicho proceso, para que luego se puedan dar las tres características esenciales e irrenunciables de toda evaluación, las cuales son: obtener información, formular juicios de valor y tomar decisiones.

Es por eso que la evaluación es vista como un medio para la revisión de los procesos educativos, que permite la identificación de las estrategias de intervención propias para cada situación, y así fortalecer la satisfacción colectiva, en base al logro de mejoras sustanciales.

Se requiere de una evaluación inicial que sirva como una guía del proceso de seguimiento y de metas finales claras como punto de llegada. Es por ello que al momento de la planificación debe tomarse en cuenta la evaluación anterior, de tal manera que los resultados obtenidos de las evaluaciones que se realicen sean la base principal de lo que se planea, para lograr una mejora continua duradera y enfocada al bienestar de toda la comunidad educativa.

El ciclo de la mejora continua se puede representar de la siguiente manera:



Fuente: (Secretaría de Educación Pública de México, 2009, p. 23)

F. Participación Social Responsable

La participación social en el ámbito educativo está referida a la participación de los padres de familia, comunidad y organismos interesados en el buen funcionamiento del centro educativo. Con esta colaboración se origina una nueva actitud ante las autoridades educativas, ya que la población mediante su participación colectiva procura resolver aquellos problemas que están dentro de sus posibilidades tratando de asegurar el bienestar general.

Mediante el desarrollo de la participación social responsable se forma recurso humano con conciencia social, que permite la acción colectiva y el buen aprovechamiento del recurso disponible. Este componente se considera importante, debido a que es necesario que el centro educativo vincule las acciones con la comunidad, de la que forma parte.

Pero este involucramiento de la comunidad educativa no se da por voluntad propia de ellos, sino que, es necesario crear condiciones desde la escuela para entablar una relación armónica y crear conciencia en ellos de la necesidad de que tengan un mayor involucramiento en la educación de sus hijos.

G. Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas está relacionada a las acciones que realiza el centro educativo para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su trabajo, así como también de los resultados que van obteniendo sus hijos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Por otro lado al centro educativo le corresponde crear espacios para recibir y escuchar las preocupaciones, quejas y demandas de los padres. Debido a que algunas decisiones o normas establecidas pueden generar discrepancia entre ellos. Por tanto se debe procurar mantener una estrecha comunicación y confianza. Para ello se deben realizar acciones para mostrar la transparencia con que se maneja el centro educativo.

H. Libertad en la Toma de Decisiones

En este aspecto, se busca que cada centro educativo tenga la capacidad para liderar y tomar sus propias decisiones respecto a la resolución de asuntos internos que les competen. La toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones, por lo que no se debe entender sin considerar a los distintos actores educativos, que a través de sus prácticas ponen en funcionamiento procesos de toma de decisiones. Con esto se pretende superar las prácticas pasadas, que estaban arraigadas en seguir instrucciones, en mantener el control verticalmente.

En sí, lo que se pretende es que los centros educativos puedan tener mayor libertad de operación e innovación de sus planes y proyectos, pero eso implica que la estructura de la autoridad educativa, no únicamente fomente, sino que, favorezca y apoye con información y demás herramientas para que en el centro, no sólo se tomen decisiones, sino, que sean buenas decisiones y que se hagan de una forma consciente.

CAPÍTULO 3.

LIDERAZGO: APERTURA Y FLEXIBILIDAD MENTAL ABIERTA AL CAMBIO Y A LA TRANSFORMACIÓN PERMANENTE.

3.1 Antecedentes y conceptos de Liderazgo

El trabajo hoy en día en las instituciones no importando a que rubro se dedican, implica poseer una apertura y flexibilidad mental abierta al cambio, ya que es lo único permanente, este cambio también se opera al interior y exterior de las organizaciones en función de los avances científicos y tecnológicas que influyen en las prácticas cotidianas de vida.

Para responder a estos retos que la humanidad siempre ha tenido y seguirá teniendo, se requiere de recursos humanos con competencias nuevas, novedosas e innovadoras, profesionalizadas y que se estén actualizando continuamente; a las personas que cumplen con estos criterios se les acostumbra adjudicarles el don del liderazgo.

Por lo que se les llama líderes, a quienes junto con sus seguidores crean las culturas organizacionales, y hacen posible lo imposible para otras personas sin esas características particulares. Razón por lo cual el tema de liderazgo en la sociedad tiene un valor muy importante y se ha convertido en tema de estudio permanente, en busca de respuestas.

Ahora surge la interrogante: ¿Qué es liderazgo?, resulta difícil tener un solo concepto sobre este fascinante tema, que lo han trabajado diferentes autores, de los cuales a continuación se presentan algunas definiciones; para el caso (IIPE, UNESCO, 2000, p. 9⁷) señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las

⁷ Caja de herramientas: Modulo 3.

personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos". Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares.

En esta misma línea (Lussier & Achua, 2007, p. 4) lo definen como el "proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio". ¿Y por qué mediante el cambio?; porque es el único fenómeno, permanente en el universo.

(Robbins, 1999, p. 347), concibe al liderazgo como "La capacidad de influir en el grupo para que se logren las metas". Considerando que la fuente formal de la influencia podría derivarse de la autoridad que da el rango gerencial que ocupa la persona y que la capacidad de influencia que surge fuera de la estructura, es un liderazgo no formal, pero tan importante y a veces más trascendente que la influencia formal; por lo que del grupo pueden surgir líderes que guían y dirigen los grupos en las organizaciones.

Para (Chiavenato, 2002, p. 562). El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia y que un buen administrador se obliga a ser inevitablemente un buen líder. Por otra parte plantea que, no siempre un líder es administrador; porque el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre especialmente en los grupos sociales y en las organizaciones; por lo que define al liderazgo "como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos"

(Siliceo, Angulo & Siliceo, 2001, pp. 38 y 44) describen el liderazgo como "la influencia para el logro de un fin valioso"; fundamentados en que "La inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional."

Ya que lo liga con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en cooperación con otros, en el logro de los fines y los valores; así aprendemos a trabajar juntos y en armonía. Este trabajo colaborativo es fundamental en las organizaciones para el logro de los objetivos y metas propuestas, a través de la influencia motivadora que genera el líder, lo cual permite incentivar a sus seguidores para empoderándose de los procesos.

3.2 El Liderazgo en la Gestión y la Administración.

En este contexto cambiante, competitivo, se necesitan nuevas formas flexibles, creativas e innovadoras de organización, decididas a formular planes de capacitación y profesionalización de su recurso humano, tanto en conocimientos, manejo de tecnologías acordes a los avances científicos y tecnológicos del momento; para su implementación en los procesos de producción de bienes y servicios de calidad, no olvidando crear los planes de incentivo y compensación a su personal.

Estas nuevas organizaciones surgirán y tomarán vida de la mano de nuevos liderazgos, que cuenten con las herramientas y competencias necesarias, para llevar a cabo una gestión y administración, que responda a las demandas de la sociedad cambiante de nuestros días.

La importancia que este fenómeno social llamado liderazgo, sigue teniendo; hace que los estudiosos del tema como (Robbins, 1999) consideren que el liderazgo juega un papel preponderante en la interpretación y comprensión del comportamiento humano, en los grupos sociales que conforman las organizaciones, esta comprensión de la conducta humana y grupal facilitan la labor del líder, quien usualmente proporciona la dirección a seguir hacia el logro de las metas propuestas.

En la medida que los estudios del tema, vayan revelando el cómo hacer con mayor precisión la interpretación y comprensión de las conductas humanas, en esa misma medida aprenderemos acerca de las características personales que los seguidores atribuyen a los líderes carismáticos y transformacionales, y acerca de las condiciones que facilitan su surgimiento, por lo que serán más competentes para pronosticar cuando los seguidores muestren un compromiso y lealtad extraordinarios hacia sus líderes y hacia las metas de esos líderes. Por supuesto que este aprendizaje deberá manifestarse y capitalizarse en ambas vías para beneficio y provecho de toda la organización.

El contar con los conocimientos antes planteados hará que los líderes cumplan con sus funciones y obtengan los resultados en tiempo y con los recursos estimados; por lo que para (Robbins, 1999, p. 385) Los líderes de equipos eficaces desempeñan los siguientes 4 papeles:

- Actúan como medios de comunicación con los contribuyentes externos.
- Solucionan problemas.
- Manejan los conflictos.
- Instruyen a los miembros del equipo.

Las competencias, herramientas en manos de personas con liderazgo hacen que sus pronósticos gracias a su visión clara, sean los acertados y por tanto los conviertan en los líderes exitosos que anticipan el cambio, exploran vigorosamente las oportunidades, motivan continuamente a sus seguidores a llegar a altos niveles de productividad, compensándolos oportuna y adecuadamente, corrigen el desempeño pobre y conducen a las organizaciones hacia sus objetivos; simplificando los procesos y eliminando los pasos que no agregan valor.

Esto hace, que las organizaciones en sí mismas sean un mecanismo de coordinación y control. Generando las reglas, las políticas, las descripciones de puestos y las jerarquías de

autoridad; los cuales son ejemplos de instrumentos creados para facilitar la coordinación y el control.

Pero consientes responsablemente que ninguna máquina por el momento puede reemplazar al ser humano, entonces tampoco ninguna cantidad de normas y regulaciones pueden reemplazar al líder experimentado, que puede tomar decisiones rápidas e importantes en el momento que sea necesario.

Desde el punto de vista educativo, se plantea que los resultados de las instituciones, o sea, las elecciones de buenas estrategias y el desempeño de todos los actores involucrados en el proceso educativo, están predeterminadas en forma parcial por las características de quienes participan de la administración y gestión, como también de las prácticas de liderazgo con que lleven a cabo sus ejecutorias, según las funciones asignadas al cargo.

3.3 Tipos de Liderazgo.

Hay una variedad de tipos de liderazgo, como resultado de los estudios sobre este tema, que ha apasionado a la humanidad para realizar empresas titánicas, que revelan la supremacía de la raza humana a lo largo de la historia; pero para efectos de este estudio se consideraran los siguientes tipos de liderazgo: Carismático, Transaccional, Transformacional y Laissez-Faire.

3.3. 1 Liderazgo Carismático

Este tipo de liderazgo ha sido objeto de diversos estudios, que han determinado, que la forma de influir en los seguidores, no está basada por autoridad formal, sino, en las percepciones de los seguidores de que el líder posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración.

Como resultado de los estudios sobre el tema del liderazgo carismático, se han identificado características que distinguen a un líder carismático. Y para ponerlas en perspectiva (Lussier & Achua 2007, pp. 350-352) las describen de la siguiente manera:

- a) ***Visión.*** Los líderes carismáticos articulan una visión trascendente que se convierte en el grito de guerra de un movimiento o causa. Tienen la habilidad de articular una visión idealizada de un futuro que es mucho mejor que el presente. Reconocen con rapidez las discrepancias fundamentales entre el status quo y la forma en que las cosas pueden (o deben) hacerse.
- b) ***Habilidades de comunicación excepcionales.*** Además de visión, los líderes con carisma poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje.
- c) ***Confianza en sí mismo y convicción moral.*** Los líderes carismáticos generan confianza en su liderazgo merced a su inquebrantable confianza en sí mismos, perdurable fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio.
- d) ***Capacidad para inspirar confianza.*** Sus partidarios creen con tal fuerza en la integridad de los líderes carismáticos, que arriesgan su carrera para seguir la visión de sus líderes. Estos se ganan el respaldo y confianza mostrando su compromiso con las necesidades de los seguidores por encima de su interés personal. Esta cualidad inspira a los seguidores y genera confianza mutua entre ellos y el líder.

- e) ***Fuerte orientación al riesgo.*** Los líderes carismáticos se ganan la confianza de sus seguidores por su disposición de asumir grandes riesgos personales. La gente admira el valor de quienes “se la juegan”. El que estos líderes se pongan en peligro es una forma de defender personalmente su visión, y al hacerlo obtienen la admiración y respeto de sus seguidores.
- f) ***Gran energía y orientación a la acción.*** Los líderes con carisma están llenos de energía y sirven como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo. Logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana, lo que inyecta energía, entusiasmo y atrae a los demás.
- g) ***Base de poder fundamentada en las relaciones.*** Una dimensión medular del liderazgo carismático es que éste conlleva una relación o intención entre líderes y seguidores. No obstante, a diferencia de otras formas de liderazgo, el carismático se basa profundamente en las relaciones y casi por completo en el poder experto, incluso cuando ocupa una posición formal en la organización.
- h) ***Conflicto interno mínimo.*** Por lo común los líderes con carisma están convencidos de que su visión y estrategias son las correctas, lo que explica por qué persisten y aguantan los reveses hasta el final. Debido a su convicción, hasta cierto punto no les incomoda ni les produce culpa presionar a los seguidores para que resistan aunque enfrenten amenazas.
- i) ***Habilidades para delegar autoridad en los demás.*** Los líderes carismáticos reconocen que solos no pueden concretar la visión,

que necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores. Por lo tanto, delegan autoridad en los demás y con ello fortalecen la efectividad personal de los seguidores. Hacen esto asignándoles tareas que los llevan acertadamente a experiencias cada vez más positivas y acentúan su confianza en sí mismos, con lo que los convencen de sus capacidades y crean un entorno de emociones positivas y entusiasmo.

j) **Personalidad autopromotora.** Aun cuando nadie haga suya la causa de los líderes carismáticos, con frecuencia estos promueven su persona y su visión.

Estas características o cualidades de los líderes carismáticos, pueden ser adquiridas, afianzadas o mejoradas, a través de procesos de adquisición de conocimientos, formal y no formal.

Para ello (Lussier & Achua 2007) plantean que las personas pueden mejorar sus habilidades para comunicarse por cualquier medio, fortalecer la confianza en sí misma, como elevar su autoestima y aprender destrezas para inspirar y delegar autoridad en sus seguidores.

Según (Robbins, 1999) Esta influencia de los líderes carismáticos en sus seguidores la logran mediante la implementación del siguiente proceso:

- Empieza con la articulación de una visión interesante por el líder.
- Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización.
- El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas.
- Esto incrementa la autoestima y la seguridad de los seguidores.

- El líder transmite mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores.
- Mediante su comportamiento, modela a sus seguidores para que lo imiten.
- Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios y
- Se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicción acerca de la visión.

Asimismo, (Robbins, 1999, p. 390) plantea un listado de comportamientos que adoptan las personas que son carismáticas y que practicándolos se puede llegar a ser un líder carismático:

- Proyectan una presencia poderosa segura, y dinámica... Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente. Transmiten seguridad. También hablan directamente a sus interlocutores, mantienen un contacto visual y mantienen una postura corporal que dicen que están seguros de ellos mismos.
- Articulan una meta alcanzable. Tienen una visión de futuro, formas no convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás.
- Comunicar expectativas de alto desempeño y seguridad, con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas. Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas, para ellos tanto individualmente como en grupo.
- Son sensibles a las necesidades de sus seguidores. Los líderes carismáticos consiguen conocer a cada uno de sus seguidores.

Entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno.

3.3. 2 Liderazgo Transaccional

Este liderazgo está determinado por una dependencia económica, porque el líder transaccional utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla responsablemente con las funciones asignadas; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, siendo así un líder que solo manda y ordena.

Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos logrando el máximo provecho en sus ejecutorias en función del poder formal que les da su influencia económica.

Para mejorar la comprensión de este tipo de liderazgo, por su relevancia y pertinencia se plasman los planteamientos citados por Vega & Zavala (2004, pp. 106-107):

(Bass, 1985, 1990) el Liderazgo Transaccional es Reforzamiento Contingente. Aquí líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato.

Bass (1990), plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

1. Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la completación de una tarea. [Porque el líder dedica tiempo a enseñar y orientar individualmente a sus seguidores sobre los procedimientos a poner en práctica en la realización de las tareas, desarrollándoles sus fortalezas bajo el entendido que el líder considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. Fundamentados en lo anterior].
2. El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
3. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. Blanchard y Johnson (1982, en Bass, 1990), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:
 - Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta.
 - Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente),

indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización.

- Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico.
- El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas.

En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados, tal como lo plantea (Bass, 1985, 1990):

- 1- *Reforzamiento Contingente Positivo* (Recompensa Contingente); donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente.
- 2- *Reforzamiento Contingente Aversivo* (Castigo Contingente); en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos. Este tipo de reforzamiento, señala la necesidad de detener el descenso en la rapidez o la precisión en el desempeño del subordinado, para modificar o cambiar la conducta de este último. Además de

apuntar a la aclaración de qué debe hacerse y cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de qué se desea. El castigo contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad.

3.3. 3 Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que pueda dirigir la organización hacia el logro de las metas.

Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colaboren a plenitud en el proceso de transformación de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor.

Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización”. (Lussier & Achua 2007, p. 356).

Para (Bass, 1990, p. 22. Citado por Robbins 1999 p. 374). Las Características del líder transformacional son:

- **Carisma.** Proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
- **Inspiración.** Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
- **Estimulación intelectual.** Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de los problemas.
- **Consideración individualizada.** Proporciona atención individualizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

Fuente: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: learning to share the Vision" Organizational Dynamics, invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con permiso del editor. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

En el liderazgo transformacional se identifican cuatro factores: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, que caracterizan la conducta de un líder, tal como lo presenta en el cuadro siguiente (Gil, Muñiz & Delgado 2008: p. 17-18):

FACTORES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

FACTORES	DESCRIPCIÓN
Influencia Idealizada	Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que las personas y las organizaciones operan. También se les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él es”. Posee dos subtipos: atributos (percepción del líder como carismático, confidente, poderoso y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión).
Motivación Inspiracional	Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo, y visión compartida.
Estimulación Intelectual	Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución, los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.
Consideración Individualizada	El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

Fuente: tomado de: hoy, W. y Miskel, C. (2008). Educational Administration: Theory, research, and practice. 8th ed. Boston, MA: McGraw Hill.

Es importante comprender de cómo se operan los cambios al interior de las organizaciones; los estudiosos del tema del liderazgo y en este caso el transformacional, han identificado el proceso que ocurre cuando los líderes transforman las organizaciones, el que describieron en la siguiente secuencia de fases (Yukl, 1998. En Vega, & Zavala. 2004, pp. 101-102):

A. ***Reconocimiento de la necesidad de cambio:*** En esta fase, los líderes transformacionales persuaden a otras personas claves en la organización de la necesidad de un cambio mayor, permitiéndoles visualizar la amenaza que constituiría el no hacerlo. Las conductas que estos autores observaron en los líderes transformacionales en esta fase, y que se relacionaban con un aumento de la sensibilidad de los miembros frente a los cambios y retos ambientales fueron:

- Animar constantemente las críticas objetivas y opiniones disidentes, para crear las condiciones que permitan cuestionar las presunciones usuales y corrientes.
- Mejorar los monitoreos del ambiente, para obtener evaluaciones objetivas sobre las fortalezas y debilidades de la organización.
- Basar la evaluación del desempeño tanto en indicadores económicos como no económicos (calidad del producto, satisfacción del consumidor, índice de innovación del producto), y difundir esta información en la organización.

B. ***Gobierno de transición:*** El rol del líder transformacional es ayudar a los miembros a manejar el conflicto emocional que el cambio les detona, lo que requiere de nuevos patrones de comportamiento y aprendizaje.

- C. ***Creando una nueva visión:*** Esta fase apunta a la elaboración de la visión como un instrumento crucial para el cambio utilizado por el líder. Se recalca el elemento ideológico que ésta contiene, lo que se vio era un factor de motivación al entregar una sensación de propósito. Además plantean que la participación que utilizan los líderes transformacionales facilita el proceso de internalización de la visión en los seguidores.
- D. ***Institucionalización de los cambios:*** El líder despliega un rol a nivel de planeamiento estratégico, desarrollando una nueva coalición de personas importantes comprometidas con los planes. Esto coincide con las últimas fases del desarrollo de la visión reportados por Colvin, en donde la red de relaciones con gente clave, dentro y fuera de la organización es crucial para la consolidación de la visión del líder.

La implementación de este proceso, siguiendo el orden de las fases planteadas, bajo la dirección de un liderazgo con las características transformacionales; puede garantizar a las organizaciones el éxito al final del proceso.

3.3. 4 El Liderazgo Laissez-Faire

En este tipo de liderazgo el líder evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización, como también del grupo que dirige. Porque permite a los miembros del grupo actuar con plena libertad sin sujetarse o seguir instrucciones para la realización de sus actividades productivas.

Para visibilizar con más claridad la conducta de este liderazgo (Chiavenato, 2002, p. 568) plantea los siguientes aspectos:

- **Toma de decisiones.** Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.
- **Programación de los trabajos.** Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitadas por el grupo.
- **División del trabajo.** El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.
- **Comportamiento del líder.** El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa sólo cuando es solicitado.

Cuando surgen problemas en la organización los líderes laissez-faire no buscan resolverlos, ni tampoco establecen criterios y requerimientos que se deban cumplir, como haría un líder eficaz y eficiente. El líder laissez-faire no genera conversaciones que permitan lograr llegar a decisiones consensuadas con sus seguidores.

Además, “La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo - se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal”. (Vega & Zavala. 2004, p. 121).

3.4 El Liderazgo: Comunicación, Delegación, Negociación, Resolución de Conflictos, Anticipación Y Trabajo en Equipo.

Cada uno de estos componentes es igual de importante. Y el saberlos llevar a la práctica aseguran el logro de los objetivos propuestos por los buenos líderes. Para profundizar en cada uno de los componentes antes planteados se recurrirá a la "caja de herramientas" del IPE, UNESCO, elaborada por (Pozner, 2000), ésta fue diseñada como una estrategia formativa organizada en diez módulos, que procuran abarcar las temáticas más relevantes relacionadas con las competencias indispensables para el ejercicio del liderazgo en la gestión y administración de las instituciones educativas.

2.4.1 Comunicación

La comunicación es un componente fundamental para que el ser humano tenga éxito a corto y a largo plazo en su vida y en su quehacer profesional. Llevándola a la práctica educativa; permite tener una interacción efectiva entre profesor-estudiante dentro y fuera del salón de clases; es por eso que en todas las instituciones educativas es necesario identificar la calidad de la comunicación que existe entre docentes, alumnos, directivos y profesores, para obtener avances significativos tanto en el desempeño académico, administrativo como en el desarrollo de habilidades de integración (cohesión) y convivencia grupal bajo el marco del respeto de los derechos humanos de los diferentes actores del proceso educativo.

A continuación se define el concepto de comunicación el cual tiene muchas acepciones, y existen diversas creencias de lo que este término implica:

Para tener una comunicación efectiva y que sea eficaz se deben conocer los elementos básicos que participan en el proceso de la comunicación, que se da en doble vía:

entender los pensamientos y sentimientos que expresan los demás y responder significativamente a quien está hablando. (Richman, 2000).

Así mismo, (Carter & Kravits 2001, p. 201) plantea que “la comunicación es un intercambio entre dos personas; el “transmisor” habla y el “receptor” escucha. El objetivo del transmisor es lograr que el receptor reciba el mensaje exacto.

Por lo tanto se considera que la comunicación no es una habilidad innata sino, que es un comportamiento aprendido, que se va formando dependiendo de los modelos de personas comunicativas (padres durante la niñez y adolescencia) que se hayan tenido o se tengan, de este modo será natural para la persona desarrollar ese hábito.

La comunicación es muy importante, porque permite interactuar efectivamente en cualquier situación, incluyendo aquellos momentos de conflicto en las relaciones entre los seres humanos, que representan un verdadero reto para los líderes.

Es por todo ello que actualmente se están implementando nuevas estrategias de comunicación, para el caso (IPE, UNESCO, 2000)⁸ presenta la Comunicación en el modelo de gestión estratégica, abordándolo de la siguiente manera:

Se plantean dos acepciones para la comunicación, una como apertura interna, que posibilita el funcionamiento en redes. Y la otra, como apertura hacia el exterior, que permite pasar de la institución egocéntrica a la institución ciudadana: sólo la apertura garantiza la vida de las instituciones y esta debe ser: apertura al mercado, a las asociaciones, a la sociedad, en una actitud ciudadana que entienda que las instituciones tendrán sólo una estabilidad duradera si su entorno también lo tiene y que está en su interior la responsabilidad de velar por ello.

⁸ Caja de herramienta: Comunicación, Módulo 4.

Desde este punto de vista es posible darse cuenta que la comunicación es crucial en cualquiera de los nuevos modelos de gestión de la institución educativa. A través de la red de comunicaciones, los participantes de la gestión están en condiciones de construir colectivamente un nuevo sistema, orientado por una visión positiva y optimista del futuro, una valoración fuerte de la innovación en la educación, un acento en el mejoramiento continuo de la calidad, una atenta preocupación por mejorar la distribución equitativa del conocimiento, la formación y la implementación sostenida del trabajo en equipo.

Estas son las estrategias centrales de mensajes que la gestión educativa pone en movimiento. Sin embargo, para ello requiere re-pensar, re-diseñar e iniciar un largo proceso de transformación de las comunicaciones. La gestión estratégica promueve un modelo de comunicación sobre bases consensuadas e incluyentes, que permitan avanzar en el cumplimiento de los desafíos planteados a la educación.

Para impulsar y mejorar las capacidades competitivas y propias de todos los actores involucrados en el proceso educativo, se requiere que se desempeñen en una red que los vincule, los dinamice y los haga partícipes hasta de los cambios que ocurren en los lugares más remotos del sistema.

En este nuevo modelo de comunicación estratégica se destacan cinco pilares fundamentales, a saber:

- **Construir una visión de futuro y comunicarla a todos:** implica dar a conocer a través de la comunicación, la dirección, el rumbo y el sentido de transformación que lleva la institución; así como también el diseño de proyectos con una visión compartida entre todos los actores educativos.
- **Promover el compromiso de los actores:** mediante la legitimidad, gobernabilidad democrática ganada/concedida por la gestión educativa y el

diseño de estrategias para integrar y comprometer a todos los actores del proceso educativo, y así lograr los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.

- **Abrir el sistema:** para que todos los actores sean participantes activos de la comunicación. La que permite una doble apertura: hacia el entorno del sistema, tanto para emitir como para recibir comunicaciones de las familias, egresados, actores sociales (empresarios, sindicatos). Hacia dentro del sistema, para fortalecer la integración con comunicaciones recíprocas en las que no sólo todos pueden hablar con todos, sino que además, todos pueden intercambiar los roles de hablantes y oyentes.
- **Potenciar y complementar diversos tipos de comunicación:** la comunicación constituye subsistemas, equipos de trabajo y profesionales de distintas disciplinas. Por lo que, la comunicación permite la interacción de todos estos contextos, competencias y necesidades. Al potenciar la multiplicidad se incrementa la complementariedad de competencias profesionales y personales, los aprendizajes colectivos, las innovaciones. Incorporar esta idea de pluralidad es fundamental ya que se potencia la visión comunicada, los compromisos pactados y la apertura del sistema educativo.
- **Integrar diversas intencionalidades comunicativas:** puede identificar que existen cinco tipos de intencionalidades, las cuales encierran un potencial de comunicación y compromiso. Por ejemplo: hablantes y oyentes, docentes y directivos, directivos y supervisores pueden querer: informar, dirigir, expresar estados de ánimo, asumir un compromiso, fundar o constituir.

Ejercer o llevar a la práctica un liderazgo tomando como base los aspectos antes mencionados son claves para el éxito académico, ya que conformando un quipo

multidisciplinario e involucrando a todos los actores del proceso, se asegura la transformación social esperada.

Principios de la comunicación en una gestión estratégica

Inspirados en el esquema desarrollado por (Bruno Ollivier 1992, citado en IIPE, UNESCO, 2000), se señalan algunos aspectos que hacen a una concepción sistémica en la comunicación:

- Los participantes nunca dejan de comunicar: mantienen una comunicación bidireccional.
- Es imposible determinar las causas y consecuencias: ya que es un círculo que no tiene principio ni fin.
- Existe comunicación aunque no sea consciente: hay gran parte de lo que se comunica que es transmitido implícitamente, a lo que se le llama “currículo oculto” y esto es datos, normas, valores y expresiones subjetivas.
- Toda comunicación tiene algo más que contenido: como ser interés, motivación, lealtad, compromiso, etc. Y la influencia que el mensaje tiene para lograr un objetivo es dada por esos aspectos “meta-comunicados”. Por estas razones, la comunicación se transforma en elemento esencial tanto en el plano del vínculo pedagógico entre docentes y alumnos como en el plano del liderazgo organizacional.
- Las comunicaciones trabajan en positivo o en negativo: en la comunicación se puede dar escenarios de refuerzos positivos y otros negativos, por ello es importante aprender a comunicarse y saber que comunicar.
- Entender una comunicación no es una certeza, sino una probabilidad: ya que no siempre el receptor va entender el mensaje o el contenido tal como se lo

está transmitiendo el emisor. Si el entendimiento es improbable, la gestión deberá partir de la base de asegurarse y de controlar qué significados son decodificados por los actores. Es necesario buscar espacios para aumentar la comprensión de lo que se está comunicando. Esto requiere la utilización de una diversidad de estrategias comunicacionales:

- Diversidad de lenguajes para transmitir un mismo mensaje.
- Comunicaciones presenciales, gráficas y escritas.
- Recordar que la comprensión supone también compromiso de acción.

2.4.2 Delegación

Anteriormente se tenía una concepción equivocada acerca de lo que es la delegación, ya que los niveles de mando creían que delegando se pierde todo el control sobre las decisiones, u otro sentido que se transfería gran parte de una tarea a un administrador o a una persona para su ejecución. No obstante, el dar o delegar a otros una parte de las propias responsabilidades significa extender la propia influencia y crear un mayor nivel de compromiso con los objetivos de la institución. En realidad, no se pierde el control sobre las cosas: se pierde sólo la obligación de tener que hacerlo todo por sí mismos.

La delegación va íntimamente unida a la palabra “**confiar**”, por lo que para encomendar una actividad a un subalterno debe existir confianza suficiente en sus capacidades y habilidades, porque sino la delegación será ineficaz.

Ahora bien, que es delegar (IIPE, UNESCO, 2000 p. 13⁹) plantea que la delegación es una práctica en la que distintos actores se encuentran e intercambian percepciones; donde se acuerdan tiempos y criterios, se delimitan objetivos, se los enmarca en

⁹ Caja de herramientas: Delegación, Módulo 5.

propósitos y misiones de nivel superior. Pero vale la pena insistir: delegar es atribuir misiones, tareas, objetivos, teniendo en claro que la responsabilidad es, por lo menos en algunos casos, compartida; pero en otros esa responsabilidad no es delegable. La distinción entre ambos criterios de responsabilización se relaciona con los niveles de decisión deseables o pretendidos, según se trate de micro o macro decisiones, es decir sobre qué tratan las decisiones: si sobre tareas, proyectos, objetivos estratégicos.

Por lo que delegar es un proceso que permite conferir a una persona o un grupo de personas el encargo de realizar una tarea de forma temporal o permanente, concediéndole la autoridad y libertad necesaria para tomar decisiones sobre la misma, pero conservando siempre la responsabilidad final por los resultados obtenidos.

La delegación es una herramienta importante en la gestión de los líderes, sin embargo pocas personas saben delegar con eficacia. Algunos confunden la delegación con asignación de tareas y otros consideran que delegar es desentenderse de la tarea delegada. La delegación de tareas es una función fundamental para obtener los mejores resultados y lograr los objetivos propuestos, y sólo se puede lograr cuando el trabajo se lleva a cabo en equipo.

Según (IIPE, UNESCO, 2000, p. 7) Existen por lo menos doce razones que justifican la necesidad de delegar en las instituciones modernas:

- Ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas,
- Reconstruir el sentido,
- Revalorizar,
- Desplegar los objetivos estratégicos,
- Aumentar la eficacia,

- Hacerle frente a la complejidad creciente,
- Ofrecer respuestas a tiempo,
- Fortalecer las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional,
- “Extender” o dominar mejor el tiempo,
- Aumentar los niveles de responsabilidad y el compromiso,
- Motivar, integrar y generar pertenencia,
- Dominar las urgencias, el futuro inmediato y aumentar los niveles de confianza.

Como todo planteamiento teórico, la delegación también puede presentar barreras que se deben vencer para delegar. Estas barreras generalmente son concepciones, creencias, percepciones. Según el (IIPE, UNESCO, 2000 p. 8), los esquemas más habituales que traban la experiencia de cambio se relacionan con lo siguiente:

Desde quien delega:

- Confundir el objeto a delegar con aquello que no le gusta realizar.
- Confundir el delegar con dar órdenes o directivas.
- Imponer una delegación.
- No comunicar claramente qué se espera.
- Padeecer el síndrome del: “Nadie lo hace mejor que yo”.
- Falta de confianza en sí mismo.
- Falta de confianza en los demás.

- No creer en el aprendizaje.
- Temor a dejar de ser la autoridad.
- Fijar metas personales.
- Creer que si se delega, ya no se es responsable.
- Confundir, poder formal, con poder de realización.

Desde quienes son delegatarios:

- Resistencia a asumir responsabilidades.
- Temor a no llegar a poder asumir las responsabilidades.
- Falta de confianza en sí mismo.
- Desconfianza o incompreensión de las nuevas reglas del juego.
- Falta de disponibilidad o capacidad.
- Temor a perder el poder actual, aunque este sea efímero o formal.

Entre algunos aspectos a tomar en cuenta al momento de delegar están los siguientes:

1. Analizar las actividades a encomendar y el grado de responsabilidad de la misma.
2. Identificación de habilidades y debilidades personales, para asignar las tareas de acuerdo a las capacidades.
3. Identificar y tomar las decisiones de lo que se va a delegar.

4. Analizar a la persona que se le va a delegar, que sea capaz y posea las habilidades para asumir la responsabilidad.
5. Acordar e informar sobre lo que se va a realizar, cómo, cuándo y porqué.

2.4.3 Negociación y Resolución de Conflictos¹⁰: Herramientas que transforman y desarrollan las instituciones.

El espacio temporal en que vivimos como sociedad global o planetaria, como también a nivel regional, nacional y sin escapar a nivel local o institucional; está marcado por los variados conflictos que se generan cotidianamente por personas individuales o como grupos organizados; con un confuso juego de intereses en defensa de derechos que consideran se les vulneran, en este caso por la directiva docente o técnica en el cumplimiento de los deberes como funcionarios, durante la puesta en marcha de las prácticas de liderazgo que caracterizan al administrador y gestor institucional.

Por la crisis en que se debate la sociedad y por ende el Sistema Educativo, no se debe continuar eludiendo los conflictos, estos hay que verlos como oportunidades para generar estrategias de solución, a través de la negociación, partiendo de buscar la comprensión del conflicto y el desarrollo de actitudes que potencien la resolución de los mismos; por tanto el (IIPE, UNESCO, 2000 p. 3) plantea tres ideas que orientan esta perspectiva:

1. La naturalidad del conflicto en las organizaciones.
2. En todos los conflictos siempre existe alguna alternativa de negociación.
3. La negociación es un instrumento al servicio de la transformación institucional y el desarrollo organizacional.

¹⁰ Caja de herramienta: Negociación y Resolución de conflicto, Modulo 6 y 7.

Al abordar las disputas, diferencias, discrepancias, conflictos, malos entendidos con las partes interesadas, y estás estando consientes de que deben verse como coyunturas propicias para el crecimiento personal y aprendizaje organizacional; permitirá tener la posibilidad de garantizar más compromiso, participación en el desarrollo y la mejora institucional.

Para (Pruitt & Rubin 1986, citado en IIPE, UNESCO, 2000 p. 6) conflicto es “la divergencia de intereses percibida, o la creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden alcanzarse simultáneamente”.

También se puede considerar el conflicto como una situación en donde surgen divergencias y disputas por intereses encontrados entre las partes en conflicto.

Por lo que el conflicto ha sido el elemento más difícil de manejar por los directivos y personal de las organizaciones e instituciones de cualquier índole, y se ha mantenido muy reservada esta área de la vida personal y organizacional, debido a que se les ha calificado como asuntos que no agregan valor al proceso, razón que justifica ignorarlos y evitar su abordaje; sin reparar que cuando se agudizan, influyen negativamente en el ambiente de trabajo y con ello entorpecen el logro de los objetivos institucionales.

Es así que los administradores/directores de organizaciones e instituciones educativas, enfrentan desafíos en el abordaje de los conflictos, ya que estos son inherentes a la persona humana; por lo que son inevitables, es por ello que debe conocerse sus posibles soluciones, siempre tomando en cuenta las condiciones contextuales que los provocan.

Para ello, se plantea la metodología de resolución de los mismos, que se organiza en siete etapas a transitar; es un método analítico de estudio y reflexión. Que el (IIPE, UNESCO, 2000), señala en el siguiente cuadro, los objetivos y las etapas en la resolución de los conflictos:

OBJETIVOS	ETAPAS
Comprender el problema en su complejidad y en su resonancia para los grandes objetivos educativos.	1. Identificar el problema. 2. Explicar el problema.
Crear una estrategia de solución apoyada en las fortalezas, que minimice los efectos negativos y que asegure logros reales.	1. Idear las estrategias alternativas. 2. Decidir la estrategia. 3. Diseñar la intervención.
Lograr el mejoramiento del problema, permitiendo además la transferencia y acumulación de los conocimientos aprendidos.	1. Desarrollar la intervención. 2. Evaluar los logros.

Fuente: (IIPE, UNESCO, 2000, p. 14)

Ahora bien es importante la transición por cada una de las etapas antes mencionadas, para lograr resolver los conflictos; sin embargo hay que tener presente que en todo proceso de resolución de conflictos existe la negociación, la que permite una mejor comunicación entre las partes en conflicto.

Todos los aspectos de nuestra vida, habitualmente, pasan por algún tipo de negociación. Todos estos tipos de negociación tienen una cosa en común, precisamente lo que hace necesaria la negociación: entre las partes implicadas.

Para (IIPE, UNESCO, 2000 p. 13)¹¹ La negociación puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso.

¹¹ Caja de herramientas: Negociación, Módulo 6.

Igualmente, puede entenderse la negociación como un diálogo entre las partes interesadas, para buscar una solución conjunta a algún conflicto presente y lograr planificar estrategias que conduzcan a una meta común.

Por tanto, la negociación es vista como un proceso a través del cual las personas llegan a acuerdos mutuos independientemente de intereses y diferencias individuales. Estos acuerdos deben ser equitativos y tener un fuerte componente de compromiso, para que ambas partes queden conformes y se esfuercen en pos de lograr un proyecto en común.

En este sentido, negociación también es:

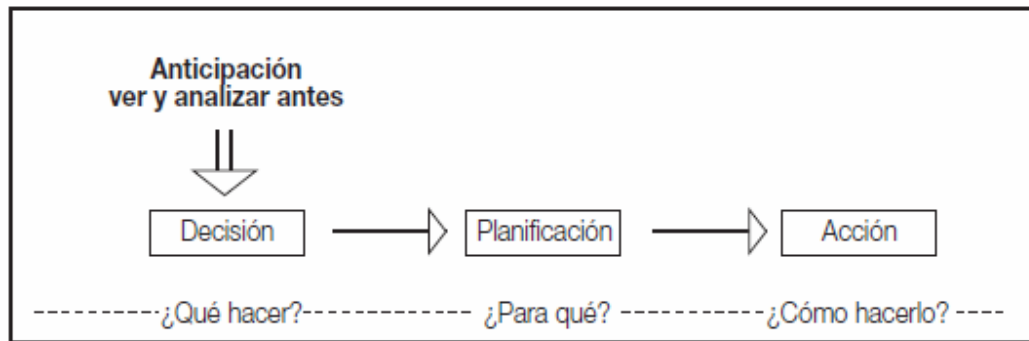
- Ampliación del campo de intervención de una institución.
- Capacidad de asociarse con todos los actores del proceso educativo para lograr más y mejores resultados.

2.4.4 Anticipación

Los líderes que guían las instituciones educativas son los responsables de buscar soluciones a diferentes situaciones y conflictos que se van presentando, por lo que deben tomar decisiones, adivinar y tener una visión del futuro de hacia dónde quieren llevar la institución, a esto se le llama anticipación, saber que se va a hacer el año que viene o los próximos años por venir; además habrá que prever las adaptaciones tanto humanas como contextuales y los nuevos retos que tendrán que asumirse.

"Anticipar" proviene del latín *anticipare*: ante, "antes" y *capere*, "tomar". Hacer que algo ocurra o tenga efecto antes del tiempo regular o señalado. Por lo que la anticipación, en este sentido, puede ser considerada como un ver y analizar antes de

decidir, planificar o proyectar la acción. (IIPE, UNESCO, 2000 p. 28)¹², como bien se muestra en la figura siguiente:



Fuente: (IIPE, UNESCO, 2000, p. 28)

De este modo entenderemos a la anticipación como una capacidad, la actitud o habilidad de imaginar lo que se hará, para qué y cómo se hará antes de que se haga, son acciones proactivas. Desarrollar la anticipación como actitud es un primer paso a encarar por los gestores educativos. Desarrollar la capacidad de análisis prospectivo aumenta la competencia para generar acciones y políticas educativas de impacto y mejoramiento del proceso educativo.

2.4.5 Trabajo En Equipo.

Ha sido costumbre desempeñarse solo en las actividades asignadas dentro de los centros de trabajo, y con esto ser uno solitario, en medio de los demás o en contra de todos; esta conducta hoy se ve inapropiada y poco productiva, por la dinámica social generada; producto de los cambios acelerados y avances en ciencia y tecnología que condicionan nuestras vidas tanto familiar, profesional como social en los diferentes contextos de la vida cotidiana.

¹² Caja de herramienta: Anticipación, Módulo 8.

En la búsqueda de alternativas que respondan a las demandas cambiantes de las sociedades organizadas, que producen bienes y servicios adecuados al condicionamiento que generan los acelerados avances en ciencia y tecnología; los estudiosos del comportamiento y conducta humana, están proponiendo la estrategia del trabajo en equipo, que va de la mano con la organización; como herramientas que facilitan el logro de los objetivos organizacionales; razón por lo cual están siendo objeto de estudios frecuentes, para lograr su eficiencia y efectividad.

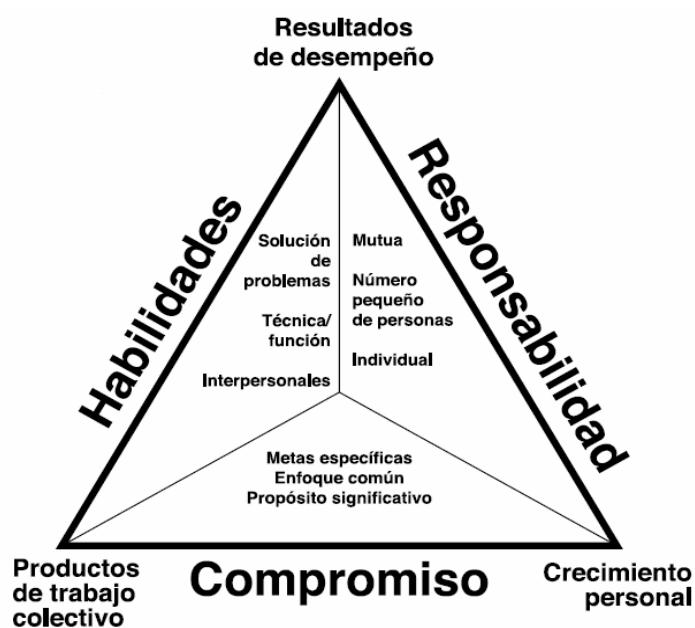
Ahora bien ¿Qué es un equipo? Para (Katzembach - Smith, en Franco & Velásquez sf. P. 29). "Un equipo es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta, por la que se consideran mutuamente responsables". En donde trabajan coordinadamente e interactúan compartiendo conocimientos, información, experiencias que contribuyen a aumentar su capacidad de respuesta, ante situaciones que demandan la toma de decisiones en función del bienestar institucional y no individual.

Por lo que "El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo". (IIPE, UNESCO, 2000 p. 5¹³).

El líder juega un papel importante en el trabajo en equipo, ya que el debe motivar, incentivar y desarrollar en sus seguidores un alto nivel de compromiso, a través de una comunicación eficaz, relaciones de confianza y apoyo en doble vía líder-seguidores, para lograr alcanzar las metas propuestas en el equipo de trabajo.

¹³ Caja de herramientas: trabajo en equipo, Modulo 9.

Para ello se han planteado diferentes modelos que describen cómo funcionan los equipos y cómo evolucionan en el tiempo, un ejemplo que se presenta es el de (Katzembach- Smith, en Franco & Velásquez sf.) Este modelo considera como elementos del equipo los que se observan en la Figura siguiente, en el que los vértices del triángulo señalan lo que ofrecen los equipos: Resultados de desempeño, crecimiento personal y productos de trabajo colectivo. En los lados y en el centro se describen los elementos de la disciplina para hacer que eso ocurra:



Fuente (Katzembach- Smith, en Franco & Velásquez sf. p. 29)

Observando la figura anterior: los equipos para lograr su funcionamiento; sus integrantes deben hacer uso de habilidades para solucionar problemas o conflictos que se presenten; al igual que mantener dentro del marco del respeto, relaciones interpersonales cordiales, así como actuar con responsabilidad compartida e individual ante el compromiso institucional, que permita alcanzar los objetivos y metas bajo un enfoque común, anteponiendo intereses individuales por los del equipo y por ende por los de la organización.

CAPÍTULO 4.

DERECHOS HUMANOS Y EDUCACIÓN: PARA PROMOVER UNA CULTURA DE PAZ.

Los derechos humanos y la educación mantienen una reciprocidad estrecha y se favorecen mutuamente. Los derechos humanos, al darle a la educación su finalidad, contribuyen a definir sus metas y contenidos (los conocimientos, valores y prácticas que la sociedad aspira a desarrollar en sus nuevas generaciones). También, la educación, en tanto ámbito de construcción de sentidos y reconstrucción de legitimidades, contextualiza y define a los derechos humanos.

4.1 Breve reseña histórica.

A lo largo de la historia las naciones del mundo han venido encaminando esfuerzos para garantizar el respeto de los derechos humanos, por la vulneración de los mismos, que se ha visto reflejada en la violación de la dignidad del ser humano.

Por lo que, la sociedad se ha venido organizando, estableciendo normativas, acuerdos para la convivencia armónica y pacífica en los grupos sociales. Esto da comienzo a que el ser humano empiece a funcionar socialmente; estableciendo relaciones con sus semejantes dentro del marco del respeto. Tarea que resulta compleja por la diversidad de pensamiento y conducta del ser humano; detonante de problemas que han generado grandes conflictos y desencadenando guerras fratricidas entre los pueblos.

Es por ello, que renombrados filósofos han desarrollado estudios al respecto; encaminados a sentar principios para encontrar formas de convivencia pacífica y garantizar el respeto de los derechos humanos en las sociedades, a través de la implementación de estrategias y búsqueda de herramientas que permitan la resolución de conflictos, sin tener que llegar al uso de la violencia y la fuerza.

Porque el respeto a la vida humana es sagrado y es inherente a todos los seres humanos, no importando raza, etnia, color de piel, lengua, por lo que es para toda la especie humana, entonces estamos todos comprometidos a garantizar el respeto a la vida y a buscar solucionar los conflictos sin tener que llegar a la violencia en cualquiera de sus manifestaciones.

Entre algunas de las contribuciones más significativas del respeto de la dignidad humana, es la Declaración de los Derechos del Hombre y el Ciudadano, proclamada durante la Revolución Francesa de 1789.

Con el fin de la segunda guerra mundial se marca el inicio de la cohesión de los pueblos, estableciéndose las Naciones Unidas y se escribe la Carta Internacional De Derechos Humanos, en la que se declaran universalmente; se adoptan y proclaman por la Asamblea General, el 10 de diciembre de 1948. Esta Carta, consta de 30 artículos, los cuales han servido de guía para la redacción de las Constituciones de los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas.

La (Organización de las Naciones Unidas, sf., p. 5). En su Declaración Universal de Derechos Humanos declara en el Art. 1: “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y consciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”. Este gran aporte para la sociedad ha coadyuvado a incrementar las garantías de libertad, justicia y paz entre las personas y naciones del mundo.

Honduras, como un Estado miembro de la Organización de las Naciones Unidas, ha implementado iniciativas para evitar las prácticas abusivas de violación a los derechos humanos. Por lo que los gobiernos han destacado en sus respectivos planes de trabajo, como prioridad que “la persona humana es el fin supremo de la sociedad y del Estado”, tal como lo señala la (República de Honduras, 2007, en su Constitución en el Cap. 1 Art. 59, p. 69).

4.2 Conceptos de Derechos Humanos.

Los derechos humanos son “un conjunto de facultades que en cada momento histórico, concretan las exigencias de la dignidad, la libertad y la igualdad humana, las cuales son reconocidas por los ordenamientos jurídicos a nivel nacional e internacional”. (Pérez-Luño, 1984, p. 48. En UPN FM, 2009, p. 28).

Para (Salas, 2006, p. 13) “Los derechos humanos son todas las facultades, principios y valores que nos permiten a las mujeres (niñas o adultas) y a los hombres (niños o adultos) tener lo que necesitamos para vivir con dignidad y cumplir con los fines propios de la vida en comunidad. Sin los derechos humanos no podemos vivir como seres humanos, pues son parte de nuestra naturaleza”.

Asimismo “Se puede afirmar que los derechos humanos son aquellos inherentes a la naturaleza humana, y sin los cuales no se puede vivir como seres humanos. Así pues, el único requisito que debe cumplir un determinado derecho para ser considerado como tal, es que tenga el carácter de humano”. (República de Honduras, Ministerio Público. Fiscalía Especial de Derechos Humanos, 1999, p. 3).

El respeto y aseguramiento de los derechos humanos es parte fundamental y prioritaria del Estado y de la sociedad en general es por ello que (Pedro Nikken, 2002, p. 15. en Esparragoza, 2009, p. 37) plantea que “Los derechos humanos se corresponden con la afirmación de la dignidad de la persona frente al Estado quien tiene el deber de ejercer ese poder público al servicio del ser humano, no puede ser empleado lícitamente para ofender atributos inherentes a la persona y debe ser vehículo para que ella pueda vivir en sociedad en condiciones cónsonas con la misma dignidad que le es consustancial”.

Ahora bien en el campo educativo en lo que respecta a la relación docente directiva docente, encargada de la administración y gestión del centro educativo y su currículo; en algunos casos se dan o se presentan situaciones problemáticas en las cuales las prácticas de liderazgo de los directivos/as pueden vulnerar los derechos humanos de los docentes, como algunos señalados en el Estatuto del Docente Hondureño.

4.3 Aspectos que Caracterizan los Derechos Humanos

Entre las principales características intrínsecas de los derechos humanos que plantea la (República de Honduras, Ministerio Público. Fiscalía Especial de Derechos Humanos, 1999, p. 3) están las siguientes:

a) Son universales.

Los derechos humanos tienen una validez, en tanto que producen efectos para todo el mundo, sin distinción alguna (origen social, de raza, credo, opinión política, sexo, edad, etc.), pertenecen pues en su totalidad al conjunto de la humanidad.

b) Son integrales.

En virtud de que los Derechos Humanos encuentran su fundamento en la dignidad humana, no se puede hacer una jerarquización de los mismos, aduciendo que unos derechos están por encima de otros, o que algunos de ellos son vigentes y otros no, pues todo los derechos humanos tienen igual valor ya que son de igual naturaleza, aunque estén regulados en diferentes sistemas de protección y en distintos sistemas de consagración. En este sentido se puede agregar que los Derechos Humanos son interdependientes, integrales y complementarios entre sí.

c) Son irrenunciables.

Los Derechos Humanos están por encima de la voluntad de las personas, de forma tal que no se puede renunciar a ellos pues su observancia es de obligatorio cumplimiento para los Estados y las personas.

d) Son supraestatales.

La protección de los Derechos Humanos es una materia que concierne a toda la comunidad internacional, y en particular a cada uno de sus miembros. No es aplicable por lo tanto el escudo protector de la “Soberanía del Estado” ni se

puede esgrimir la “no intervención en los asuntos internos del Estado” en materia de violación de los derechos humanos.

4.4 Clasificación de los Derechos Humanos

Los derechos humanos son universales, indivisibles e integrales, de manera que no resisten jerarquización alguna, por lo que cualquier clasificación de los mismos, solamente pretende hacer resaltar en una y otra categoría sus peculiaridades propias. De esta forma las tres principales categorías de los derechos humanos según la (República de Honduras, Ministerio Público. Fiscalía Especial de Derechos Humanos. 1999, p. 4-5) son las siguientes:

1. **Derechos civiles y políticos** (derechos de la primera generación). Estos derechos se orientan a proteger básicamente la libertad, la seguridad y la integridad física y moral de la persona humana; son los mayormente reconocidos y protegidos en los ordenamientos jurídicos nacionales e internacionales. La mayoría de textos constitucionales los consigna, así mismo establecen los mecanismos para su protección (recursos de habeas corpus, recursos de amparo, etc.)
2. **Derechos económicos, sociales y culturales** (derechos de la segunda generación). Tienen como finalidad principal el garantizar el bienestar económico, una real y progresiva justicia social y el acceso pleno a los beneficios de la cultura y la educación. A estos derechos se les considera de realización progresiva, es decir son de contenido programático, son metas a alcanzar a medida que los Estados se preocupan por promover políticas que los vayan concretizando en la realidad social. Y se espera una participación activa del Estado ya que tiene la obligación de propiciar su implementación para satisfacer las necesidades de la población.

3. **Derecho de la solidaridad o de los pueblos** (derechos de la tercera generación). Nacen como una necesidad de los pueblos que se han visto agobiados por los problemas que afectan el medio ambiente, la implementación de tecnología nucleares, la contaminación de los suelos, de las aguas, del aire, la depredación de la fauna y flora, en general la destrucción del ecosistema.

4.5 Educación en el Marco de los Derechos Humanos.

La situación social que se vive hoy día en el país, se caracteriza por una frecuente denuncia de violación a los derechos humanos, la escuela como tal no escapa a este fenómeno; las organizaciones no gubernamentales tanto a nivel nacional como internacional que velan por la vigencia de los derechos humanos, mantienen el monitoreo para observar cómo se desarrollan prácticas encaminadas al respeto de la dignidad de la persona humana, por parte de quienes tutelan esos derechos en representación del Estado.

Por lo que la (República de Honduras, 2007, p. 69), en su Constitución y en el artículo 59 señala que “La persona humana es el fin supremo de la sociedad y del Estado. Todos tienen la obligación de respetarla y protegerla. La dignidad del ser humano es inviolable.”. Este mandato por sí solo no surte los efectos que debiera, por lo que una de las organizaciones responsables de implementarlas es la escuela.

Tal como lo plantea la (República de Honduras, 2007, p. 86) en su Constitución en el artículo 151 “la educación es función social del Estado para la conservación, el fomento y difusión de la cultura, la cual deberá proyectar sus beneficios a la sociedad sin discriminación de ninguna naturaleza”. A través de la interrelación entre los actores, en donde debe verse el aula como un laboratorio social para experimentar y practicar la manera apropiada de cómo debemos relacionarnos entre: docentes – estudiantes –

directivos, padres de familia y otros miembros de la comunidad, en todas las situaciones, escenarios y experiencias de la vida cotidiana de la escuela.

Ejerciéndose dentro del marco del respeto mutuo, fundamentados en los valores que dignifican la vida del ser humano; para que una vez insertos en cualquier área de la sociedad, su práctica de vida evidencie ese respeto y protección a la persona humana, mandato que emana de la carta magna y de la normativa internacional que regula la conducta de los Estados miembros; tal como lo manifiesta la Declaración Universal de los Derechos Humanos en su preámbulo: “Considerando esencial que los derechos humanos sean protegidos por un régimen de Derecho, a fin de que el hombre no se vea compelido al supremo recurso de la rebelión contra la tiranía y la opresión”

Cumpliendo con los anteriores mandatos la educación como medio usado por el Estado, para formar el tipo de hombre y sociedad a la que se aspira, debe incluir e implementar en su currículo contenidos y experiencias que contribuyan a la operatividad de estos mandatos; no obstante debe haber formación, capacitación del recurso humano docente que administra y gestiona el proceso en el presente y futuro; así como lo manifiesta la (República de Honduras, 2007, p. 88) en la Constitución en el artículo 162 “Por su carácter informativo y formativo, la docencia tiene una función social y humana que determina para el educador responsabilidades científicas y morales frente a sus discípulos, a la institución en que labore y a la sociedad”.

Ahora bien las políticas y directrices deben ser definidas por el Estado en consenso con la sociedad civil organizada y genuinos representantes debidamente seleccionados, para dar una participación amplia a todos los sectores permeados por características, visiones contrapuestas y problemas comunes que demandan soluciones.

Por tanto la escuela y cada uno de sus actores no pueden evitar desempeñar su función de formar integralmente, a los/las jóvenes que mañana serán los hombres y mujeres

responsables de conducir las riendas de su nación, bajo principios y valores ligados a los derechos humanos y la democracia participativa.

Para fomentar la creación de las condiciones sociales adecuadas como ser: educación, trabajo, alimentación, vivienda, salud, servicios básicos como: vías de comunicación, agua, luz y comunicación; que garanticen vivir en armonía y paz social, mediante la garantía del Estado de proteger los derechos humanos de toda la ciudadanía sin discriminación y favorecimiento de ningún tipo.

Esta conducta, debe ser ensayada y puesta en práctica en las relaciones laborales entre directivos y docentes, al igual que con todos los actores del proceso educativo, para contribuir a mantener un ambiente de trabajo ameno, motivador y limpio, ordenado física y psicológicamente, que permita crear las condiciones ideales para el aprendizaje y la construcción del conocimiento en estos tiempos de cambios, avances científicos y tecnológicos acelerados que dictan pautas y condicionan el vivir en el mundo del trabajo y la vida cotidiana.

Según el (Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH. 2006, p. 12), en el hemisferio americano, las bases de la educación en derechos humanos están expuestas con claridad en el “Protocolo adicional a la Convención Americana sobre derechos humanos en materia de derechos económicos, sociales y culturales o Protocolo de San Salvador” (1988), en el se manifiesta que:

...la educación deberá orientarse hacia el pleno desarrollo de la personalidad humana y del sentido de su dignidad y deberá fortalecer el respeto por los derechos humanos, el pluralismo ideológico, las libertades fundamentales, la justicia y la paz.... la educación debe capacitar a todas las personas para participar efectivamente en una sociedad democrática y pluralista, lograr una subsistencia digna, favorecer la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos raciales, étnicos o religiosos y promover las actividades a favor del mantenimiento de la paz.

Apoyado en esta plataforma filosófica, legal y de voluntad política declarada por los Estados, el IIDH entiende que:

...educar en derechos humanos significa que todas las personas — independientemente de su sexo, edad, ocupación, origen nacional o étnico y condiciones económicas, sociales o culturales— tengan la posibilidad real de recibir educación sistemática, amplia y de buena calidad que les permita:

- *Comprender sus derechos humanos y sus respectivas responsabilidades;*
- *Respetar y proteger los derechos humanos de otras personas;*
- *Entender la interrelación entre derechos humanos, Estado de Derecho y gobierno democrático, y*
- *Ejercitar en su interacción diaria valores, actitudes y conductas coherentes con los derechos humanos y los principios democráticos.*

Para alcanzar lo antes planteado, la educación requiere de docentes y directivos que centren su actuar en los principales actores del proceso de enseñanza aprendizaje, los/las estudiantes vistos como personas humanas, sujetas de derechos, respeto a sus modos de pensar, sentir y actuar, tomando en cuenta sus intereses, necesidades y expectativas; en función de su autorrealización.

Por lo que el director deberá fundamentar sus prácticas de liderazgo, en la administración y gestión del proceso, basándose en lo que establece la normativa legal vigente, que contempla los derechos y deberes del personal bajo su cargo.

4.6 Derechos y Deberes del Personal Docente.

Entre algunos de ellos, según la (República de Honduras, en las Leyes Educativas, 2003, p. 187-192), en el Reglamento General de Educación Media, en sus capítulos XII-XIV, de los Derechos y Deberes del Personal, están los siguientes:

1. De los Derechos:

- a) A estabilidad en sus cargos mientras dure su buen comportamiento y su eficiencia en el servicio.
- b) A vacaciones con sueldo después de un año de servicio.
- c) A conservar la unidad familiar. Para este fin el Ministerio de Educación procurará que la profesora casada con profesor sea nombrada para desempeñar cargo en el mismo centro educativo o localidad, siempre que hubiere plaza vacante y que no exista prohibición legal.
- d) A ser oídos y a intervenir en juicios, trámites o diligencia de carácter administrativo en los cuales sean parte interesada.
- e) Al reconocimiento de sus años de servicio.
- f) A disfrutar de licencia con goce o no de sueldo de acuerdo a lo señalado en los artículos setenta y setenta y uno de la Ley Orgánica de Educación, las que serán concedidas por el Director General de Educación Media a solicitud del interesado, quien lo hará por intermedio de la Dirección del establecimiento.
- g) A que se le excuse en casos de inasistencias por causas imprevistas debidamente justificadas.
- h) A profesionalizarse de acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Escalafón y el Reglamento Especial de la Escuela Superior del Profesorado.

Así mismo en (República de Honduras, 1997, p. 10-13) en el Estatuto del Docente Hondureño, en el Capítulo III, Artículo 13: son algunos de los derechos de los docentes los siguientes:

- a) Ejercer la libertad de cátedra en la búsqueda de mayor calidad de la educación.
- b) Permisos especiales con goce de sueldo.
- c) Asensos, traslados y a permutas.

- d) Ser sancionado mediante un procedimiento legal, en caso de imputársele faltas en el servicio.
- e) Disfrutar de los días feriados decretados a nivel nacional o autorizados a nivel regional y local.
- f) Participar en programas de capacitación y perfeccionamiento docente que establezca el Estado.
- g) Gozar de permisos para desarrollar actividades gremiales.
- h) A ser reintegrado a su cargo o a otro de igual categoría y salario, asimismo al pago de sus sueldos caídos y no devengados, por causa de despido o sanción injustificada.

2. De los Deberes:

- ART. 218. Los maestros y demás empleados administrativos y técnicos dependientes de la Dirección General de Educación Media tendrán los siguientes deberes:
 - a) Asistir puntualmente a su trabajo y poner en su desempeño el mayor interés y responsabilidad.
 - b) Cumplir y hacer cumplir en lo que a cada uno corresponde las leyes del ramo y las disposiciones emanadas de la autoridad competente.
 - c) Poner empeño en superarse profesionalmente a fin de mejorar la calidad de su trabajo.
 - d) Regir su actuación en el cargo conforme a los principios de la ética profesional.
 - e) Atender con cortesía y prontitud a las personas que a él acuden para tratar asuntos en relación a su trabajo.
 - f) Cumplir los deberes inherentes al cargo que desempeñan y que están consignados en las atribuciones específicas de cada uno.

4.7 Derechos Humanos de los Docentes: bajo la luz de la Declaración Universal de los Derechos Humanos

Los derechos humanos de todos los que integramos la gran familia humana y los docentes como parte importante de esta familia, son responsables de practicar, enseñar, promover el respeto y la garantía de los mismos desde el aula de clases; así como también luchar porque se le respeten, fundamentándose en la Declaración Universal de Derechos Humanos adoptada y proclamada por las Naciones Unidas; en términos claros y sencillos que permiten adecuarla a los diferentes contextos en que se interrelacionan los seres humanos, para el desarrollo de sus actividades profesionales y cotidianas.

Dentro de este marco se fundamentan los ítems elaborados para la medición de la variable de Derechos Humanos, que se relacionan con los siguientes artículos de la Declaración Universal de Derechos Humanos tal como se visualiza en el cuadro siguiente:

Nº	Ítems Variable Derechos Humanos	Artículos de la Declaración Universal de Derechos Humanos
1	Escucho y doy intervención en juicios, tramites ó diligencias administrativas al personal interesado.	Artículo 10 Toda persona tiene derecho, en condiciones de plena igualdad, a ser oída públicamente y con justicia por un tribunal independiente e imparcial, para la determinación de sus derechos y obligaciones o para el examen de cualquier acusación contra ella en materia penal.
2	Acepto las excusas en caso de inasistencias por causas imprevistas, debidamente justificadas.	Artículo 23 1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
3	Promuevo la profesionalización y la especialización; y no restrinjo el acceso a los beneficios de la cultura y la educación.	Artículo 26 1. Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción elemental será obligatoria. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. Artículo 27 1. Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida

		cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten.
4	Autorizo conforme a ley las licencias y otros trámites correspondientes, solicitados por el personal.	Artículo 29 2. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática.
5	Respeto la libertad de organización y participación en las actividades gremiales.	Artículo 23 4. Toda persona tiene derecho a fundar sindicatos y a sindicarse para la defensa de sus intereses.
6	Respeto la opinión y posición individual/grupal.	Artículo 19 Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión.
7	Trato con dignidad y promuevo el respeto a la integridad física y moral de la persona humana.	Artículo 1 Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros.
8	Promuevo la conservación del medio ambiente en los diferentes contextos.	Artículo 17 1. Toda persona tiene derecho a la propiedad, individual y colectivamente. Artículo 29 1. Toda persona tiene deberes respecto a la comunidad, puesto que sólo en ella puede desarrollar libre y plenamente su personalidad.
9	Hago con agilidad, diligencia las gestiones y trámites correspondientes para atender las diversas necesidades.	Artículo 29 2. En el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de sus libertades, toda persona estará solamente sujeta a las limitaciones establecidas por la ley con el único fin de asegurar el reconocimiento y el respeto de los derechos y libertades de los demás, y de satisfacer las justas exigencias de la moral, del orden público y del bienestar general en una sociedad democrática.
10	Escucho, analizo las peticiones, faltas del personal y resuelvo de acuerdo a ley y justicia.	Artículo 7 Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación.

CAPITULO 5.

PRACTICAS DE LIDERAZGO Y EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LA ESCUELA NORMAL MIXTA “PEDRO NUFIO”.

5.1. Metodología

La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, porque se utilizó la recolección y análisis estadístico de datos para contestar las preguntas de investigación y probar la hipótesis establecida previamente, así como establecer patrones de comportamiento referentes al tipo de liderazgo ejercido por el director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. (Sampieri, Fernández & Baptista 2003).

Se realizó una investigación de tipo transversal, ya que se recolectaron los datos de la situación actual, para determinar como influyen las practicas de liderazgo, en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

El estudio es de un alcance descriptivo, porque busca especificar y describir las características y rasgos importantes de los elementos de la muestra. También es correlacional, dado que se establecen correlaciones entre las variables que lo estructuran, y comparaciones entre los elementos de la muestra (director- subdirectora, secretaria y docentes). (Sampieri, Fernández & Baptista, 2003).

La población para la presente investigación está conformado por 109 docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Y la muestra utilizada correspondió a un total de 29 docentes en los que se incluyen la Directiva Docente (Director, Subdirectora y Secretaria), a los cuales se les aplicó cuestionarios; para recolectar y analizar los datos requeridos en la investigación.

La recolección de datos se practicó en el ambiente natural y cotidiano, en que se desarrollan las actividades educativas; a través de un Muestreo no probabilístico: intencionado para los miembros de la Directiva y de tipo causal para los Docentes.

Según (McMillan & Schumacher, 2005, pp. 140-142) en el muestreo no probabilístico “el investigador toma sujetos que resultan accesibles o que puedan representar ciertos tipos de características”, este tipo de muestreo presenta variantes tales como:

Muestreo intencionado: en donde el investigador selecciona elementos particulares a partir de la población que será representativa o proporcionará información sobre el elemento de interés, tal como es el caso de la Directiva Docente bajo estudio.

Así mismo el muestreo causal aplicado a los docentes, es el que permite seleccionar a los sujetos o unidades de la muestra sobre la base de ser accesibles o adecuados. Zorrilla & Torres (2005, p. 78)

El instrumento utilizado para la recolección de datos es el adecuado por (Vega & Zavala, 2004, pp. 138-139, 147) y es el Multifactor Leadership Questionnaire, comúnmente conocido por sus siglas como MLQ, es un instrumento desarrollado por Bernard Bass y Bruce Avolio (Bass, 1985, Bass y Avolio, 2000), con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. El MLQ 5X Corto (Bass y Avolio, 2000) actualmente es una escala compuesta por 45 ítems que miden múltiples variables. El cual fue traducido del inglés al español en ambas versiones (Líder y Clasificador).

Posteriormente, los ítems fueron analizados por un experto en gramática y lengua española, de manera que su redacción fuese comprensible al lector. Con este mismo objetivo, los ítems (45, más 32 ítems creados por las autoras de la investigación) fueron evaluados por ocho Jueces con experiencia en Psicología Organizacional, procedimiento que aportó a la validez de contenido del instrumento.

Finalmente, el MLQ con un total de 82 ítems (que incluyen los 45 de origen, 32 creados por las autoras, y 5 producto de las indicaciones de los Jueces) se aplicó en forma piloto a una muestra de 7 sujetos (5 subordinados y 2 líderes) del área de ventas de telefonía móvil en una empresa de telecomunicaciones. De esta aplicación no resultaron correcciones al Cuestionario, pues tanto los ítems como las instrucciones fueron comprendidos por la totalidad de la muestra.

El MLQ, intenta evaluar actitudes y comportamientos relacionados con estilos de liderazgo descritos en la teoría. Para lograr dicho objetivo, los autores construyeron el instrumento basándose en una escala de tipo Likert, la cual consiste en *“un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra”* (Hernández y otros, 1994, pág. 263). De esta manera, se solicita a la persona que contesta el MLQ que externalice su reacción ante un ítem eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

Al igual que se utilizó un instrumento estándar para medir la variable de Liderazgo; también se fundamentó la medición de la variable de Derechos Humanos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la que es considerada como la normativa macro y marco que los pueblos y naciones a nivel mundial tienen para garantizar la promoción y protección de los Derechos Humanos.

Para este estudio se aplicó un instrumento con 51 ítems (una versión para director y otra para docentes), 31 fueron seleccionados de los 82 ítems en mención, y 20 fueron creados: 10 para la variable de liderazgo carismático y 10 para la variable de derechos humanos, los que se fundamentaron en los artículos siguientes: 1, 7, 10, 17, 19, 23, 26, 27 y 29, de la Declaración Universal de los Derechos Humanos; así mismo fueron validados, mediante una prueba piloto a una muestra de 3 personas: 2 docentes y un director. De lo cual no resultaron correcciones al Cuestionario, ya que los ítems y las instrucciones fueron comprendidos por la muestra seleccionada.

5.2. Variables

Nº	Variables	Definición conceptual	Dimensión	Indicadores	Sub Indicadores
1	Liderazgo	El liderazgo se define “como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. (IIPE, 2000, p. 9).	Liderazgo Carismático	Visión	Habilidad de articular una visión idealizada de un futuro que es mucho mejor que el presente.
				Habilidades de Comunicación Excepcionales	Capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente.
				Confianza en sí mismo y Convicción Moral.	Confianza en sí mismo, así como en su liderazgo; por su sólida convicción moral y capacidad de sacrificio.
				Capacidad para Inspirar Confianza	Compromisos con las necesidades de sus seguidores por encima de sus intereses personales.
				Fuerte Orientación al Riesgo.	Disposición de asumir grandes riesgos por defender la visión.
				Gran Energía y Orientación a la	Las emociones se involucran en la

				Acción.	vida laboral cotidiana, para hacer que las cosas se realicen a tiempo.
				Base de poder Fundamentada en las Relaciones.	• Buenas relaciones entre los demás líderes y seguidores.
				Conflicto Interno Mínimo.	• Convencido de que su visión y estrategias son las correctas, por lo que presiona a sus seguidores a que resistan aunque enfrenten amenazas.
				Habilidades para Delegar Autoridad en los demás.	• Delegar autoridad en los demás y con ello fortalecer la efectividad personal de los seguidores.
				Personalidad Autopromotora.	• Promover su persona y su visión.
			Liderazgo Transformacional	Influencia Idealizada	• Tener un objetivo claro en lo que se hace. • Por el bienestar del grupo hay que ir más allá de los intereses personales. • Tomar en

					consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas. • Tener una misión y visión compartida. • Compartir los riesgos en las decisiones tomadas en el equipo de trabajo. • Mostrar coherencia entre lo que se dice y hace. • Conocer las necesidades que tiene el equipo de trabajo.
			Liderazgo Transformacional	Motivación y Carisma	• Mostrar el futuro de modo optimista. • Construir una visión motivante del futuro. • Expresar confianza en que se alcanzarán las metas. • Motivar a los demás a tener confianza en sí

					mismos. • Ayudar a los demás a centrarse en metas que son alcanzables. • Construir metas que incluyan las necesidades del equipo de trabajo.
			Liderazgo Transformacional	Estimulación Intelectual	• Al resolver los problemas, tratar de verlos de distintas formas. • Evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas. • Estimular la tolerancia a las diferencias de opinión. • Expresar el interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.
				Consideración Individualizada	• Dedicar tiempo a enseñar y orientar. • Tratar a los demás como personas y no

					sólo como integrantes de un equipo. • Considerar que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas. • Ayudar a los demás a desarrollar sus fortalezas. • Relacionarse personalmente con cada uno de los colaboradores.
				Liderazgo Transaccional	• Ayudar a los demás siempre que se esfuercen. • Aclarar y especificar la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño. • Expresar la satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.
				Liderazgo Laissez – Faire	• Estar ausente o no involucrarse, cuando surgen

			Liderazgo Laissez – Faire	problemas importantes. • Meditar detenidamente la respuesta a asuntos urgentes y demorarse en la toma de decisiones. • No corregir errores ni fallas. • Preferir no tener que tomar decisiones. • Tener la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo. • Creer que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir.
2	Derechos Humanos (variable directa)	Los derechos humanos son “un conjunto de facultades que en cada momento histórico, concretan las exigencias de la	Derechos Humanos	• Escuchar y dar intervención en juicios y trámites a los/las docentes, o en diligencias administrativas en los cuales sean parte interesada. • Aceptar las excusas en caso

		dignidad, la libertad y la igualdad humana, las cuales son reconocidas por los ordenamientos jurídicos a nivel nacional e internacional". (Pérez-Luño, 1984, p. 48. En U.P.N.F.M, 2009, p. 28).	Derechos Humanos	de inasistencias por causas imprevistas, debidamente justificadas. • Promover la profesionalización y la especialización; y no restringir el acceso a los beneficios de la cultura y la educación. • Autorizar conforme a ley las licencias y otros trámites correspondientes solicitados por el personal. • Respetar la libertad de organización y participación en las actividades gremiales. • Respetar la opinión y posición individual/grupal. • Tratar con dignidad y promover el respeto a la integridad física y moral de la
--	--	--	--------------------------------	---

			Derechos Humanos	persona humana. • Promover la conservación del medio ambiente en todos los diferentes contextos. • Hacer con agilidad, diligencia las gestiones y trámites correspondientes para atender las diversas necesidades. • Escuchar, analizar las peticiones, faltas del personal y resolver de acuerdo a ley y justicia.
--	--	--	-------------------------	--

5.3. Hipótesis

Las Prácticas de Liderazgo influyen en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

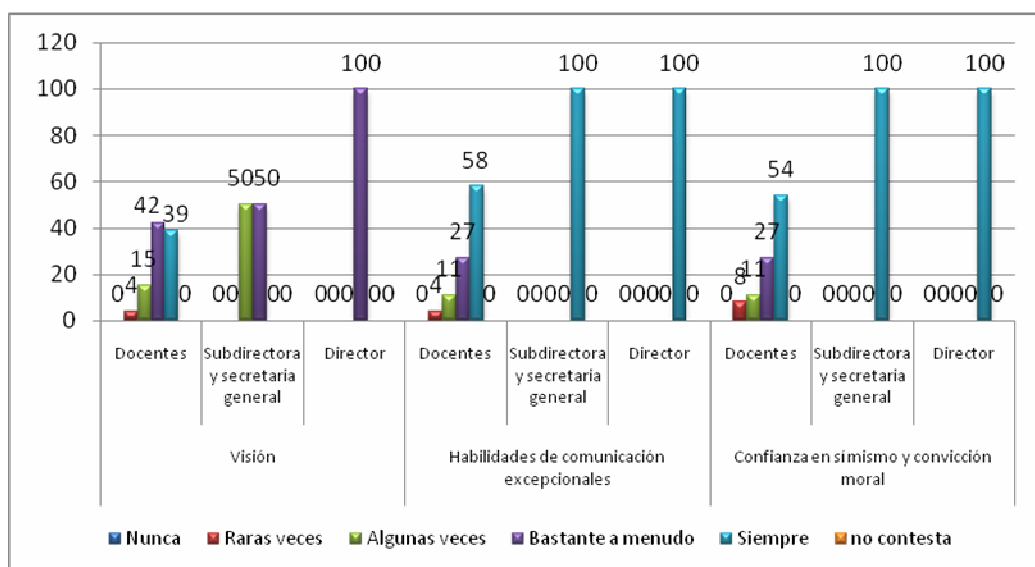
5.4. Resultados.

A fin de conocer cuál es el tipo de liderazgo que practica el Director en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” se obtuvo la siguiente información, producto del análisis estadístico de los datos, los que se presentan a continuación.

A. Liderazgo.

A.1. Liderazgo Carismático

Gráfico N°1: Visión; habilidades de comunicación excepcionales; confianza en sí mismo y convicción moral.



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

El liderazgo carismático no se basa por autoridad formal, sino, en las percepciones de los seguidores de que el líder posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración. Para (Lussier & Achua 2007, pp. 350-352) las siguientes son características que los distinguen:

- Visión.
- Habilidades de comunicación excepcionales.
- Confianza en sí mismo y convicción moral.
- Capacidad para inspirar confianza.

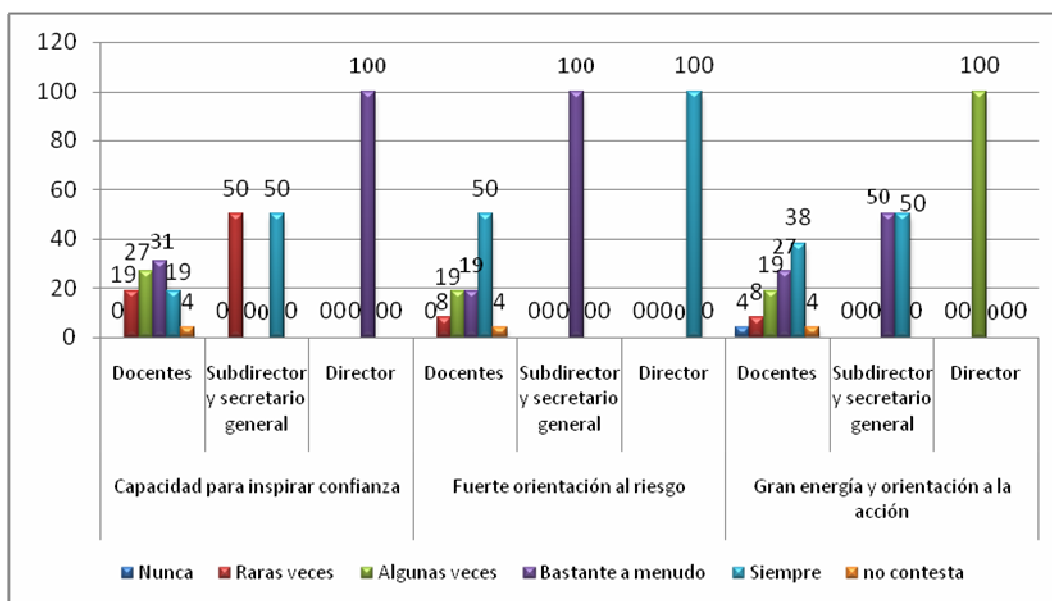
- e) Fuerte orientación al riesgo.
- f) Gran energía y orientación a la acción.
- g) Base de poder fundamentada en las relaciones.
- h) Conflicto interno mínimo.
- i) Habilidades para delegar autoridad en los demás.
- j) Personalidad autopromotora.

Interpretación: El 42% de los docentes son de la opinión que el director tiene la habilidad de articular una visión idealizada para un futuro mejor; la subdirectora y secretaria consideran que en un 50% algunas veces o bastante a menudo tiene la habilidad de articular esa visión; en cambio el director considera en un 100% que bastante a menudo tiene esa habilidad.

Interpretación: En lo que respecta a las habilidades de comunicación excepcionales; en un 100% el director manifiesta tenerla, coincidiendo con la opinión de la subdirectora y la secretaria; en cambio los docentes son de la opinión que la posee en un 58%.

Interpretación: El 54% de los docentes están de acuerdo que el director siempre tiene confianza en sí mismo y convicción moral; ahora bien la subdirectora, la secretaria y el director consideran que la tiene en un 100%.

Gráfico N°2: Capacidad para inspirar confianza; fuerte orientación al riesgo y gran energía y orientación a la acción.



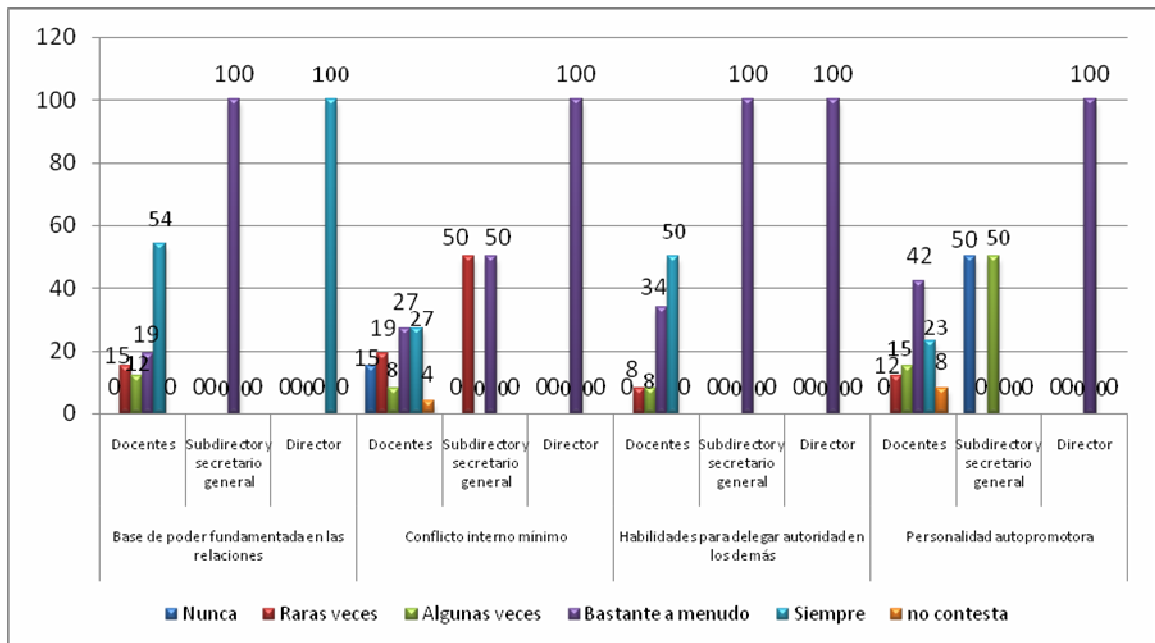
Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación: La capacidad que tiene el director para inspirar confianza bastante a menudo es de un 31% según los docentes; pero la subdirectora y la secretaria consideran que siempre tiene esa capacidad en un 50%; para él bastante a menudo tiene esa capacidad.

Interpretación: El director cree asumir siempre fuerte orientación al riesgo, para la subdirectora y secretaria bastante a menudo evidencia esa capacidad; pero el 50% de los docentes son de la opinión que siempre tiene esa capacidad.

Interpretación: El 38% de los docentes están de acuerdo que el director siempre muestra gran energía y orientación a la acción; según la subdirectora y la secretaria bastante a menudo o siempre creen que la tiene; en cambio el director algunas veces cree tenerla.

Gráfico N°3: Base de poder fundamentada en las relaciones; conflicto interno mínimo; habilidades para delegar autoridad en los demás y personalidad autopromotora.



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación: El 54% de los docentes opina que siempre la base de poder del director la fundamenta en las buenas relaciones entre los demás líderes y seguidores; la subdirectora y la secretaria manifiestan que bastante a menudo es así; en cambio el director considera que siempre es así.

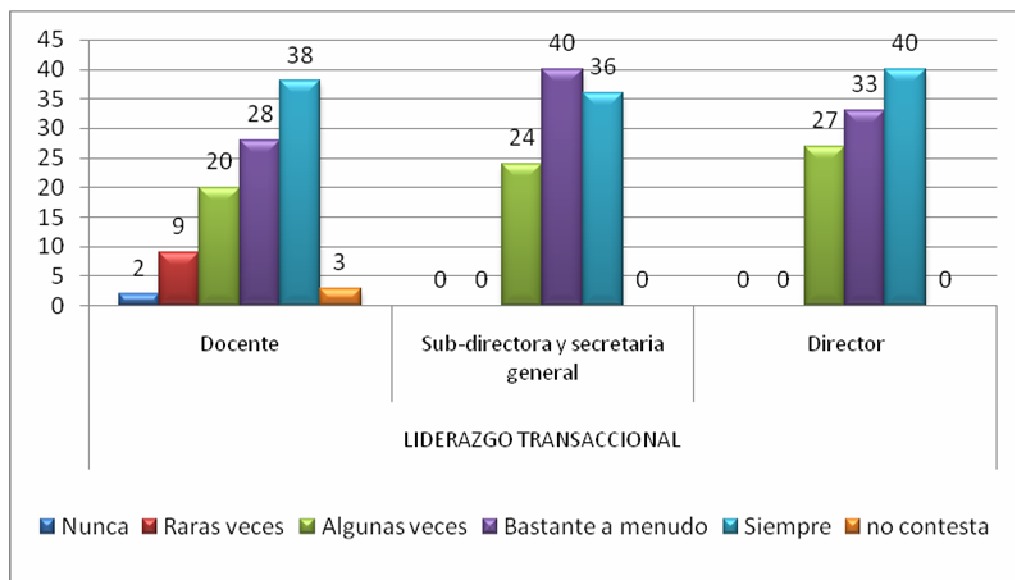
Interpretación: El director cree que bastante a menudo su visión y estrategias son las correctas, lo que hace que presione a sus seguidores sin importar las amenazas que enfrenten, sólo el 27% de los docentes cree que bastante a menudo o siempre la visión y las estrategias son las correctas; la subdirectora y la secretaria son de la opinión que en un 50% raras veces o bastante a menudo es así.

Interpretación: En un 50% la secretaria y subdirectora manifiestan que nunca o algunas veces el director promueve su persona y su visión; en cambio él considera que bastante a menudo lo hace; para el 42% de los docentes él lo hace bastante a menudo.

Interpretación: Por lo antes planteado se concluye, que para el director este tipo de liderazgo carismático es practicado por él bastante a menudo en un 50%, así mismo en un 45% coincide las opiniones de la subdirectora y la secretaria; en cambio el 41% de docentes considera que lo practica siempre.

A.2.Liderazgo Transaccional

Gráfico N°4: Liderazgo Transaccional (variable directa).



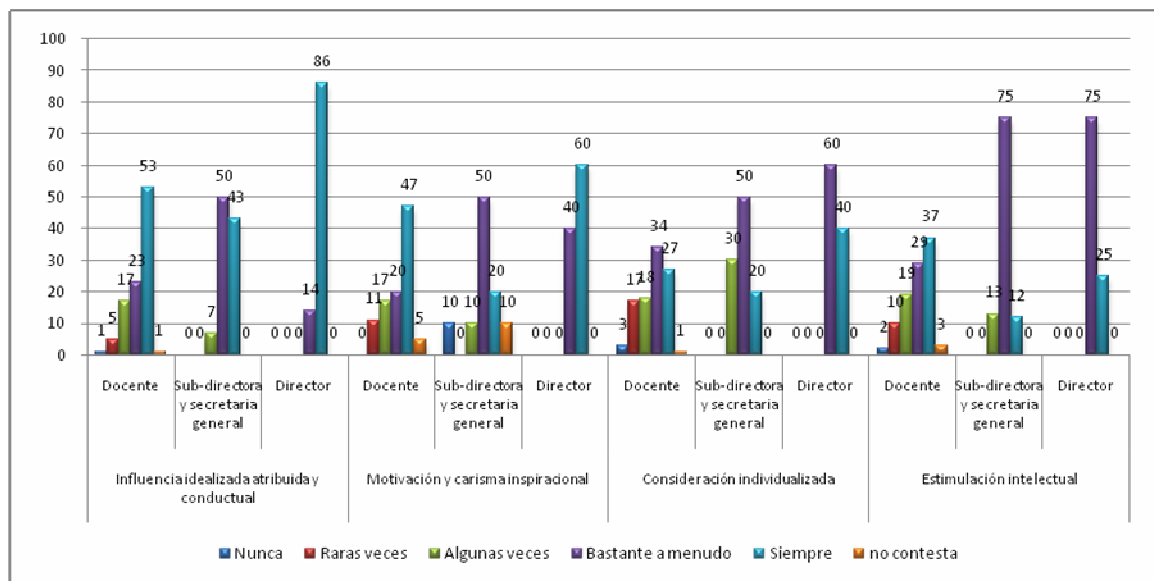
Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

- Este liderazgo está determinado por una dependencia económica, porque el líder transaccional utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla responsablemente con las funciones asignadas; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, siendo así un líder que sólo manda y ordena.
- Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; son buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos, logrando el máximo provecho en sus ejecutorias en función del poder formal que les da su influencia económica.

Interpretación: Los resultados para esta variable reflejan que los docentes en un 38% son de la opinión que el director les ayuda siempre que se esfuercen, y el 28% considera que lo hace bastante a menudo; en cambio el director, la subdirectora y la secretaria reflejan similitudes en las respuestas según se evidencia en los porcentajes del gráfico (director: 40% siempre y 33% bastante a menudo, subdirectora y secretaria: 36% siempre y 40% bastante a menudo). Por lo que en esa medida les ayuda siempre que se esfuercen, aclara y les especifica sus responsabilidades y les expresa satisfacción cuando cumplen con lo esperado.

A.3.Liderazgo Transformacional

Gráfico N°5: Influencia idealizada atribuida y conductual; motivación y carisma inspiracional; consideración individualizada y estimulación intelectual.



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010

Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que pueda dirigir la organización hacia el logro de las metas.

Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colaboren a plenitud en el proceso de transformación de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor.

Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión

convinciente de lo que podría ser una nueva organización". (Lussier & Achua 2007, p. 356).

- En la Influencia Idealizada Atribuida y Conductual el líder construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas en que las personas y las organizaciones operan. También se les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear "ser como él es".

Interpretación: En este indicador de Influencia Idealizada Atribuida y Conductual: se aprecia que los docentes creen en un 53% que el director siempre realiza este tipo de influencia, para la subdirectora y la secretaria lo hace bastante a menudo; no obstante el director considera realizarlo siempre en un 86%.

- Para la Motivación Inspiracional el líder busca operar cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo, y visión compartida.

Interpretación: Motivación Inspiracional, en este factor se observa que hay una considerable relación, ya que los docentes en un 47% siempre creen que el director les motiva y les inspira confianza en sí mismos, la subdirectora y la secretaria consideran que esa motivación y confianza se da en un 50% bastante a menudo; y el director siempre cree hacerlo en un 60%.

- En la Consideración Individualizada el líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo.

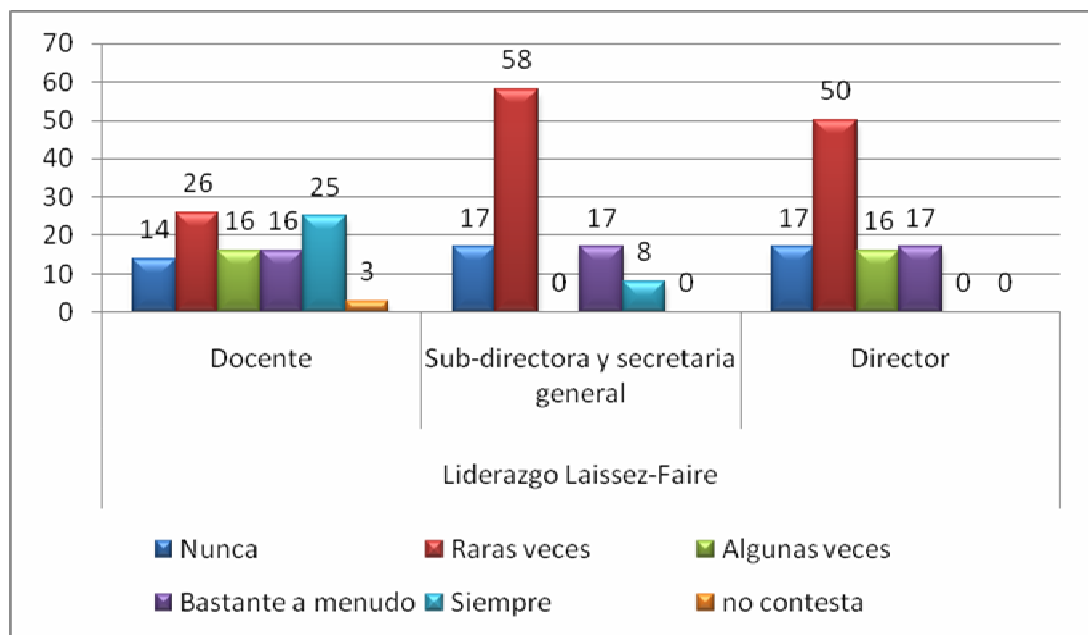
Interpretación: Este factor de Consideración Individualizada, se lo atribuye el director en un 40% siempre y bastante a menudo en 60%; en tanto para la subdirectora, secretaria y docentes esta consideración individualizada se presenta en un 20% y 27% siempre; pero bastante a menudo en 50% y 34%, los porcentajes reflejan que el director presta mucha atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de sus seguidores.

- La Estimulación Intelectual apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución, los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones.

Interpretación: El factor de la Estimulación Intelectual la realiza el director bastante a menudo en un 75% y 25% siempre, la subdirectora y secretaria son de la misma opinión sólo que para ellas la realiza en 75% bastante a menudo y en un 12% siempre, en cambio los docentes señalan que es en un 29% bastante a menudo y 37% siempre. Este factor muestra porcentajes altos por parte del director y sus seguidores, lo que evidencia que la creatividad e innovación están presentes en el accionar del equipo de trabajo, buscando siempre nuevas maneras de hacer las cosas.

A.4.El Liderazgo Laissez-Faire

Gráfico N°6: El Liderazgo Laissez-Faire (variable directa)



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010

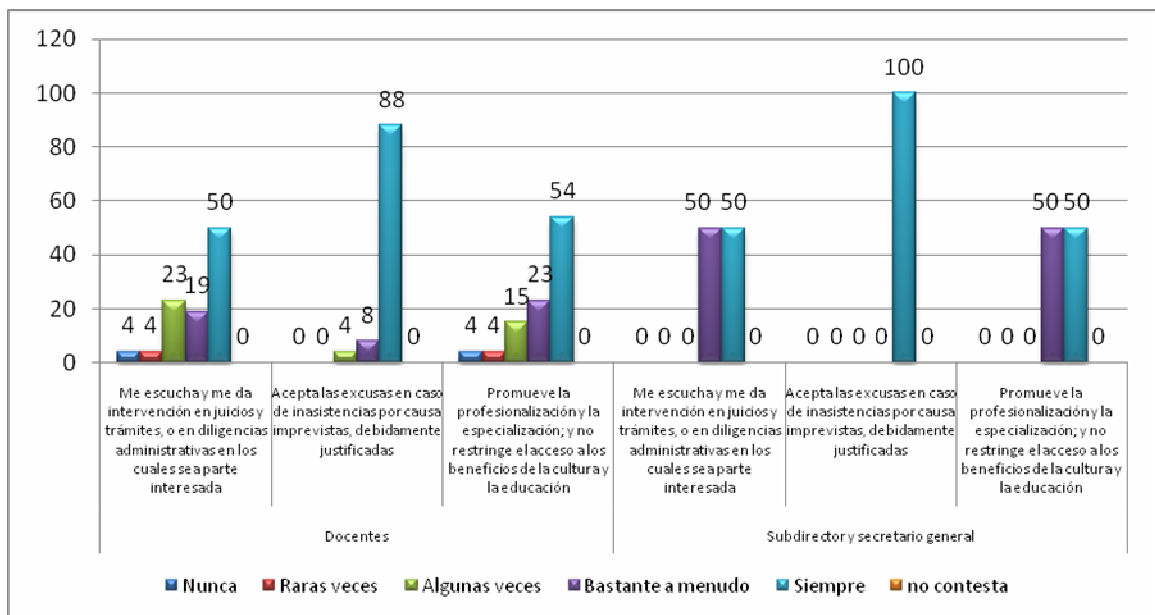
- En este tipo de liderazgo el líder evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización, como también del grupo que dirige. Porque permite a los miembros del grupo actuar con plena libertad sin sujetarse o seguir instrucciones para la realización de sus actividades productivas.

Interpretación: Los porcentajes que revela el gráfico (director: 50%, subdirectora, secretaria: 58% raras veces y docentes un poco divididos: 26% raras veces y 25% siempre, pero 14% cree que nunca) muestran que la frecuencia con la que practica este tipo de liderazgo el director son bajas, por lo que, no evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización ni para sus seguidores.

B. Derechos Humanos (variable directa).

1. Gráficos Detallados de Docentes, Subdirectora y Secretaria

GRÁFICO N° 7; Ítems: 2, 4 y 6. Me escucha, me da intervenciones en juicios, acepta mis excusas, promueve la profesionalización y especialización.



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Aspectos que Caracterizan a los Derechos Humanos

Entre las principales características intrínsecas de los derechos humanos que plantea la (República de Honduras, Ministerio Público. Fiscalía Especial de Derechos Humanos, 1999, p. 3) están las siguientes:

e) Son universales.

Los Derechos Humanos tienen una validez, en tanto que producen efectos para todo el mundo, sin distinción alguna (origen social, de raza, credo, opinión política, sexo, edad, etc.), pertenecen pues en su totalidad al conjunto de la humanidad.

f) Son integrales.

En virtud de que los Derechos Humanos encuentran su fundamento en la dignidad humana, no se puede hacer una jerarquización de los mismos, aduciendo que unos derechos están por encima de otros, o que algunos de ellos son vigentes y otros no, pues todos los derechos humanos tienen igual valor ya que son de igual naturaleza, aunque estén regulados en diferentes sistemas de protección y en distintos sistemas de consagración. En este sentido se puede agregar que los derechos humanos son interdependientes, integrales y complementarios entre sí.

g) Son irrenunciables.

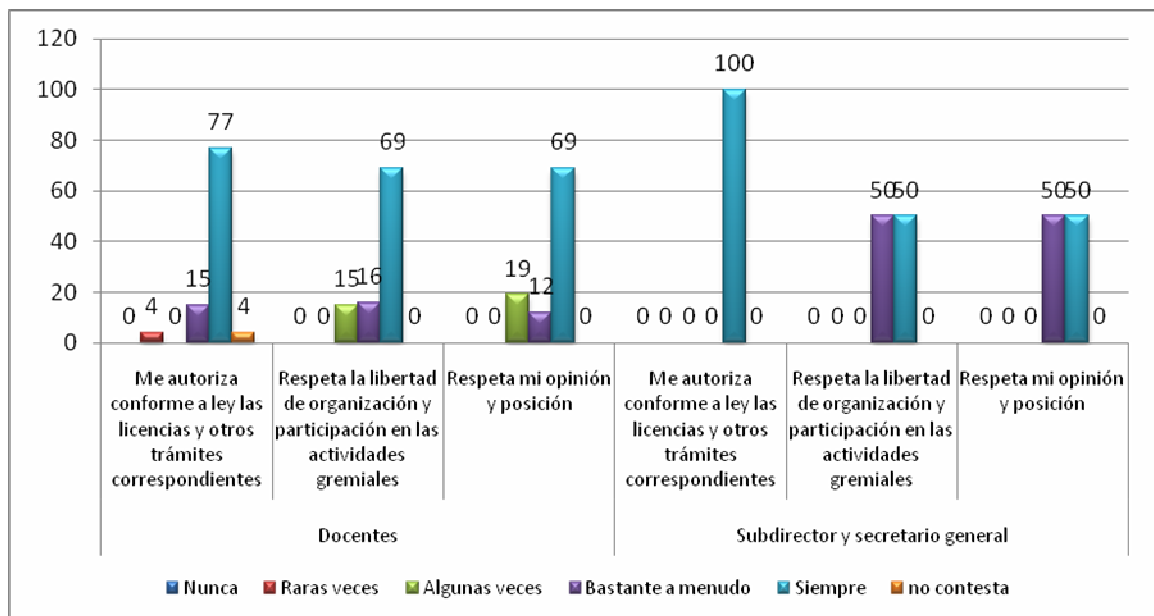
Los Derechos Humanos están por encima de la voluntad de las personas, de forma tal que no se puede renunciar a ellos, pues su observancia es de obligatorio cumplimiento para los Estados y las personas.

h) Son supraestatales.

La protección de los Derechos Humanos es una materia que concierne a toda la comunidad internacional, y en particular a cada uno de sus miembros. No es aplicable por lo tanto el escudo protector de la “Soberanía del Estado” ni se puede esgrimir la “no intervención en los asuntos internos del Estado” en materia de violación de los derechos humanos.

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico, para los docentes el director es una persona que les escucha en un 50%, acepta sus excusas en un 88%, promueve la profesionalización y especialización en un 50% siempre. En esta misma línea la subdirectora y la secretaria son de la opinión que el director les escucha en un 50%, acepta sus excusas en un 100%, promueve la profesionalización y especialización en un 50% siempre y bastante a menudo.

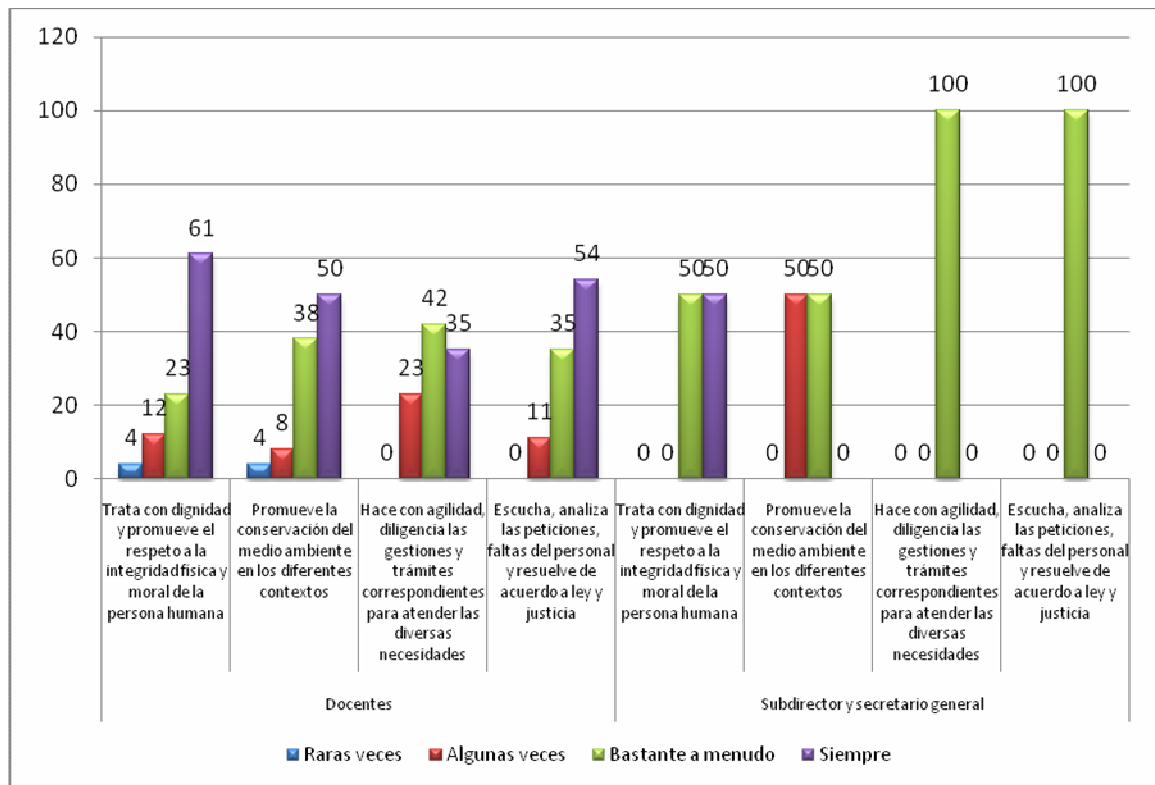
GRÁFICO N° 8; Ítems: 8, 10 y 12. Autoriza conforme a la ley las licencias y otros trámites, respeta la libertad de organización, de opinión y posición.



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación: Para el 77% de los docentes, el director les autoriza conforme a ley las licencias y otros trámites; en un 69% les respeta la libertad de organización, opinión y posición siempre. En cambio la subdirectora y la secretaria consideran que en un 100% el director autoriza conforme a ley las licencias y otros trámites siempre; en un 50% les respeta la libertad de organización, opinión y posición siempre y bastante a menudo.

GRÁFICO N° 9; Ítems: 14, 16, 18 y 20. Trata con dignidad, promueve el respeto y la conservación del medio ambiente; hace con agilidad y diligencia las gestiones; escucha y analiza las peticiones.

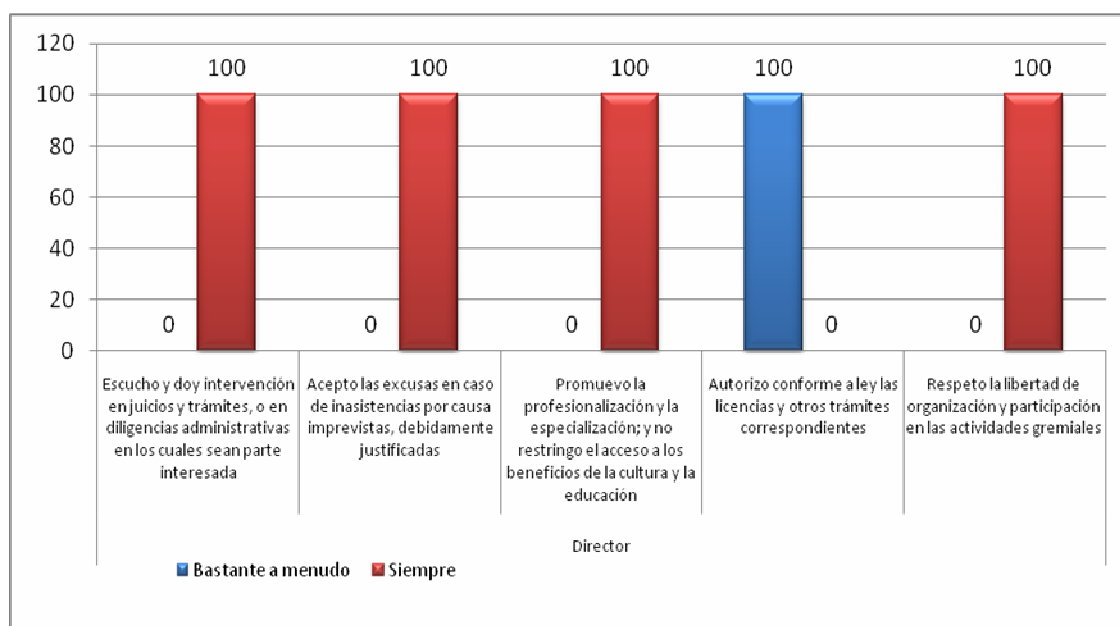


Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación: Según el 61% de los docentes, el director les trata con dignidad, así mismo promueve el respeto y la conservación del medio ambiente en 50% bastante a menudo; para el 42% hace con agilidad y diligencia las gestiones siempre; el 54% consideran que los escucha y analiza las peticiones bastante a menudo. En cambio la subdirectora y la secretaria consideran en un 50% que el director los trata con dignidad, promueve el respeto y la conservación del medio ambiente siempre y bastante a menudo; en un 100% consideran que hace con agilidad y diligencia las gestiones; que les escucha y analiza las peticiones siempre.

2. Gráficos Detallados del Director

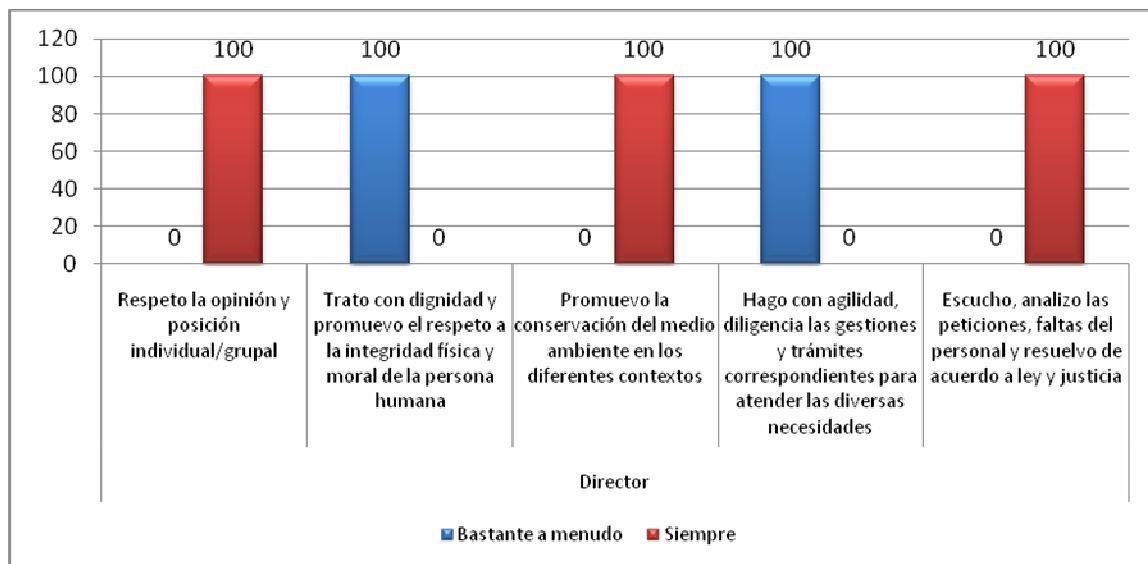
GRÁFICO N° 10; Ítems: 2, 4, 6, 8 y 10. Escucho y doy intervenciones en juicios; acepto las excusas; promuevo la profesionalización y especialización; autorizo conforme a ley las licencias y otros trámites; respeto la libertad de organización.



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación: Como se puede apreciar en el gráfico, el director se considera a sí mismo como una persona que escucha y da intervenciones en juicios; acepta las excusas; promueve la profesionalización y especialización; autoriza conforme a ley las licencias y otros trámites; respeta la libertad de organización en un 100% siempre y bastante a menudo.

GRÁFICO N° 11; Ítems: 12, 14, 16, 18 y 20. Respeto la opinión y posición individual/grupal; trato con dignidad; promuevo el respeto y la conservación del medio ambiente; hago con agilidad y diligencia las gestiones; escucho y analizo las peticiones.

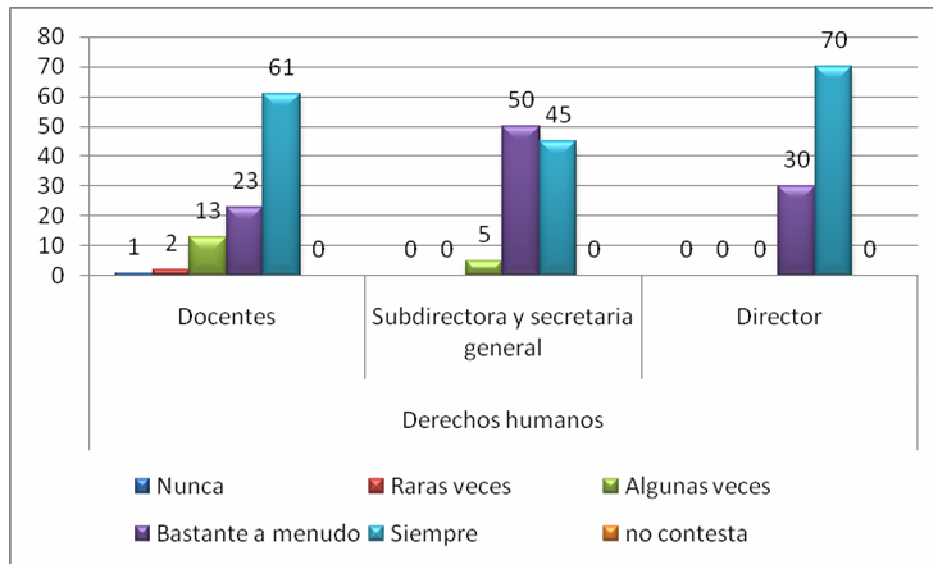


Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación: El director es del criterio que en un 100%, respeta la opinión y posición individual/grupal; trata con dignidad; promueve el respeto y la conservación del medio ambiente; hace con agilidad y diligencia las gestiones; escucha y analiza las peticiones siempre y bastante a menudo.

3. Condensado: Docentes, Subdirectora, Secretaria y Director.

Gráfico N°12: Derechos Humanos (variable directa)



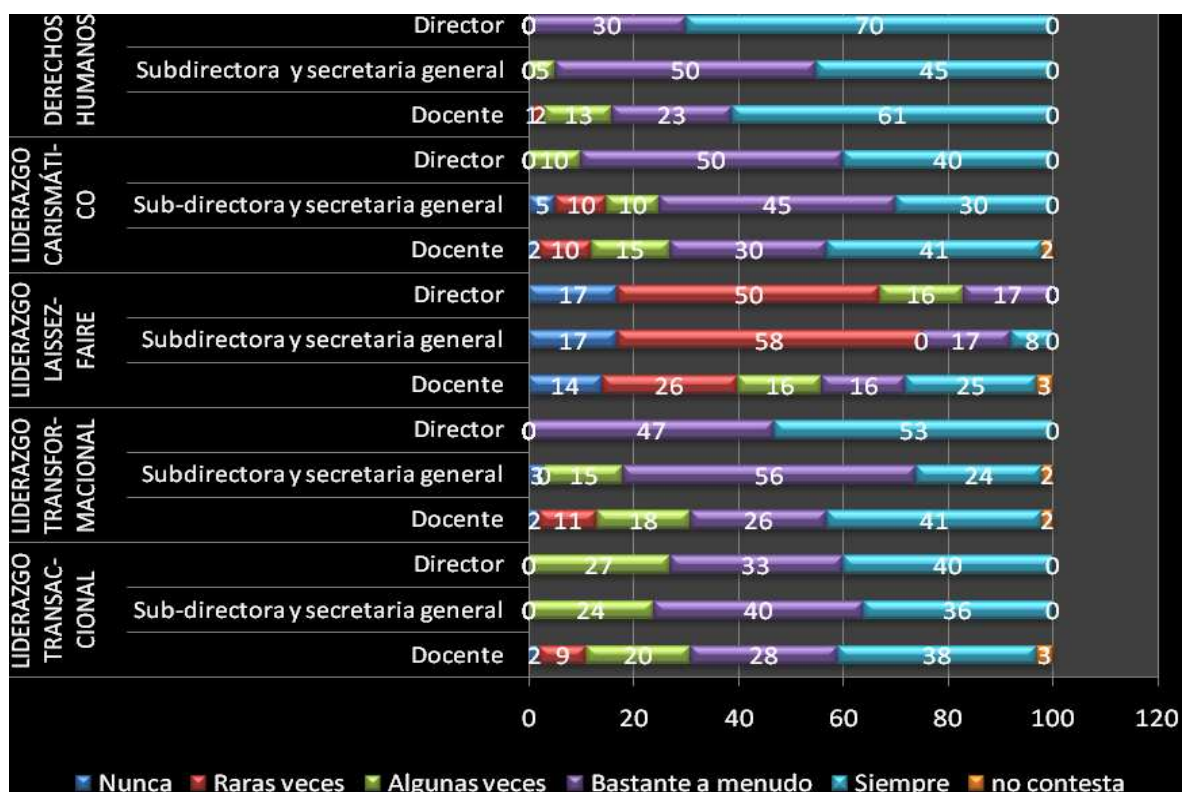
Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010

- Los derechos humanos y la educación mantienen una reciprocidad estrecha y se favorecen mutuamente. Los derechos humanos, al darle a la educación su finalidad, contribuye a definir sus metas y contenidos (los conocimientos, valores y prácticas que la sociedad aspira a desarrollar en sus nuevas generaciones). También, la educación, en tanto ámbito de construcción de sentidos y reconstrucción de legitimidades, contextualiza y define a los derechos humanos.
- Para (Salas, 2006, p. 13) “Los derechos humanos son todas las facultades, principios y valores que nos permiten a las mujeres (niñas o adultas) y a los hombres (niños o adultos) tener lo que necesitamos para vivir con dignidad y cumplir con los fines propios de la vida en comunidad. Sin los derechos humanos no podemos vivir como seres humanos, pues son parte de nuestra naturaleza”.

Interpretación: Según el gráfico, en esta variable se puede evidenciar que el director es un respetuoso de los derechos humanos de los/las docentes (seguidores). Como lo califican el 61% de los docentes, que consideran les respeta sus derechos siempre y para 23% lo realiza bastante a menudo; sumado a esto la subdirectora y la secretaria consideran que lo realiza siempre en un 45% y bastante a menudo en un 50%; ahora bien el director se juzga a sí mismo que realiza esta práctica en un 70% siempre y bastante a menudo en un 30%; por lo que sus prácticas de liderazgo en la administración y gestión garantizan el respeto de los derechos humanos de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

C. Análisis condensado sobre el Liderazgo y Derechos Humanos que se practica en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

Gráfico N° 13: Liderazgo y Derechos Humanos que practica el Director, en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”



Fuente: Elaborado por Juan José Pérez, con base en los datos obtenidos en la investigación. 2010.

Interpretación:

Los resultados de la correlación **Director - Subdirectora, Secretaria y Docentes**, presentados en el gráfico, hacen posible establecer que tanto en la versión director como en la de docentes, se refleja una coincidencia en las respuestas, observándose consistencia entre la evaluación que hizo de sí mismo el director y las evaluaciones de su equipo.

Cabe aclarar que los promedios de puntajes en ambas versiones tanto director como para los docentes, en las escalas del liderazgo transformacional, carismático y el transaccional, muestran una cercana relación en sus resultados, evidenciándose que son los que más se practican.

Se puede apreciar un orden jerárquico descendente en relación al tipo de liderazgo, el de mayor porcentaje es el liderazgo transformacional, luego el carismático, siguiendo en el orden el liderazgo transaccional. Cabe aclarar que se ha considerado el número de elementos muestrales (docentes) que es de 26 y 2 que representan a la subdirectora y secretaria, que al igual que los docentes están juzgando con qué frecuencia el director realiza las prácticas de liderazgo en el desempeño de sus funciones.

El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas como: estimulación intelectual, capacidad de motivación a través de desafíos, empatía hacia sus seguidores, carismáticas/inspiracionales, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.

Con base en los resultados obtenidos se puede afirmar que el director fue juzgado por sus seguidores con un mayor despliegue de conductas en todos los estilos de liderazgo, exceptuando el liderazgo Laissez-Faire. Además, ambas fuentes fueron coherentes al momento de describirlo como preocupado de desarrollar el potencial y habilidades intelectuales de sus seguidores, buscando la innovación, depositando confianza y dirigiendo la organización hacia el logro de los objetivos y las metas institucionales propuestas.

En cuanto a la variable de derechos humanos, se puede inferir que las prácticas de liderazgo en la administración y gestión del director, garantizan el respeto de los derechos humanos de los/las docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”.

Como se muestra en el gráfico N° 13. En donde según los resultados es calificado por el 61% de los docentes, quienes consideran les respeta sus derechos siempre, para 23% lo realiza bastante a menudo; sumado a esto la subdirectora y la secretaria consideran que lo realiza siempre en un 45% y bastante a menudo en un 50%; ahora bien el director se juzga a sí mismo que realiza esta practica en un 70% siempre y bastante a menudo en un 30%.

CONCLUSIONES.

A partir de la presente investigación, es posible concluir lo siguiente:

1. Objetivo específico N° 1: Identificar el tipo de Liderazgo que practica el Director de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Tras el análisis realizado se identifica que el tipo de liderazgo que él practica es el Transformacional y con una cercana relación el liderazgo carismático y el transaccional.
2. Objetivo específico N° 2: Caracterizar las principales Prácticas de Liderazgo relacionadas con el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. El estilo de liderazgo del director se caracteriza por presentar conductas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y deposita en sus seguidores confianza, autoridad, les brinda apoyo y reconocimiento a su labor, así como motivación a través de desafíos, empatía, perfilándose como un modelo a seguir, destacándose la relación que genera con sus seguidores al buscar instancias de involucramiento y retroalimentación, incluso más allá de las formales que provee la organización.
3. Objetivo específico N° 3: Determinar la relación entre el tipo de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos, de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. La relación entre el tipo de liderazgo ejercido por el director (transformacional) es positiva, ya que las prácticas que caracterizan este tipo de liderazgo va de la mano con los derechos humanos, por lo tanto garantizan el respeto de los mismos.

4. En cuanto a la Hipótesis: Las Prácticas de Liderazgo influyen en el aseguramiento del ejercicio de los Derechos Humanos de los/las Docentes de la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio”. Con base en los resultados se puede decir que la hipótesis planteada para este estudio es válida, ya que las prácticas de liderazgo en la administración y gestión del director, garantizan el aseguramiento de los derechos humanos de los/las docentes; como se evidencia en el gráfico N° 13. En donde según los resultados es calificado por el 61% de los docentes, que consideran les respeta sus derechos siempre y para 23% lo realiza bastante a menudo; sumado a esto la subdirectora y la secretaria consideran que lo realiza siempre en un 45% y bastante a menudo en un 50%; y el director se juzga a sí mismo, que realiza esta práctica en un 70% siempre y bastante a menudo en un 30%.

REFERENCIAS

- Carter, Carol & Kravits, Lyman. (2001). *Orientación Vocacional*. Como alcanzar Tus metas. México: Editorial Prentice Hall.
- Castillo, Santiago A. & Cabrerizo, Jesús D. (2003). *Evaluación Educativa y Promoción Escolar*. Madrid: España. PEARSON-PRENTICE HALL.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5a. ed.), México, D. F: McGRAW-HILL INTERAMERICA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C.: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” (1991). *Reglamento Interno*. Capítulo V, artículo 32 de las atribuciones y artículo 33 de los deberes del Director. Tegucigalpa, Honduras.
- Escuela Normal Mixta “Pedro Nufio” (2009/2015). *Proyecto Educativo de Centro (PEC)*. Tegucigalpa, Honduras.
- Esparragoza, Mildred S. R. (2009). *La Dignidad y los Derechos Humanos de los Pobres: caso Venezuela*. República Bolivariana de Venezuela. Universidad Nacional Abierta. Especialización en Derechos Humanos. Cátedra: Teoría y Perspectiva de los derechos humanos. Recuperado el 03 de febrero.
- Disponible en: <http://es.calameo.com/read/0000538826afab37d6400>.
- Franco, Carlos Alberto & Velásquez, Francisco V. (sf.). *Cómo Mejorar La Eficiencia Operativa Utilizando El Trabajo En Equipo*. Universidad ICESI: Estudios Gerenciales.

Ciudad de México. Extraído el 18 de mayo. Disponible en: http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/249/1/cfranco-fvelasquez_mejorar-efic-trabajo-equipo.pdf

Gil, Ana G., Muñiz, Manuel G. & Delgado, Arturo S. (2008). *El Liderazgo Transformativo en el Ámbito Escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior*. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, año 9, Numero 1.

Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH. (2006). *Propuesta Curricular y Metodológica para la incorporación de la Educación en Derechos Humanos en la educación Formal de Niños y Niñas entre 10 y 14 años de edad*. San José, Costa Rica.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación IIPE, UNESCO. (2000). *Gestión Educativa Estratégica: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Autora: Pozner, Pilar. Buenos Aires: Argentina. Recuperado el 10 de enero de 2010.

Disponible en: [educativahttp://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf)

Jiménez, I. V. (2008). *Análisis de Cinco Desafíos en el Ejercicio de la Administración Educativa*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", volumen 8 numero 1. Publicada el 30 de abril de 2008. Recuperada el 15 de enero de 2009. Disponible en: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2008/archivos/desafios.pdf>

Lussier, Robert N. & Achua, Chistopher F. (2007). *Liderazgo: Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2a. ed.), México, D. F.: Thomson.

McMillan James H. & Schumacher. Rally. (2005). *Investigación Educativa* (5a. ed.), España, Madrid: Editorial Pearson Educación, S. A.

- Montero, Maritza. (2007). *Introducción a la Psicología Comunitaria: Desarrollo, Conceptos y Procesos*. Buenos Aires: Argentina. Paidós.
- Morel, Judith S., Soleno, Rogers D., Alverto, Felipe S. & Montufar José H. (2006). *Gestión Educativa Estratégica: Modelos y Herramientas*. Tegucigalpa, Honduras: Ideas Litográficas.
- Organización de las Naciones Unidas. (sf.). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*: adoptada y proclamada por la asamblea general en su resolución 217 A (III), del 10 de diciembre de 1948.
- República de Honduras (1997). *Estatuto del Docente Hondureño*. Tegucigalpa, Honduras: Talleres de Tipografía Nacional.
- República de Honduras (2003). *Leyes Educativas de Honduras*. Tomo I. Tegucigalpa, Honduras: Graficentro Editores.
- República de Honduras, Ministerio Público. Fiscalía Especial de Derechos Humanos. (1999). *Manual de Derechos Humanos: Tarea para hoy hagámosla, es de todos*. Tegucigalpa, Honduras: Ediciones Zas.
- República de Honduras. (2007). *Constitución de la República*. Tegucigalpa: O.I.M.
- Revista Iberoamericana de Educación. (1997). *Teoría y Práctica de la Micropolítica en las Organizaciones Escolares*. Elaborado por Teresa Bardisa Ruiz. Publicación Número 15. Extraída el 18 de diciembre del 2009.
Disponible en: <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.pdf>
- Richman, Haydee (2000). *Comunicándose con los Niños en Situaciones de Conflicto*. Manual de desarrollo (2a. ed.), Save the Children.

- Robbins, S. P. (1987). *Administración Teoría y Práctica*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Salas, Carlos M. (2006). *Certificado en Derechos Humanos y Desarrollo a Pueblos Indígenas y Afrodescendientes: Módulo I. los Derechos Humanos, las Comunidades y las Personas*. CIPRODEH. Gobierno de Finlandia y PNUD. Tegucigalpa, Honduras: Editorial Guaymuras.
- Sampieri, Roberto H., Fernández, Carlos C. & Baptista, Pilar L. (2003). *Metodología de la Investigación* (3a. ed.), México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. Recuperado el 14 de enero de 2010.
Disponible en: <http://www.edomex.gob.mx/ecal/doc/pdf/modelodegestionEE.pdf>
- Senge, Peter M. (1998). *La Quinta Disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México: Ediciones Granica.
- Siliceo, Alfonso A., Angulo, Bernardo & Siliceo Fernando. (2001). *Liderazgo el don del servicio*. México, D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Centro Universitario de Educación a Distancia. (1990 - 1991). *Administración Educativa*. Tegucigalpa M.D.C., Honduras: Fondo Editorial.
- Universidad pedagógica Nacional Francisco Morazán. (2009). *Manual de Derechos Humanos para Docentes*. Tegucigalpa, Honduras: Ideas Litográficas.

Vega, Carolina V. & Zavala, Gloria V. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología.

Zorrilla, Santiago A. & Torres, Miguel X. (2005). *Guía para Elaborar la Tesis* (2a. ed.), México, D. F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos.

Anexo 2: Instrumento piloto.

Anexo 3: Gráficos en detalle.