



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**“LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN LA ESCUELA
SECUNDARIA NÚMERO 14 “JORGE QUIJANO” DE TIEMPO
COMPLETO CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”**

TESIS

**Para obtener el grado de maestro en Administración en
Gestión y Desarrollo de la Educación**

PRESENTA:

MA. GUADALUPE HERRERA JARAMILLO

Director de tesis

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ

México, D.F. Junio 2014



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D. F. siendo las 16:00 horas del día 17 del mes de JUNIO del 2014 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:

“LA GESTIÓN DE LIDERAZGO EN LA ESCUELA SECUNDARIA NÚMERO 14 DE TIEMPO COMPLETO “JORGE QUIJANO” CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.”

Presentada por el alumno:

HERRERA

APELLIDO PATERNO

JARAMILLO

APELLIDO MATERNO

MA. GUADALUPE

NOMBRE(S)

B	1	2	1	3	5	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

DRA. MARÍA DEL CARMEN
TREJO CAZARES

DRA. MARÍA TRINIDAD
CERECEDO MERCADO

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO
ESPINOSA

M. EN C. ARTURO EVENCIO
VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO
MERCADO





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

CARTA SESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día del mes de del año 2014 ,
la que suscribe HERRERA JARAMILLO MA. GUADALUPE alumna del
Programa de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN Y
DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN con número de registro B121357
manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección
del DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ y cede los derechos del trabajo
intitulado “LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO EN LA ESCUELA
SECUNDARIA NÚMERO 14 DE TIEMPO CONMPLETO “JORGE
QUIJANO” CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL”, al Instituto
Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual,
gráficas o datos del trabajo, sin permiso expreso del autor y/o director del
trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica
camyll2002ro@yahoo.com.mx y jflores@ipn.mx. Si el permiso se otorga, el
usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del
mismo.

Ma. Guadalupe Herrera Jaramillo

Agradecimientos

-A Dios por permitirme esta gran experiencia.

-A mi hija Alehida Camila por el tiempo robado

-A todas aquellas personas que se han cruzado en mi camino y que -
me han brindado su apoyo y amistad incondicional

-Al Doctor José Luis Flores Galaviz y demás catedráticos que
confiaron en mí.

Sinceramente,

Índice

Resumen	III
Abstract	V
Introducción	1
Capítulo I Situación Problemática	
1.1 Orígenes y antecedentes del problema	5
1.2 Descripción del problema	6
1.3 Formulación del problema central	6
1.4 Preguntas de investigación	7
1.5 Objetivo general	8
1.6 Objetivos específicos	8
1.7 Justificación	9
1.8 Límites de la investigación	9
1.9 Grupos de estudio	10
Capítulo II Marco teórico y referencial	
2.1 Antecedentes	11
2.2 Marco teórico referencial	16
2.3 Marco normativo	40
Capítulo III Metodología	
3.1 Tipo de estudio	47
3.2 Población y muestra	48
3.3 Técnicas e instrumentos	49

3.4	Matriz de especificaciones	50
-----	----------------------------	----

Capítulo IV Interpretación y análisis de resultados

4.1	Graficas e interpretación de resultados	51
-----	---	----

Capítulo V

5.1	Conclusiones	85
-----	--------------	----

5.2	Recomendaciones	89
-----	-----------------	----

	Anexo 1: Instrumento	90
--	-----------------------------	-----------

	Siglas	97
--	---------------	-----------

	Glosario	98
--	-----------------	-----------

	Referencias	99
--	--------------------	-----------

Resumen

Los problemas pedagógicos de la escuela cuentan con un antiguo y vasto volumen de estudios, contenidos y métodos, enseñanza y aprendizaje así como las relaciones que suponen. Basada en estas tradiciones, la formación de maestros y especialistas en educación ha mantenido, en gran medida por omisión, una clásica separación entre la problemática pedagógica y el campo que contiene la gestión.

Reconocen como disciplinas la política educativa, la administración y organización escolar, refieren sus aportes hacia las discusiones teóricas de sus campos de origen (la política y la administración), o bien hacia el análisis del cuerpo jurídico y normativo que regula el funcionamiento del sistema y de las escuelas. Hablar de gestión pedagógica implica tender un puente hacia las gestiones políticas, administrativa y técnica.

La dirección de la escuela núcleo de la gestión, establece estrategias para la acción del cuerpo docente, apegado a las políticas educativas respecto a su trabajo, su situación laboral, el financiamiento escolar y las repercusiones que la centralización/descentralización tiene en los objetivos del centro escolar.

Aprender sobre el proceso de cambio escolar implica comprender su complejidad, conocer las etapas que lo componen y saber anticiparse a las resistencias que genera.

Los objetivos de la investigación son conocer, analizar e identificar los tipos de liderazgos que se ejercen en la comunidad escolar de la Escuela secundaria Número 14 de tiempo completo con ingesta de alimentos en el ciclo escolar 2013-2014, además, de las reconocer las habilidades

personales, sociales del personal docente, el manejo del estrés y su relación con la inteligencia emocional.

Los resultados nos han arrojado que aunque el Director ha realizado su actividad de gestión y liderazgo en solitario, la comunidad de docentes opina que es una persona tolerante, empática y abierta al cambio. Que la gestión administrativa es eficaz para el logro de resultados, la información proporcionada es valiosa y se entrega a tiempo. Así como, la motivación y el dialogo respetuoso con sus colaboradores es una constante. Se concluye que la Inteligencia Emocional del Directivo en funciones es aceptable para la mejora del clima laboral y el logro educativo de la institución.

Cabe señalar que debido a los constantes cambios de directivos en esa escuela, motivo de estudio, actualmente la plantilla docente advierte en lo general que el ambiente de confianza va en descenso así como las medidas disciplinarias en el control de personal a su cargo.

Abstract

The school pedagogical problems have an ancient and vast volume of studies, contents and methods, teaching and learning as well as the relationships involving. Based on these traditions, the training of teachers and specialists in education has remained, largely by default, classic - separation between pedagogical issues and the field that contains the management.

Recognized disciplines as education policy, administration and school organization, they relate their contributions to the theoretical discussions of their fields of origin (policy and - - - Administration), or to the analysis of the legal and regulatory body which regulates the functioning of the system and schools. Talk about teaching involves a bridge towards political negotiations, administrative and technical.

The direction of the core of the management school, establishes strategies for the action of the teaching body, attached to educational policies with respect to their work, their employment situation, school funding and the impact of centralization/decentralization has in the objectives of the school.

Learn about the process of school change involves understand its complexity, know the stages that compose it and anticipate resistances that it generates.

The objectives of the research are know, analyze and identify the types of leadership that are exercised in the school community school secondary number 14 full time with food intake in the 2013-2014 school year, in addition, the recognize of the personal, social skills of the teaching staff, stress management and its relationship with emotional intelligence.

The results have yielded us that although the Director has made its activity of management and leadership alone, the community of teachers believes that he is a person tolerant, empathic and open to change. That administrative management is effective in achieving results, the information provided is valuable and is delivered on time. As well as, the motivation and the dialogue-friendly with its partners is a constant.

It is concluded that the emotional intelligence of the directing duties is acceptable for the improvement of the working environment and the educational achievement of the institution.

It should be noted that you due to the constant changes of managers in that school, reason for study, currently the teaching staff warns in general that the atmosphere of confidence will decline as well as disciplinary measures in the control of staff.

Introducción

Para comprender la importancia de la Inteligencia Emocional en la Escuela Secundaria número 14 “Jorge Quijano” con ingesta de alimentos de tiempo completo, investigaremos la relación de la Gestión del Liderazgo con la Inteligencia Emocional para el mejoramiento del clima laboral.

Iniciaremos analizando el fortalecimiento y reconocimiento de las competencias del liderazgo, como es: la autoconciencia, que se refiere a poseer una autoconciencia emocional; certera y a la confianza en uno mismo.

Con el estudio de la autogestión como una competencia más del liderazgo, nos remite a la tipificación de líderes con autocontrol, adaptabilidad, capacidad de consecución, iniciativa y optimismo.

Otra competencia que se señala es la Conciencia social, la cual nos describe lo relativo a la empatía, la conciencia organizativa, de aquellos líderes: astutos en el terreno político, que detectan redes sociales y reconocen las relaciones de poder, y de comprender las fuerzas políticas, además, de los valores rectores del servicio esto es, que causen un clima emocional adecuado.

También la competencia del liderazgo con la Inteligencia Emocional que trataremos de entender, es la de Promover la gestión de las relaciones, la cual describe a la inspiración, a sea a aquellos líderes que inspiran e impulsan a la gente con una visión compartida. Así como la influencia, que son los indicadores de la capacidad de un líder para encontrar el punto de interés y conseguir el respaldo con la implementación de redes de apoyo y cultivar

las capacidades de los demás, mostrando interés sincero por el personal, comprenden sus puntos fuertes y sus flaquezas, haciendo aportaciones oportunas y constructivas.

Para impulsar el cambio, es necesario, saber reconocer la necesidad de renovación, defender el nuevo orden. Encontrando formas prácticas de superar los impedimentos con los que se tropiezan.

La última competencia de análisis, se refiere a la gestión de los conflictos, los líderes que mejor gestionan los conflictos, son aquellos que saben escuchar que comprenden los diversos puntos de vista y saben argumentar bien sus opiniones.

Por lo que el propósito de esta investigación, consiste en determinar cómo llegar a contribuir a enriquecer o a implementar la competencia sobre el liderazgo, en el trabajo en equipo y la colaborativo, esto es a lo que aspiramos a un liderazgo de trabajo en equipo, lo cual generaría una atmosfera de armonía, como modelo de respeto, atención y colaboración. Dirigir a los demás, hacia un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo colectivo que construya concordia e identidad. Dedicando tiempo a forjar y cimentar relaciones estrechas que superen las meras obligaciones laborales.

El objetivo general, es conocer los tipos de liderazgos que ejercen las autoridades educativas, así como los maestros frente a grupo que integran la plantilla escolar de la Escuela Secundaria número 14 “Jorge Quijano” con ingesta de alimentos de Tiempo Completo e identificar las habilidades personales, sociales, el manejo del estrés y su relación con la Inteligencia Emocional y la Gestión Directiva.

La presente investigación está dividida en cuatro capítulos de acuerdo a la siguiente representación:

En el capítulo Uno, nos referimos a la situación problemática, se presentan los orígenes y antecedentes de la Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de tiempo completo, la descripción del problema que se refiere a la necesidad de una actualización permanente de docentes y directivos en el ramo de la Gestión del liderazgo, formulación del problema central, las preguntas de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y se incluye los límites de la investigación y el grupo de estudio.

Se plantearon los siguientes objetivos específicos: identificar a la inteligencia emocional como una competencia Directiva de Gestión del liderazgo, conocer las competencias básicas de Gestión del liderazgo educativo, orientado hacia la Inteligencia Emocional, como: la empatía, la cooperación, la motivación en la Escuela Secundaria número 14 “Jorge Quijano” de tiempo completo, rumbo a un trabajo en equipo y colaborativo.

En el capítulo dos, se revisa el panorama general en cuanto al marco teórico y referencial, se señalan los orígenes y antecedentes de la Escuela Secundaria, Numero 14, “Jorge Quijano” de tiempo completo, así como los datos usuales de la escuela, como: la plantilla docente del ciclo escolar 2013-2014, las características de la población estudiantil, las colonias de procedencia del alumnado, con quien viven los alumnos, a que se dedican los padres de familia y demás datos socioeconómicos y demográficos de la comunidad escolar.

Se revisa y se conceptualizan los siguientes términos de análisis de estudio: La gestión del liderazgo, conceptos y teoría de la Gestión del liderazgo directivo; Además, de mencionar teorías del liderazgo y significaciones e historia de la Inteligencia Emocional en el ámbito educativo.

Se explora el panorama o el marco regulador actual de la Educación en México, destacando, entre otros: el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018, el Decreto de Reforma al artículo Tercero Constitucional, así como el Acuerdo Numero 704 donde se emiten las reglas de operación del programa de escuelas de Tiempo Completo.

El tercer capítulo, nos representa a la metodología, misma que se describe y que se siguió durante la investigación, además, de los cuestionarios que se aplicaron a la comunidad docente con los que se obtuvieron los datos de los mismos así, como las limitaciones de la misma.

En nuestro cuarto capítulo, se interpretan y analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios. Se grafican los resultados emanados del instrumento aplicado. Con su respectiva codificación e interpretación para dar cuenta de manera tangible cual es la relación de la gestión del liderazgo con la Inteligencia Emocional, para dar las conclusiones y recomendaciones.

Y finalmente el capítulo quinto, se dan las conclusiones y sugerencias y/o recomendaciones para nuevas propuestas en el fortalecimiento de la ruta de mejora y el logro educativo.

CAPÍTULO

I

SITUACIÓN

PROBLEMÁTICA

Situación Problemática

1.1 Orígenes y antecedentes

La Dirección de Educación Secundaria Uno, tiene a su cargo veintitrés Inspecciones Generales de Zona; tres de ellas atienden la modalidad de Escuela Secundaria Para Trabajadores; una para telesecundarias y diecinueve a Secundarias Generales.

La Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con ingesta de alimentos la cual es motivo de esta investigación, se encuentra dentro del ámbito de competencia de la Zona Escolar Número CXXIV de nueva creación y desde el año 2013 cuenta con la participación de una Supervisora de Educación Física. Esta Secundaria tiene su domicilio en la calle de Dr. Rio de la Loza Numero 39 Col. Doctores Delegación Cuauhtémoc en la ciudad de México.

La Zona Escolar Numero CXXIV, tiene a su cargo a dos escuelas oficiales en la modalidad de Secundarias Generales: la número catorce, motivo de nuestra investigación y la ciento dos, ambas mixtas, además, de cuatro particulares. En total son veintitrés Supervisiones Escolares que conforman la Dirección Operativa Uno, y están distribuidas entre las delegaciones Políticas en el Distrito Federal de Cuauhtémoc, Azcapotzalco y Miguel Hidalgo.

La Escuela Secundaria Numero 14 de Tiempo Completo “Jorge Quijano”, como institución educativa es objeto de múltiples contradicciones. Se la analiza y cuestiona desde dentro y desde fuera; unos y otros coinciden: la escuela como organización está en crisis. Pero, conjuntamente con su conocida desvalorización, se vive una coyuntura en que se necesita de ella y se le asigna un rol protagónico tanto en el carácter de motor de la

competitividad y de las transformaciones económicas, como en su condición de institución creadora de equidad y justicia social. Y todo ello en un complejo contexto de escasez de medios y recursos y de condiciones laborales -deficientes para los docentes.

Quien tiene a cargo la gestión Directiva de la Escuela Secundaria Numero 14 de Tiempo Completo "Jorge Quijano" se ve frente a una tarea de una complejidad como nunca antes la tuvo, pues requiere de un alto nivel de competencias profesionales.

1.2 Descripción del problema

Con el paso del tiempo, el funcionamiento de los sistemas educativos como sistemas centralizados se ha ido desvirtuando. La normativa de carácter prescriptivo sobre todos los aspectos de la vida institucional se fueron acumulando y las funciones relativas a la conducción del sistema se estuvieron vaciando de contenido. Los mecanismos de control se concentraron en rutinas administrativas.

De allí el desafío de contar con mecanismos que permitan la actualización permanente de los docentes y Directivos en Gestión Directiva, el contacto con el mundo de la producción académica, de la investigación y de bienes y servicios, hacia un nuevo paradigma de gestión.

1.3 Formulación del problema central

En el liderazgo Directivo y la plantilla docente de la Escuela Secundaria Número 14 de Tiempo Completo con ingesta de alimentos "Jorge Quijano", es necesario analizar las competencias de la gestión y el uso la inteligencia emocional para el logro de un fin común, el de la educación, encaminado hacia el proceso para el compromiso que el

Sistema Educativo Nacional tiene para que todos los niños que no solo asistan, a la escuela, sino que se les brinde una educación de calidad que fomente el respeto a sus derechos, que tomen en cuenta sus características - individuales –factores sociales, étnicos, económicos, culturales, geográficos, religiosos-, así como las diferentes capacidades - intelectuales, psíquicas, sensoriales, motoras, y el rol sexual de los sujetos.

Se concibe a la educación, como un continuo de prestaciones y esfuerzos que da respuestas a las diversas necesidades de los alumnos de forma que se puedan alcanzar los ideales de la educación.

Por lo que el objetivo de la presente investigación es la gestión del liderazgo directivo en la escuela secundaria Número 14 de Tiempo completo “Jorge Quijano” con la inteligencia emocional

1.4 Preguntas de Investigación

1.- ¿Cómo se puede promover la participación activa y el compromiso de la plantilla docente que pertenecen a la Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con Ingesta de alimentos para el desarrollo y aplicación del liderazgo Directivo basado en la competencia de la inteligencia emocional?

2.- ¿Qué acciones son necesarias para motivar adecuadamente a la plantilla docente y Directiva que pertenece a la Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de tiempo completo con Ingesta de alimentos que propicien un trabajo colaborativo?

3.- ¿Cuáles son los factores que intervienen en el entorno socio-cultural que determina el tipo de liderazgo directivo que se ha ejercido en la Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de Tiempo completo con Ingesta de alimentos?

4.- ¿Cómo desarrollar las competencias de la inteligencia emocional: comunicación asertiva, empatía, cooperación y motivación con el liderazgo Directivo y los docentes de la Escuela Secundaria Numero 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con Ingesta de alimentos?

1.5 Objetivo General

-Analizar los tipos de liderazgos que se ejercen tanto de las autoridades directivas como de los maestros frente a grupo que integran la plantilla docente de la ESI-14 “Jorge Quijano”, así como las habilidades personales, sociales el manejo del estrés y su relación con la - Inteligencia emocional y la Gestión Directiva.

1.6 Objetivos Específicos

-Identificar a la inteligencia emocional, como una competencia Directiva de Gestión en el ejercicio del liderazgo del personal Docente y Directivo de la Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con ingesta de alimentos.

-Analizar cómo se relaciona la Inteligencia Emocional como competencia en la Dirección escolar y con los docentes.

-Conocer las competencias básicas de gestión del liderazgo directivo orientado a la - inteligencia emocional: como es la empatía, la cooperación, la motivación, entre otros, en

la Escuela - Secundaria Número 14 “Jorge Quijano de Tiempo Completo con Ingesta de Alimentos.

1.7 Justificación

Es conveniente llevar a cabo este estudio por los siguientes motivos:

- Para reestablecer el clima laboral
- Para ayudar a la Gestión Directiva en la mejora del logro académico.
- La investigación servirá para conocer los tipos y estilos de liderazgo y como se podría mejorar para la gestión con la Inteligencia emocional.

La trascendencia es tener un modelo de liderazgo que ayude al mejor desempeño escolar de las alumnos de la ESI-14 “Jorge Quijano “.

El alcance social, es que la comunidad docente conozca y reconozca la importancia de la Inteligencia Emocional en el liderazgo de su actividad profesional en su vida diaria para ofrecer un servicio profesional de calidad.

Con la investigación, se pretende beneficiarse con un cumulo de conocimientos, hasta ahora poco realizados sobre la relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional en las escuelas secundarias.

1.8 Límites de la investigación

La investigación abarca a una muestra representativa de Docentes frente a grupo de la Escuela Secundaria Número 14 de Tiempo Completo con ingesta de alimentos “Jorge Quijano”.

1.9 Grupos de estudio

Personal docente frente a grupo

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

2 Marco teórico y referencial

2.1 Antecedentes de la escuela secundaria número 14 “Jorge Quijano “ de tiempo completo.

La Escuela Secundaria No. 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con ingesta de alimentos, se encuentra ubicada en la calle Doctor Río de la Loza No. 39, Colonia Doctores en la Delegación Cuauhtémoc, Código postal 06720. Teléfono: 57-09-01-85 y 57091921

Se localiza en El Centro Escolar Revolución fue una escuela modelo en la década de los 30 del siglo XX, edificada en el predio donde estuvo la cárcel de Belén, destruida para erigir ese símbolo del triunfo de la Revolución que permitiría cristalizar el sueño de la educación socialista. Varios pintores integrantes de la Liga de Escritores y Artistas Revolucionarios plasmaron sus ideas en muros y vidrieras.

El Centro Escolar Revolución es considerado uno de los más importantes del país. En sus instalaciones alberga dos escuelas primarias, una secundaria, un centro de desarrollo infantil, uno de atención múltiple para niños con necesidades especiales y discapacitados, una unidad de servicios de apoyo a la educación regular para alumnos con problemas de aprendizaje, comportamiento y lenguaje, así como las oficinas de la Dirección General de Bibliotecas del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Ocupa hoy el lugar donde se construyó en 1683 el Recogimiento de San Miguel de Bethlem para mujeres pobres, cuyo colegio comenzó a adquirir renombre, por lo que para 1751 cambió su nombre por el de Colegio de las Niñas de San Miguel de Bethlem y fue conocido también como San Miguel de las Mochas. Al entrar en vigor las Leyes de Reforma pasó a formar parte de la Dirección General de Beneficencia del Ministerio de Justicia en 1862, y se destinó para cárcel de la ciudad.



En 1933 se demolió el edificio y comenzó la construcción del nuevo inmueble, proyecto encargado al arquitecto Muñoz García, el mismo que realizó los edificios de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y el mercado Conjunto Abelardo L. Rodríguez. Se trata de un edificio diseñado en estilo modernista racionalista –corriente impulsada por el arquitecto José Villagrán García y del que fueron alumnos Enrique del Moral, Juan Legorreta y Juan O ‘Gorman, además del propio Muñoz García–, en el espacio que ocupó la legendaria cárcel de Belén, en la esquina de Niños Héroes y Arcos de Belén.

A su vez, el Centro Escolar Revolución, localizado en Arcos de Belén, en la colonia Doctores, se considera no sólo un "ejemplo destacado de la arquitectura mexicana del siglo XX", pues en los muros de su vestíbulo se conservan las pinturas de Raúl Anguiano y Aurora Reyes, primera muralista mujer en la historia de México. Y los vitrales de su biblioteca fueron realizados por el también muralista y pintor Fermín Revueltas.

Fuente: http://www.proceso.com.mx/suplementos_articulo.php?articulo=66914
<http://www.jornada.unam.mx/2007/12/30/index.php?section=capital&article=025n1cap>

Datos generales de la escuela

Estadística básica

Ciclo Escolar: 2013-2014 Turno: Matutino Tiempo completo con ingesta

Horario: 7:30 a 16:10 horas

Directivos: 2 Docentes: 36 Aulas: 13

Asistentes de servicios: 7 Administrativos: 7 SAE: 7

Grados	Alumnos	Grupos
1	171	5
2	145	4
3	105	4

Total 421 alumnos

De acuerdo a los formatos socioeconómicos que llenaron los tutores de los alumnos al inscribirse al ciclo escolar 2013-2014, resultó la siguiente información:

Colonias donde viven los alumnos

Proviene principalmente de las siguientes colonias: Ejército de Oriente, Arenal

Aeropuerto, San Juan Jalpa, Evolución, Atlampa, Cuauhtémoc, Pensil Norte, La Cebada,

Nonoalco-Tlatelolco, Santísima Trinidad y Laguna XX.

Siguiendo en orden de importancia: Moctezuma, Portales, Ramos Millán, San Isidro,

Álamos, Proletaria, Vallejo, Tabacalera, Chimalhuacán, La Malinche, San Pedro Xalostoc,

San Nicolás, Vista Alegre, Hank González, 5 de Mayo, el Árbol, Ciudad. Azteca, Las -

Palmas, Cove, Séptima Sección de Aragón, Bosque de Aragón, Torres de Quiroga, Santa

María Inguarán, San Simón Tolnahuac, Santa Cruz, Artes Gráficas, Pólvora, Guadalupana,

San Cristóbal Estado de México, Valle de Aragón, Fuentes de Ecatepec, Cuatro vientos, -
 Escandón, San Lorenzo, San Rafael Chamapa, Chopo, Cuchilla del Tesoro, Lomas Becerra,
 Santa Cruz Acalpíxca, Santa Úrsula Coapa, Ampliación Adolfo López Mateos, Arenal
 cuarta sección Rinconada de Aragón, Héroes de la independencia, Agricultura, Ex - -
 hipódromo, Puente de Piedra, Ermita Zaragoza, Solidaridad, Agrarista, La perla, - - -
 Ixtlahuaca, H-301, Transito, Valle Gómez, Molino de Santo Domingo, Paulino Navarro,
 Juan Escutia, Viveros de la Loma, Esperanza.

	COLONIA	%
1	Doctores	25.43
2	Centro	17.85
3	Obrera	9.78
4	Roma norte	7.09
5	Guerrero	3.18
6	Buenos aires	2.44
7	Roma sur	1.96
8	Morelos	1.71
9	Daniel garza	1.22
10	Tecámac Edo de México	1.22
11	Jardines de Sta. clara, E.M.	1.22
12	Buenavista	1.22
13	Juárez	1.22
14	Liberales de 1857	0.98
15	Unidad independencia	0.98
16	Santiago Zapotitlán	0.73
17	San miguel Chapultepec	0.73
18	Varias de 2	5.38
19	Varias de 1	15.65

¿Con quién viven los alumnos ?

Madre	31.30
Padre	1.22
Ambos	60.15
Otros	7.33
	100%

¿A qué se dedican los padres?

	Global	%
Hogar	43	10.51
Trabajo	366	89.49
Total :	409	100.00

¿En qué trabajan los papas?

	Global	%
Obrero /comerciante	112	27.38
Empleado	292	71.39
Profesionista	5	1.22
Total:	409	100%

¿Nivel de estudio de los padres?

	GLOBAL	%
Primaria	44	10.76
Secundaria	171	41.81
Preparatoria o técnica	148	36.19
Profesionistas	46	11.25
Total	409	100.0%

¿Quién cuida a los alumnos por la tarde?

	GLOBAL	%
Papa	16	3.91
Mama	158	38.63
Ambos	137	33.50
Otros familiares	98	23.96
Total	409	100.0%

Rango de edad de los alumnos

Con la información obtenida se observó que sucedió un alto porcentaje de deserción escolar, esto se debió principalmente al cambio de modalidad de horario normal de 7:20 a 13:40 horas a Jornada Ampliada en el ciclo escolar 2012-2013. Esta tendencia se logró disminuir hasta en un 107.7% con la implementación de estrategias de trabajo colegiado en las Juntas de Consejo -Técnico Escolar. Otras problemáticas detectadas en los registros de control escolar, nos remiten al análisis y estudio del liderazgo en la Institución Educativa.

-Cambio de residencia de los alumnos

-Alto índice de inasistencia de los docentes

-Movilidad de Directivos

2.2 La Gestión del Liderazgo con la inteligencia emocional en la Escuela Secundaria

“Jorge Quijano” de tiempo completo.

MISIÓN: Somos una escuela inclusiva y comprometida con el desarrollo de competencias que le permitan al alumno ser parte activa de la sociedad.

VISIÓN: Ser una escuela de Tiempo Completo de calidad reconocida, que promueva y desarrolle las competencias en la comunidad escolar.

2.2.1 El liderazgo no tiene que ver con un liderazgo mesiánico, sino que es una práctica de trabajo. La práctica del liderazgo como competencia profesional que tienen que ver con asumir responsabilidades a todo nivel educativo, donde sea capaz de cuidar los fines y misión de la Institución Educativa.

Es una comprensión profesional del proceso de transformación que va a permitir ver el sentido del cambio, que cuando más participación tiene, aparece el compromiso.

Este Liderazgo tiene que alimentar el cómo, a través de claridad en fines y en el para qué. Esto genera mayor profesionalización. Liderazgo se da desde los directivos y los docentes, a distintos niveles.

La Escuela Secundaria No. 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con ingesta de alimentos, perteneciente a la Dirección Operativa Uno en Azcapotzalco, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo de Secundarias, busca garantizar la calidad educativa en los educandos con el desarrollo de competencias directivas en el liderazgo como: inteligencia emocional, inteligencia social e inteligencia cognitiva.

Yulk, (2002), define al Liderazgo Escolar como: “una influencia intencional ejercida por una persona sobre otra o sobre un grupo para estructurar las actividades y las relaciones en un grupo u organización.

De acuerdo a la línea de investigación en Gestión, liderazgo y calidad de la educación, se pretende enfocarnos en las competencias docentes y en particular en la tarea de liderazgo directivo.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Otras definiciones son: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”.

El conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos, es el liderazgo.

Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo). Flores J.L. (2013)

“Organización de Instituciones Educativas” IPN

Por lo que puede definirse al liderazgo, 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.

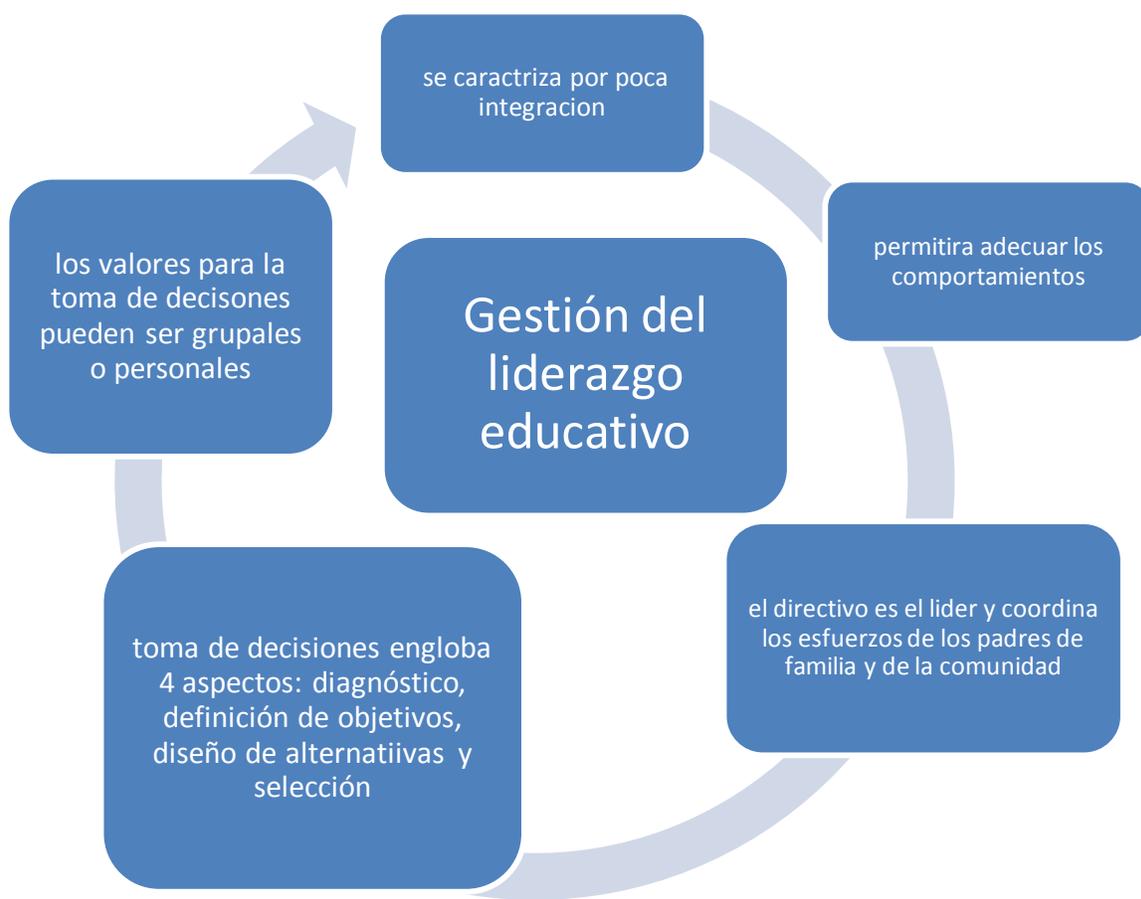
También como la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. El liderazgo puede definirse 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 y de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores.

El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

Como factor de transformación, encierra un conjunto de procesos que, en primer lugar, asume nuevos desafíos y, en segundo lugar, los instala en contextos significativamente desafiantes, cambiantes, removedores que promueven una nueva configuración del sentido y del quehacer en colaboración. Se trata de cuestionar lo que hacemos para generar nuevas comprensiones y procesos para concretarlas.

Otros autores nos definen al liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo.

Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.



El diccionario de ciencias de la conducta, lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Liderar es un arte, y encierra tres elementos fundamentales:

Psicológico	Pedagógico	Moral
Es aplicado a seres humanos	Incluye el desarrollo y educación de los colaboradores	Influye y regula la conducta

Lussier (2011) define al liderazgo: como el proceso de influencia entre los líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”.

Roles del liderazgo

Interpersonales	Informativos	Toma de decisiones
Representante	Monitor	Emprendedor
Líder	Difusor	Gestor
Enlace	portavoz	Asigna recursos
		Negociador

2.2.2 Teorías del liderazgo

-Teoría de los rasgos

Describe al líder desde sus cualidades como inteligencia, personalidad y habilidades. Esta teoría es la primera aproximación hecha por los psicólogos.

Los rasgos son un requisito necesario más no suficiente para predecir la efectividad de un líder.

Niveles de análisis de la teoría del liderazgo

Individual → relación del líder con cada uno de sus seguidores

Grupal → relación del líder de grupo de seguidores

Organizacional → aporte de individuos y equipos al éxito de la organización

Inteligencia	Personalidad	Habilidades
Juicio	Adaptabilidad	Habilidad para lograr la cooperación
Decisión	Atención	Sentido cooperativo
Conocimiento	Creatividad	Espíritu de servicio
Fluidez verbal	Integridad personal	Empatía
Razonamiento	Autoconfianza	Sociabilidad
Análisis y síntesis	Control y equilibrio emotivos	Responsabilidad

1.2.2.1 Teoría del comportamiento del liderazgo.

Nos habla de lo que el líder hace, analiza los comportamientos del líder en el desempeño de sus funciones: Permite identificar la conducta de los líderes y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los seguidores.

Centrados en el trabajo	Centrados en el empleado
Supervisa y observa muy cerca el trabajo de los demás. Utiliza la coerción, las recompensas y el poder. Legitimado para influir sobre sus colaboradores.	Supervisa el trabajo de los demás en forma general Genera una cultura de trabajo basada en la autonomía y el apoyo. Reconoce los avances personales, los logros y los éxitos de sus colaboradores. Se preocupa por la formación y desarrollo del equipo.

2.2.2.2 Teoría del liderazgo por contingencia

Estudia este estilo de liderazgo, las capacidades y las características necesarias para enfrentar exitosamente una situación determinada. Determina la eficacia del liderazgo, depende del acoplamiento entre personalidad, trabajo, poder, actitudes y percepciones.

Esto quiere decir que se debe integrar tres elementos en el liderazgo efectivo.

Líder y atributos personales	Características personales de sus colaboradores	Presiones y demandas del entorno
------------------------------	---	----------------------------------

2.2.3 El liderazgo Educativo en México

El liderazgo, es un elemento presente de toda organización y en una escuela es uno de los ejes fundamentales, ya que el líder es el que abre el camino y orienta el esfuerzo de todos para el alcance de las metas propuestas. Según Rallph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones como personas que han tratado de *definir el concepto*. *Aquí se entenderá el liderazgo directivo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.*

2.2.4 Conceptos y Teorías de Gestión

La Gestión Institucional, referida específicamente a los centros e instituciones de la educación básica en México, requiere de una evolución constante en todos los ámbitos de la Gestión, para proporcionar los requerimientos y necesidades de una sociedad mexicana altamente cambiante.

Se hace necesario una serie cambios en las formas de actuación de la organización escolar a niveles que conlleven a una funcionalidad máxima para la obtención de resultados satisfactorios mediante el logro de los objetivos y misión de la Institución Educativa.

La Organización Escolar, hace referencia tanto a una comunidad escolar, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistemas de control necesarios para su funcionamiento y que

llamamos escuela, como a la disciplina académica (denominada organización escolar) cuyo objeto de estudio son las escuelas. Las organizaciones escolares, es decir, los centros educativos, no dejan de ser un tipo de organización, con características específicas. La organización escolar de una escuela secundaria, cuenta con los siguientes elementos a considerar en una organización escolar: Dirección (la que deberá representar una persona que contenga los aspectos básicos de una organización y contar con las aptitudes de liderazgo), motivo de nuestra investigación.

Pilar Pozner, menciona que la escuela como organización está en crisis y que conjuntamente con su conocida desvalorización, vive una coyuntura en que se necesita de ella. Todo ello en un complejo contexto de escasez de medios, recursos y de condiciones laborales deficientes para los docentes.

La Gestión Educativa tiene su propia entidad de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de enseñanza en la sociedad, por lo que toman en cuenta los procesos de planificación, la toma de decisiones, la evaluación de resultados y el mejoramiento de la eficacia organizacional, para poder llevar a cabo la gestión educativa.

Pozner (1998), define que la Gestión: “no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos”

En este marco es necesario volver a pensar las modalidades de organización y conducción de los sistemas educativos.

Otra definición sobre la Gestión que brinda Cassaus en el 2000, señala que la Gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización; es decir, la

gestión es la capacidad de articular los recursos que se disponen a manera de lograr lo deseado.

En cuanto a la Gestión, Álvarez (2006), la define como “un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional.”

De acuerdo a Schmelkes (2000), el concepto de Gestión Escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque incluye la organización escolar que, junto con su cultura, es consecuencia de la gestión. Indica que la gestión es un sustantivo que denota acción de carácter creativo y supone intencionalidad y dirección.

De Miguel (1998), indica que la Gestión es el conjunto formado por hombres, máquinas, tecnología, información, recursos financieros, o de cualquier otro tipo, que consiga alcanzar los objetivos marcados (eficacia), pero utilizando bien los recursos disponibles. De la misma manera, define la empresa como cualquier sistema técnico social generador de bienes o servicios en el cual se incluyen las familias, los hospitales, los partidos políticos, ministerios, escuelas, empresas industriales, etc.

Relacionando lo organizativo con lo pedagógico, dado que la organización escolar va en función de la acción educativa, Sandoval (2000), refiere que “la Gestión en la escuela es un concepto que plantea la participación y responsabilidad de los diversos actores que confluyen en el ámbito escolar con la intención de incidir en su orientación y su objetivo es mejorar la calidad de la educación, concepto dependiente de la organización empresarial, cuyos contenidos centrales son el liderazgo, la cooperación, el trabajo en equipo, la realización personal, mediante la satisfacción profesional y la autonomía en la toma de decisiones”

La gestión del cambio en las organizaciones es definida también por diversos autores como Diez de Castro (2001), que señala que en la actualidad los cambios rápidos en lo tecnológico, social y económico ha dejado de ser un fenómeno más o menos frecuente para convertirse en una constante de vida de las organizaciones, situación que demanda el empleo del enfoque estratégico de gestión para las empresas, con una reformatión urgente de las actitudes y posicionamiento de sus directivos. Lo que requiere una visión compartida con la implantación de un líder entrenador sobre la del clásico directivo, con la puesta en marcha de canales de comunicación altamente activos dentro de una estructura orgánica para obtener un cambio natural y permanente.

Álvarez (2006), refiere que en México aún se accede a los cargos directivos sin preparación específica previa para la Gestión, y el criterio más común de selección es el de escalafón de antigüedad combinado con diferentes tipos de conexiones político – sindicales. En la actualidad ya es por examen de oposición. La importancia de la formación para la gestión de directores y supervisores de centros de educación básica se ha manifestado en los últimos tres programas sectoriales: el Programa de Desarrollo Educativo 1995 – 2000 (PDE); el Programa Nacional de Educación 2001 – 2006 (PNE) y el Programa Sectorial de Educación 2007 – 2012 (PSE).

Isaías Álvarez y Maribel Casas, observan que 110 directivos (50 del Estado de México y 60 del Distrito federal), con uno a tres años en sus cargos, reciben una formación general en los cursos de actualización de profesores a cargo de diferentes instituciones públicas y privadas. La mayor parte de los directivos acceden a sus cargos sin contar con formación previa para la gestión educativa; por lo que es necesario sistematizar y ampliar la oferta de programas de formación en gestión antes de acceder a sus cargos y durante el ejercicio de los mismos; además de realizar trabajos en colaboración con directivos de centros escolares.

Encontraron que entre el conjunto de competencias y conocimientos indispensables de desarrollar en el desempeño de la gestión escolar se tienen los relacionados con los siguientes elementos: aspectos normativos - jurídicos sobre la aplicación de la legislación educativa; habilidades de negociación, relaciones humanas y manejo del personal. Los mayores problemas enfrentados por los directivos de educación básica son el exceso de trabajo administrativo, el cual no permite que enfoquen su atención en aspectos de tipo técnico pedagógico, como revisión de planes y programas de estudio, orientación y asesoría a los profesores, supervisión de grupos, entre otras actividades.

En segundo lugar mencionan la falta de adaptabilidad de los maestros a utilizar recursos didácticos de las TIC. Por tanto, cabría mencionar que si la gestión y su proceso se desconocen o no se sabe utilizar adecuadamente, esto se verá reflejado en toda la organización y en su funcionalidad, incluyéndose obviamente a los docentes.

Para el desarrollo óptimo de la Gestión Educativa, el poder y control en las Instituciones Escolares tienen una influencia determinante; Jarres (1992), referido por Téllez, menciona que el poder y el control, origen de los conflictos de las Instituciones Escolares presentan tres tipos de categorías, todas ellas íntimamente ligadas y de difícil separación que coexisten en la Organización escolar:

2.2.5 Categorías relacionadas con el poder y el control.

Relacionadas con el poder	Relacionadas con la estructura	Relacionadas con cuestiones personales e interpersonales
1.-Control de la organización	1.-Ambigüedad de metas y funciones	1.-Estima propia/Afirmación

2.-Promoción profesional	2.-Debilidad Organizativa	2.-Seguridad
3.-Acceso a los recursos	3.-Contextos y variables Organizativas	3.-Insatisfacción Laboral
4.-Toma de decisiones		4.-Comunicación deficiente y/o desigual

Toda práctica escolar se encuentra en contacto permanente con posibles conflictos en torno al poder, de forma tanto explícita como oculta, y como ejemplo tenemos en primer lugar:

- Puesta en juego de alianzas, estrategias y tácticas para acceder al control del centro.
- De igual forma es al acceso de recursos materiales, ascensos profesionales, condiciones ventajosas de determinados puestos, la adscripción del profesorado a los cursos o áreas, los apoyos de acceso a becas y cursos de formación y otros.
- También las formas de regular la participación de profesores, padres y madres de alumnos y personal no docente en los órganos colegiados de los centros educativos.

En segundo lugar, podemos citar algunos ejemplos referentes a la propia estructura de la institución escolar:

La escasa autonomía de los centros educativos y del colectivo docente en su conjunto, que trae consigo un escaso control sobre el contexto organizativo dentro del cual se desarrolla la actividad docente, lo que encierra una fuente latente de conflictos.

La burocratización y la tendencia gerencialista de la dirección de los centros suponen una posible fuente de conflictos entre esa dimensión burocrática, vertical, y la educativa u horizontal: (Curwin,1970-1975), descubrió que diversas variables burocráticas

(normalización, centralización en la escuela y en el sistema de padres), estaban relacionadas con el conflicto en la organización, de modo que las escuelas más propensas al conflicto eran aquellas cuyas reglas proliferaban como paliativo de las tensiones endémicas entre funcionarios administrativos y profesionales”, (Tyler, 1991). El papel y la valoración del conflicto en la organización escolar están sujetos a la racionalidad desde la que se emite el juicio. El conflicto no forma parte solo de la naturaleza organizativa de la escuela, sino que es una de sus dimensiones más relevantes; motivo por el cual se considera prioritario de análisis e investigación, tanto en la construcción del cuerpo teórico de la organización escolar, como en la facilitación del desarrollo organizativo de los centros.

La Gestión tiene que ver con los problemas que se refieren a la resolución de conflictos que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario en cada función específica, y la necesidad de generar y ampliar los desempeños para la calidad educativa.

De Miguel, referido por Téllez, relaciona las teorías de la Organización como de la Gestión, y ésta no pertenece por entero al proceso administrativo. Para tener un panorama más amplio acerca de las diferencias entre la administración Tradicional y la Gestión hay que recalcar que la administración conlleva funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa o centro educativo para la realización de las metas a corto y largo plazo; y la gestión es la encargada de la toma de decisiones para llevar a cabo los objetivos de la empresa o centro educativo.

2.2.6 Factores de Organización que intervienen en la Gestión

Teoría Clásica	Teoría Neoclásica	Teoría de Transición	Teoría Moderna
- Teoría Burocrática	-Teoría de la Contingencia	-Teoría de las Relaciones Humanas Escuela Conductista Desarrollo organizacional Teoría General de Sistemas	- Teoría de la Gestión estratégica

-De Miguel, referido por Lluvia Téllez, (2009), Tesis MADE, Factores de Organización que intervienen en la Gestión del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 30.

2.2.7 Teorías de la Gestión

Desde el enfoque administrativo, existen dos teorías, la propia gestión educativa - pedagógica, la estratégica y un modelo, relacionados con la Gestión:

La teoría “Z”, el modelo de la gestión estratégica y la gestión educativa -pedagógica. Estos dos últimos contando con muy poca información bibliográfica de referencia.

La teoría de la Gestión Estratégica, enfocada hacia las empresas, inició en Estados Unidos, conjuntamente con la aparición de modelos estadísticos, en las compañías general Motors y Du Pont de Nemours. Iniciando la planificación a largo plazo en la década de los 60's, la crisis del 73 muestra la influencia de los escenarios cambiantes e importancia de planificar tomando en cuenta la turbulencia del contexto; basando la planificación más en la creatividad que la racionalidad, denominándose así como gestión estratégica en EUA (Téllez, 2009).

El conjunto de decisiones y acciones empleadas para formular y seguir estrategias que presenten un ajuste competitivamente superior en las empresas y su entorno para lograr los objetivos de la organización define la gestión estratégica para Daft (1998).

2.2.8 Inteligencia Emocional (I.E.)

El concepto de Inteligencia Emocional (IE), lo desarrollaron John Mayer y Peter Salovey, para explicar porqué algunas personas parecen ser más "emocionalmente competentes" que otras. Estos autores creyeron necesario desarrollar el constructo de la IE para explicar esta diferencia, sobre las discrepancias observadas en la competencia emocional entre diferentes sujetos.

Dicho constructo tiene como precursor el concepto de Inteligencia Social de Thorndike (1920, p. 228) quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

Para este autor, además de la inteligencia social existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta, que se refiere a la habilidad para manejar ideas, y la mecánica, que hace referencia a la habilidad para entender y manejar objetos.

En los años 30's con el auge del conductismo, entramos en una larga etapa de "silenciamiento" de los procesos no directamente observables como la inteligencia. No obstante, aparecen algunos trabajos en esta época como los de Wechsler con el diseño de las dos baterías de pruebas de inteligencia: para adultos (1939) WAIS y el de niños (1949) WISC, las cuales siguen siendo utilizadas hoy en día y son consideradas las mejores pruebas para medir la inteligencia que existen en el mercado, por supuesto, las pruebas de inteligencia

desarrolladas en esa época se basaban en el estudio de los procesos sensoriales y cognitivos y nunca para las emociones.

Desde los años 50's es palpable el debilitamiento de las posturas conductistas, y la emergencia de los procesos cognitivos aparecen con el estructuralismo. Los trabajos de Piaget y su teoría sobre el desarrollo intelectual contrastan visiblemente con las posturas psicometricistas y del procesamiento de la información (Hardy, 1992).

En el procesamiento de la información se desarrollan dos enfoques: por un lado, el de los correlatos cognitivos en el que el estudio de la inteligencia se ha llevado a cabo seleccionando una capacidad que pueda medirse en un test y por otro lado, el de los componentes cognitivos en el que su interés estriba más bien en conocer qué es lo que mide un test de inteligencia.

Aparece el modelo computacional y con ello el interés por el estudio de la inteligencia artificial. Considerado por muchos como un error ya que cuando se estudian los procesos cognitivos sobre inteligencia artificial lo que estudiamos es la inteligencia computacional y no la humana. Si bien es cierto que las ciencias cognitivas han realizado aportaciones valiosas muy importantes y de aprovechamiento científico, la labor pendiente es la elaboración de una ciencia de la inteligencia humana, donde no se trate solo de lógica formal, sino también de lógica inventiva, no sólo de razón sino también de emoción y de sentimientos.

Una de las ideas actuales más influyentes en cuanto a la inteligencia, es la capacidad de adaptación (Sternberg, 1997). Es como si la idea de la globalización hubiese llegado a este campo de estudio de la Psicología, donde la inteligencia está muy vinculada con la emoción, la memoria, la creatividad, el optimismo, la personalidad y en cierto sentido con la salud mental. Esta necesidad se ve reflejada durante los años 70 hasta finales de los 80s ya que se

empiezan a integrar emoción e inteligencia. Aparece un campo de investigación sobre cognición y afecto que busca examinar como las emociones interactúan con la inteligencia, así por ejemplo se plantea la cuestión de si los sujetos deprimidos podían ser más realistas y exactos en su percepción de la realidad o si los cambios de humor pueden potenciar la creatividad. En el ámbito de la comunicación no verbal se desarrollan escalas para percibir información que incluyen las emociones. La inteligencia artificial investiga como los ordenadores pueden procesar los aspectos emocionales de una narración.

En 1983, Gardner publica "Frames of Mind", donde reformula el concepto de inteligencia a través de la teoría de Inteligencias Múltiples. De esta manera, Gardner sostiene que poseemos siete tipos de inteligencia distintas, cada una de ellas relativamente independiente de las otras, estos siete tipos son: Inteligencia lingüística, Inteligencia lógico-matemática, Inteligencia musical, Inteligencia kinestésica-corporal; Inteligencia espacial; Inteligencia intrapersonal e Inteligencia interpersonal, estos últimos tipos de inteligencias la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal muy relacionadas con la competencia social, que puede usarse para inferir algo de la Inteligencia emocional IE. (Gardner, 1993), definió a ambas como sigue: La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado”.

"La Inteligencia Intrapersonal consiste en el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad

de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta." (Gardner 1993).

Aparecen trabajos empíricos sobre la inteligencia social que implican conceptos como habilidades sociales, empatía, actitudes pro sociales, ansiedad social y emocionalidad (Marlowe, 1986). La investigación sobre el cerebro comienza a separar las conexiones emocionales y cognitivas. (Ten Houten, Hoppe, Bogen, y Walter, 1986). En la actualidad, Goleman (1996, p. 74), interpreta y resume estas dos capacidades, propuestas por Gardner, como "la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas" en referencia a la inteligencia interpersonal, y en cuanto a la inteligencia intrapersonal como "la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta".

Este conocimiento de Inteligencia emocional (IE), nace con la necesidad de responder a una cuestión que puede parecer simple: ¿Por qué hay personas que se adaptan mejor que otras a las diferentes contingencias de la vida? Este concepto fue desarrollado de manera seria y científica principalmente por Mayer y Salovey (1993) p.433, quien la definió como "un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno". Afirman que el alcance de la Inteligencia emocional (IE), incluye la evaluación y expresión verbal y no verbal de las emociones, la regulación de las emociones de uno mismo y de los demás y la utilización de la información emocional en la resolución de problemas. Según Salovey y Mayer (1990), este concepto de Inteligencia Emocional (IE), incluye a los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal que propone Gardner

(1983), dándole además un enfoque menos cognitivo, pero añadiéndole el componente emocional que Gardner obvia, probablemente por estar inmerso del "Zeitgeist" de la época, a principios de los ochenta cuando Gardner define estas inteligencias por primera vez, donde la Psicología Cognitiva predominaba como paradigma.

Durante los años de 1994 y 1997 el concepto se hace popular y se amplía de acuerdo la gran divulgación a través del best-seller de Goleman (1995) titulado "Inteligencia Emocional" que es descrito por Gardner (2001 PP. 21-22) como "un libro lleno de anécdotas y pocos datos estadísticos y en el que el mensaje ya está contenido en el título y el subtítulo". Este libro, sin embargo produjo una explosión de la literatura científica y no científica sobre el concepto.

Desde 1998 hasta la actualidad se observa una mejora tanto a nivel teórico como de la investigación ya que están apareciendo nuevos instrumentos de medida. El campo es complicado porque posee al mismo tiempo aspectos científicos y populares y este conflicto ha dado lugar a definiciones de inteligencia emocional que limitan con lo caótico (Mayer 2001).

A su vez, la Inteligencia Emocional (IE), parece tener una base biológica considerable tal y como muestran los estudios de (LeDoux ,1999). El papel de la amígdala es como un nexo de unión entre el cerebro emocional y el racional. Este autor también se interesó por el papel que juega la amígdala durante la infancia, llegando a la conclusión de la importancia que tiene la interacción entre el niño y sus cuidadores (padres y educadores) durante los primeros años de vida constituyendo un verdadero aprendizaje emocional, tal y como observó (Leuner ,1966). Por su parte, Damasio asegura que las emociones son el resultado de un conjunto de procesos fisiológicos que suceden en nuestro organismo, ya que las emociones son producto

de la química de nuestro cerebro. La zona específica del lóbulo frontal del cerebro es la zona responsable de los sentimientos y las emociones y las personas con daño en esta zona no poseen culpa ni vergüenza por lo que independientemente a que su cociente intelectual se mantenga normal, terminan arruinando su vida por la afectación del área emocional. La explicación que da a este respecto es que cuando se da el razonamiento sin emoción y no existe una conexión entre estos, no pueden tener recuerdos asociados a las emociones y es por eso que sus decisiones son caóticas.

La Inteligencia Emocional (IE), está compuesto por dos palabras de uso bastante común en el mundo de la psicología: inteligencia y emoción, esto implica que se trata de - - - inteligencia de las emociones o de cómo ser más inteligente con las emociones.

Aunque durante muchos años esta combinación de palabras fue para muchos una contradicción, ya que unía dos campos que han sido investigados separadamente y vistos durante mucho tiempo como contrarios de (LeDoux ,1999) Según los autores, la IE hace referencia a la habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno y, a partir de esto, razonar y resuelven problemas eficazmente. Es decir, la idea subyacente es que la combinación conjunta del sistema emocional y cognitivo favorece un procesamiento de la información más exacto y adaptativo de la realidad que el proporcionado por ambas partes por separado (Salovey y Mayer, 1990). Dicha idea se contrapone notablemente con la tradición filosófica clásica, que apoya el carácter "devastador" de los estados afectivos sobre la razón.

En cambio, Mayer y Salovey, 1997., proponen una visión funcionalista en la que más que "secuestrar" nuestros pensamientos y comportamientos, en la mayoría de los casos las

emociones presentan una función útil y adaptativa, incluidas las emociones negativas. En concreto, la definición más expandida conceptualiza la Inteligencia Emocional (IE) como la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual"

Esta concepción ha sido introducido en la literatura por J. Mayer y P. Salovey en 1990 en el ámbito educativo, para hacer referencia a un conjunto de habilidades que nos permiten procesar y razonar eficazmente con respecto a las emociones, utilizando esta información para guiar sentimientos y acciones, logrando una mejor resolución de los problemas (García-León y López .Zafra, 2009).

Se considera que el hecho de saber aprovechar la información que nos brindan las propias emociones facilitará un mejor ajuste psicológico y un mayor bienestar. Por lo cual ha surgido el interés por la aplicación del concepto de inteligencia emocional en ámbito educativo.

La investigación sobre el liderazgo Directivo y la influencia de los aspectos emocionales es todavía relativamente escasa.

Para comprender el papel que ofrecen los conceptos: emocional: intelectual, motivacional y conductual, en la actividad docente, hay que profundizar en la relación que estos tienen con otros como: las actitudes sociales o las expectativas de las personas con las que interactúan.

La literatura refleja que la Inteligencia Emocional (I.E.), juega un papel importantísimo en el establecimiento, mantenimiento y calidad de las relaciones interpersonales.

Se destaca que numerosos estudios, encuentran relación entre inteligencia emocional y empatía (Águilar-Luzon, y Augusto –Landa, 2009); Goleman, 2005; Muncer y Ling, 2006).

2.2.7.1 Componentes de la Inteligencia Emocional (I.E).

Para saber si alguien tiene y cómo podemos reconocerla entre nosotros mismos o en la comunidad escolar, como es: la auto conciencia, la autorregulación, la empatía y la capacidad social. Para desarrollar modelos de competencia que contribuyan a identificar, formar, y promover a quien tenga posibilidades de liderazgo.

Determinar que capacidades personales, rendimiento en la escuela, agrupando las características en los siguientes grados: habilidades técnicas (planes y programas); las capacidades conflictivas, como el razonamiento analítico y las competencias que son reflejo de la Inteligencia Emocional (I.E.) como la capacidad de trabajar en equipo y la eficiencia al dirigir un proceso de cambio.

Conocer en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades, y los impulsos de uno mismo. El individuo que posee un alto grado de auto conciencia reconoce como afectan sus sentimientos a él mismo, a los demás y a su rendimiento laboral.

La auto conciencia, abarca la concreción que tiene la persona de sus valores y sus objetivos, sabe a dónde dirigirse y por qué. Las decisiones de la gente auto consciente concuerdan con sus valores; en consecuencia, a menudo el trabajo les resulta estimulante. La autoconciencia se reconoce, porque se manifiesta como franqueza.

2.2.8 Marco referencial

2.2.8.1 Escuelas de tiempo completo

Con el Acuerdo número 704 se emiten las reglas de operación del programa de escuelas de Tiempo Completo.

El Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) es una iniciativa de la SEP que se orienta al fortalecimiento de la educación básica y se enmarca en lo establecido por los artículos 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 176 de su Reglamento; 30, 31 y 40 y anexo 24 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014.

El gobierno de la República tiene la obligación de mejorar sustantivamente los procesos y resultados educativos. Es menester que la educación que el Estado proporcione esté a la altura de los requerimientos que impone el tiempo actual y que la justicia social demanda: una educación inclusiva, que respete y valore la diversidad sustentada en relaciones interculturales, que conjugue satisfactoriamente la equidad con la calidad, en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos.

En el artículo quinto transitorio del decreto de reforma al artículo tercero constitucional publicado en 2013 se expresa que se establecerán de forma paulatina y conforme a la suficiencia presupuestal escuelas de tiempo completo con jornadas de entre 6 y 8 horas diarias, para aprovechar mejor el tiempo disponible para el desarrollo académico, deportivo y cultural. Y, en aquellas escuelas que lo necesiten, conforme a los índices de pobreza, marginación y condición alimentaria, se impulsarán esquemas eficientes para el suministro de alimentos nutritivos a los alumnos/as a partir de microempresas locales.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo, en la meta “México con Educación de Calidad” incluye las siguientes Líneas de acción referidas a la extensión de la jornada escolar:

– Ampliar paulatinamente la duración de la jornada escolar para incrementar las posibilidades de formación integral de los educandos, especialmente los que habitan en contextos desfavorecidos o violentos. (Objetivo 3.1.; Estrategia 3.1.3.)

– Incentivar el establecimiento de escuelas de tiempo completo y fomentar este modelo pedagógico como un factor de innovación educativa. (Objetivo 3.1.; Estrategia 3.1.3.)

– Coordinar los esfuerzos de política social y atención educativa a la población más pobre, para crear condiciones que mejoren el ingreso, la retención y el aprovechamiento escolar de los alumnos/as de familias de escasos recursos económicos. (Enfoque transversal. Estrategia I).

– Ampliar la jornada escolar para ofrecer más y mejor tiempo educativo a los alumnos/as que más lo requieren. (Enfoque transversal. Estrategia I).

2.2.8.2 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

El Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 proyecta, en síntesis, hacer de México una sociedad de derechos, en donde todos tengan acceso efectivo a los derechos que otorga la Constitución. Aquí se traza los grandes objetivos de las políticas públicas y se establece las acciones específicas para alcanzarlos. Se trata de un plan realista, viable y claro para alcanzar un México en Paz, un México Incluyente, un México con Educación de Calidad, un México Próspero y un México con Responsabilidad Global.

Se impulsa un federalismo articulado, partiendo de la convicción de que la fortaleza de la nación proviene de sus regiones, estados y municipios. Asimismo, promueve transversalmente, en todas las políticas públicas, tres estrategias: Democratizar la Productividad, consolidar un Gobierno cercano y Moderno, así como incorporar la Perspectiva de Género. Se incluye por primera vez dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018, indicadores que reflejen la situación del país en relación con los temas considerados como prioritarios para darles puntual seguimiento y conocer el avance en la consecución de las metas establecidas y, en su caso, hacer los ajustes necesarios para - asegurar su cumplimiento.

2.2.8.3 Programa Sectorial de Educación 2013 – 2018

La Constitución mexicana establece que el Gobierno debe conformar el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 con metas y estrategias específicas. El Presidente de la República estableció cinco metas nacionales: México en Paz, México Incluyente, México con Educación de Calidad, México Próspero y México con Responsabilidad Global. Y tres estrategias transversales, de observancia para todas las dependencias y organismos, son: Democratizar la Productividad, Gobierno Cercano y Moderno y Perspectiva de Género.

A la Secretaría de Educación Pública le correspondió dirigir la elaboración del Programa Sectorial de Educación (PSE) a partir de la meta nacional México con Educación de Calidad y de todas las líneas de acción transversales que le corresponden a dicho sector.

Con el propósito de elevar la calidad de la educación con equidad, el PSE se fundamenta en el artículo 3o Constitucional y en la Reforma Educativa que modificó la Ley General de Educación; y creó las leyes generales del Servicio Profesional Docente y la del Instituto

Nacional para la Evaluación de la Educación, y en las leyes generales de Igualdad entre Mujeres y Hombres, la de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia e distintos, instrumentos internacionales.

Este Programa detalla los objetivos, estrategias y líneas de acción en materia de Educación - Básica, Media Superior, Superior, formación para el trabajo, deporte y cultura, con una - perspectiva de inclusión y equidad.

2.2.8.4 Decreto de Reforma al Artículo 3° de la Constitución

El 26 de febrero de 2013, el Ejecutivo Federal publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, luego de que en uso de su facultad el Congreso General, y previa aprobación de la legislaturas de los estados.

Como parte de las reformas al artículo 3° Constitucional se establece que:

..."El estado garantizará la calidad en la educación obligatoria de manera que los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos."

Fracción IX

"Para garantizar la presentación de servicios educativos de calidad, se crea el Sistema Nacional de Evaluación Educativa. La coordinación de dicho sistema estará a cargo del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. El Instituto Nacional para la

Evaluación de la Educación será un organismo público autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Corresponderá al Instituto evaluar la calidad, el desempeño y resultados del sistema educativo nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior.

Para ello deberá:

- a) Diseñar y realizar las mediciones que correspondan a componentes, procesos o resultados del sistema;
- b) Expedir los lineamientos a los que se sujetarán las autoridades educativas federal y locales para llevar a cabo las funciones de evaluación que les corresponden, y
- c) Generar y difundir información y, con base en ésta, emitir directrices que sean relevantes para contribuir a las decisiones tendientes a mejorar la calidad de la educación y su equidad como factor esencial en la búsqueda de la igualdad social.

2.2.8.5 Ley General de Educación

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Decreto que reformó el Artículo 3º Constitucional, el Congreso de la Unión expidió las reformas a la Ley General de Educación, las cuales se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 11 de septiembre de 2013.

Esta Ley establece en su artículo 3º que el Estado está obligado a prestar servicios educativos de calidad que garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para que toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria, la secundaria y la media superior. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos

en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa en la presente ley.

2.2.8.6 Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación

Esta Ley es reglamentaria de la fracción IX del artículo 3o Constitucional; es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público e interés social. Tiene por objeto regular:

- El Sistema Nacional de Evaluación Educativa y
- El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

El 14 de agosto de 2013 el Secretario de Educación Pública, Licenciado Emilio Chuayffet Chemor, envió al Congreso de la Unión la iniciativa de Ley del INEE, la cual fue aprobada por la Cámara de Diputados el 22 de agosto del mismo año y un día después por el Senado de la República.

Lo anterior permitió que el 10 de septiembre del mismo año el Presidente de México, Licenciado Enrique Peña Nieto, promulgará esta nueva Ley.

Es así como el 11 de septiembre se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Con ello, el Estado reconoce el valor potencial de una evaluación técnica, profesional e independiente en tanto herramienta para favorecer el cabal cumplimiento del derecho a la educación.

2.2.8.7 Ley general del Servicio Profesional Docente

La presente Ley es reglamentaria de la fracción III del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, rige el Servicio Profesional Docente y establece los criterios, los términos y condiciones para el Ingreso, la Promoción el Reconocimiento y la Permanencia en el Servicio.

2.2.8.8 Estatuto orgánico

En ejercicio de sus atribuciones, la Junta de Gobierno del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) autorizó el Estatuto Orgánico de este Instituto y determinó su publicación en el Diario Oficial de la Federación el pasado 22 de octubre. El Estatuto Orgánico tiene como objeto establecer las facultades y funciones que corresponden al órgano de gobierno, las unidades administrativas y los órganos colegiados que integran el Instituto, en el marco de las atribuciones que le confiere la normatividad aplicable.

De acuerdo con el Estatuto, para el ejercicio de sus funciones y el despacho de los asuntos que le competen, el Instituto contará, entre otros, con los órganos y unidades siguientes:

-Junta de Gobierno. -Consejero Presidente. -Secretario Técnico. -Órganos

Colegiados:

-Consejo Social Consultivo de Evaluación de la Educación -Consejo de Vinculación con las Entidades Federativas -Consejo Pedagógico de Evaluación Educativa y -Consejos Técnicos Especializados. -Unidades Administrativas -Contraloría Interna

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Capítulo III Metodología

3.1 Tipo de estudio

El adecuado planteamiento de una metodología, garantiza que las realaciones y los resultados o nuevos conocimientos obtenidos tengan un máximo grado de exactitud y de confiabilidad. (Tamayo, 2006).

Se proyecta un estudio descriptivo, al respecto, (Hernández, 2010), señala que este tipo de estudio: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno a analizar. Describe tendencias de un grupo o población, además, señala que con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, detallar como son y se manifiestan, así como los perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a los que se refieren, su objetivo no es indicar como se relacionan estos.”

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. La descripción puede ser más o menos profunda, aunque de cualquier modo se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés.

Con un diseño transversal o transeccional, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir

variables y analizar su incidencia e interrelación en un dado momento. Es como tomar una fotografía de algo que acontece. “(Hernández, 2010. p.80). El enfoque que se utilizó fue el cualitativo, con el fin de comprender la relación de la Gestión Directiva con la inteligencia emocional y el liderazgo en base a la observación del contexto educativo. Este enfoque cualitativo vislumbra profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. (Sampieri, Collado y Lucio, 2010).

Con el fin de entender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de persona o lo que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, opiniones y significados, es decir, la forma en que los docentes observan subjetivamente su realidad. Guiándonos por áreas o temas significativos de la investigación. Para lo cual se formuló un plan de acción en el campo para recolectar la información y poder lograr un acercamiento en la comunidad escolar a estudiar, analizando el contexto, las emociones y las actitudes.

3.2 Población y muestra

El término población se define, como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe de cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto “N” de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población para constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. (Tamayo, 2006 p. 176). Acerca de la muestra, menciona, que a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades

de la población, por lo que a esta muestra se le considera “representativa” de una población. Para esta investigación, se tomó a una población de docentes frente a grupo que laboran en la Escuela Secundaria Número 14 “Jorge Quijano” de tiempo completo perteneciente a la Dirección Operativa Uno de Educación Secundaria en Azcapotzalco, Cuauhtemoc y Miguel Hidalgo, en el ciclo escolar 2013-2014 considerando un tamaño de muestra representativa de 15 docentes.

La muestra seleccionada, da la probabilidad a cada uno de los miembros de la población a ser elegidos. Esta considerada dentro de la dimension de muestreo aleatorio simple, y se elige así por ser de los mas empleados y recomendado en las investigaciones sociales y educativas, este principio parte de darle la oportunidad a cada uno de los miembros de la población a ser elegidos. La muestra se determinó de manera intencional, también llamada de criterio o de juicio, aquí la idea básica es que la logica y el sentido comun del investigador puedan usarse para seleccionar una muestra que sea representativa de dicha poblacion objeto de estudio.

3.3 Técnicas e instrumentos

Fijados los elementos anteriores se seleccionó la encuesta como técnica y se diseñó un instrumento para obtener la informacion de la muestra precisa, haciendo uso de una tabla de especificaciones; el resultado fue un cuestionario el cual Pick (1990 p 61) dice: “ que es un método para obtener informacion de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas.”

Se elaboró el cuestionario, se aplico un pilotaje y fue revisado por expertos. El cuestionario consto de preguntas abiertas y cerradas y se enriqueció con escalas de actitudes (tipo Lickert) procurando de esta manera una mejor fuidez al momento de su aplicación. Se midió la gestion

directiva y el liderazgo en la Escuela Secundaria Numero 14 “Jorge Quijano” de Tiempo Completo con ingesta de alimentos y su relacion con la inteligencia emocional. Una vez cumplida la valoración del instrumento, se aplicó y con base a los resultados obtenidos se aportarán algunas opciones para la mejora continua. La recolección de la información se realizó en el transcurso del ciclo escolar 2013-2014 y se delimitó el espacio geográfico de la escuela secundaria Numero 14 “Jorge Quijano” de Tiempo completo, perteneciente a la Inspección de Zona Escolar Número “CXXIV con ingesta de alimentos ubicada en la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, .en total se realizaron 15 entrevistas de una muestra representativa a docentes frente a grupo con un rango de entre 3 años y hasta 5 años de antigüedad en el plantel escolar.

3.4 Tabla de especificaciones

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DIRECTIVO

NIVEL DE LOS OBJETIVOS		INTELIGENCIA EMOCIONAL	LIDERAZGO	GESTIÓN DIRECTIVA	
		30%	30%	40%	TOTAL
EQUIPOS DE TRABAJO	30%	9	9	12	30
PLANEACIÓN	20%	6	6	8	20
COMUNICACIÓN	20%	6	6	8	20
MOTIVACIÓN	20%	6	6	8	20
EVALUACIÓN	10%	3	3	4	10
TOTAL		30	30	40	100

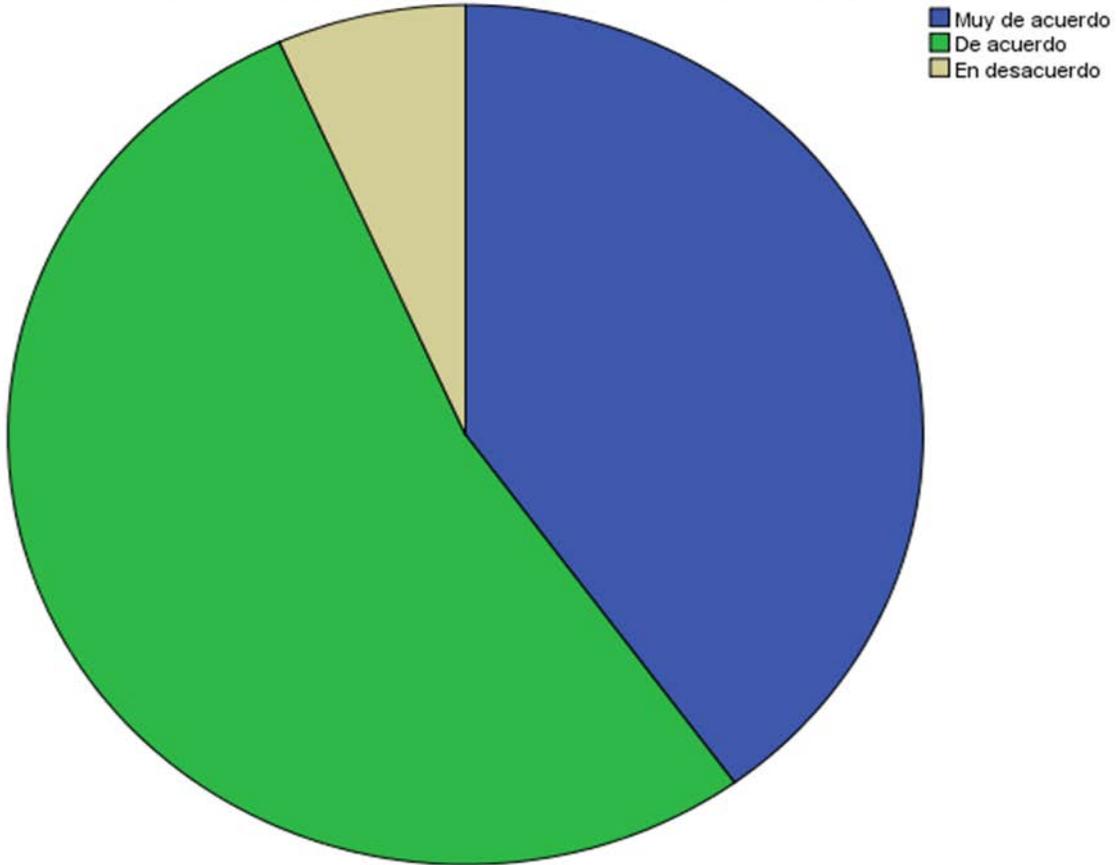
CAPÍTULO

IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	6	40.0	40.0
	De acuerdo	8	53.3	93.3
	En desacuerdo	1	6.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0

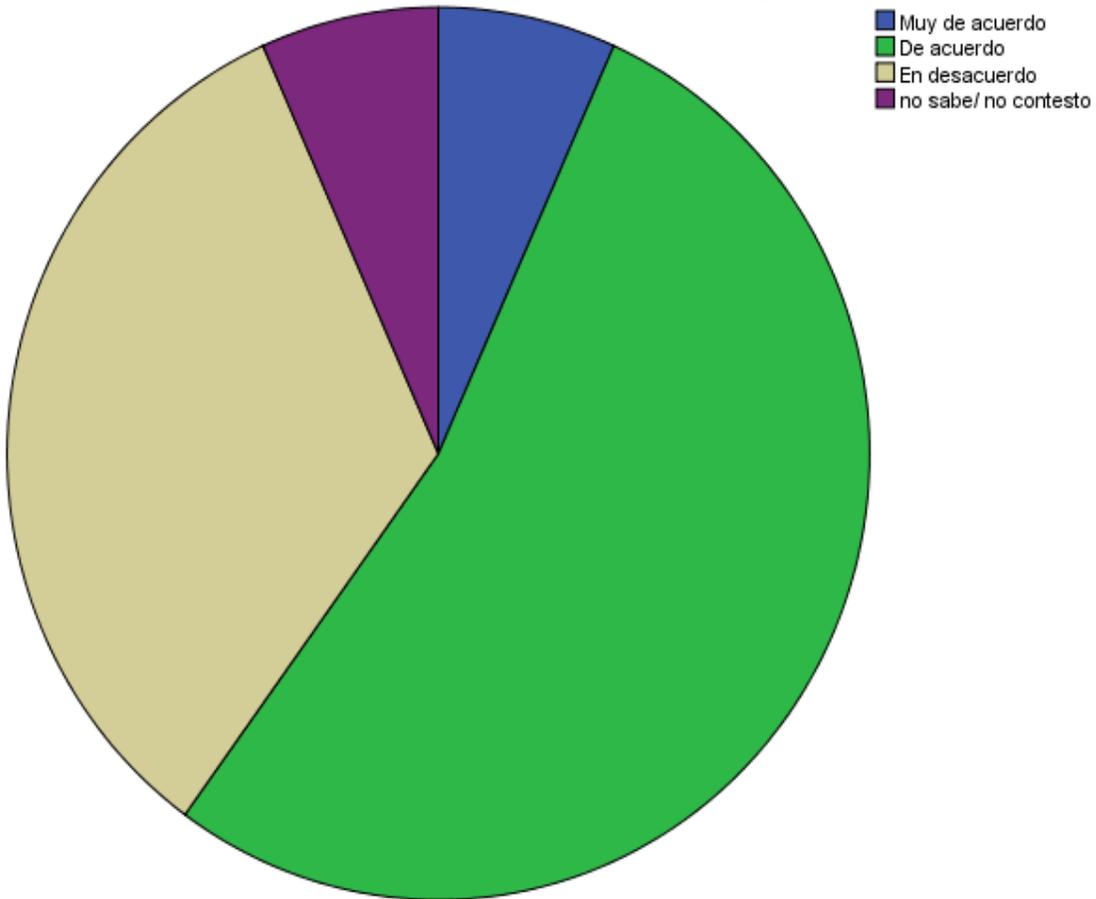
1.- Da oportunidad a los docentes a que expresen sus ideas



La gráfica señala que el 93.3% de la población encuestada está muy de acuerdo en que el Directivo “da oportunidad” a la libertad de expresión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Muy de acuerdo	1	6.7	6.7	6.7	
De acuerdo	8	53.3	53.3	60.0	
Válidos En desacuerdo	5	33.3	33.3	93.3	
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0	
Total	15	100.0	100.0		

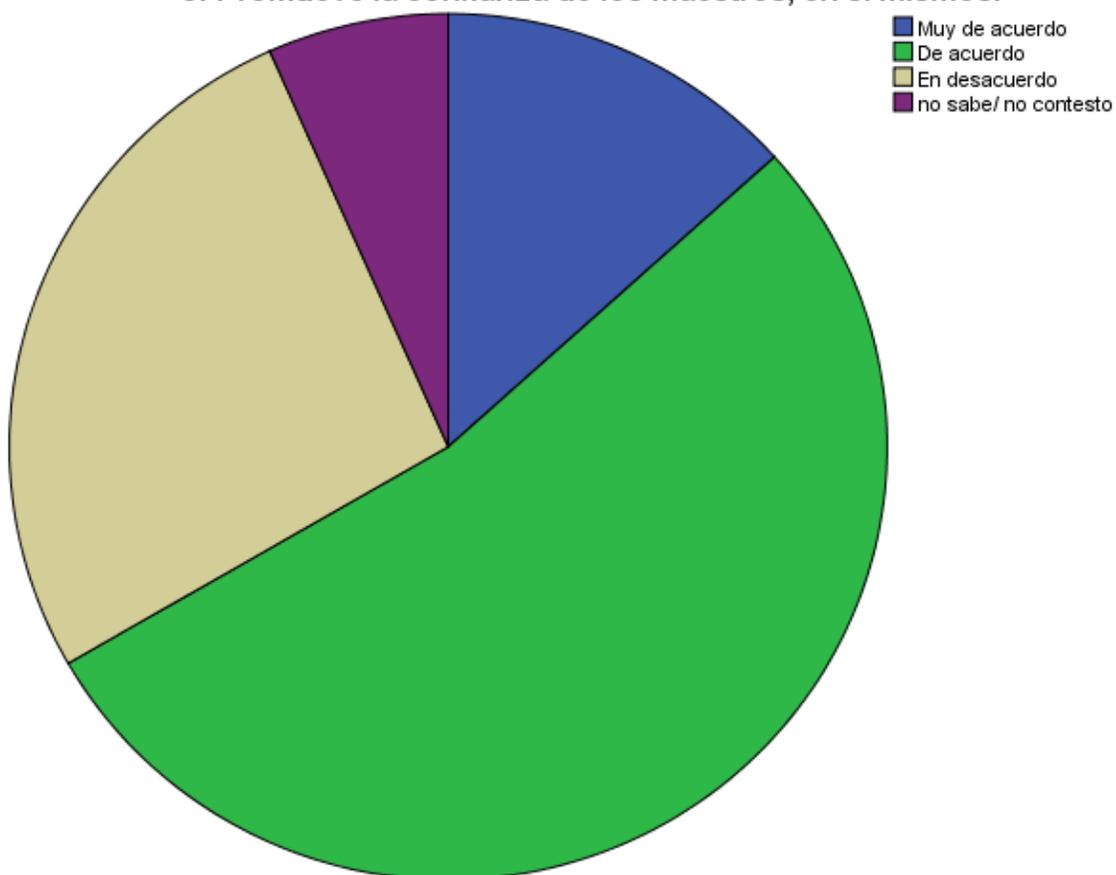
2.-Proporciona información valiosa y a tiempo



Los participantes encuestados consideran que el Director del plantel "si les proporciona información valiosa y a tiempo" en un 53.3%

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	8	53.3	53.3	66.7
Válidos En desacuerdo	4	26.7	26.7	93.3
no sabe/ no contestó	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

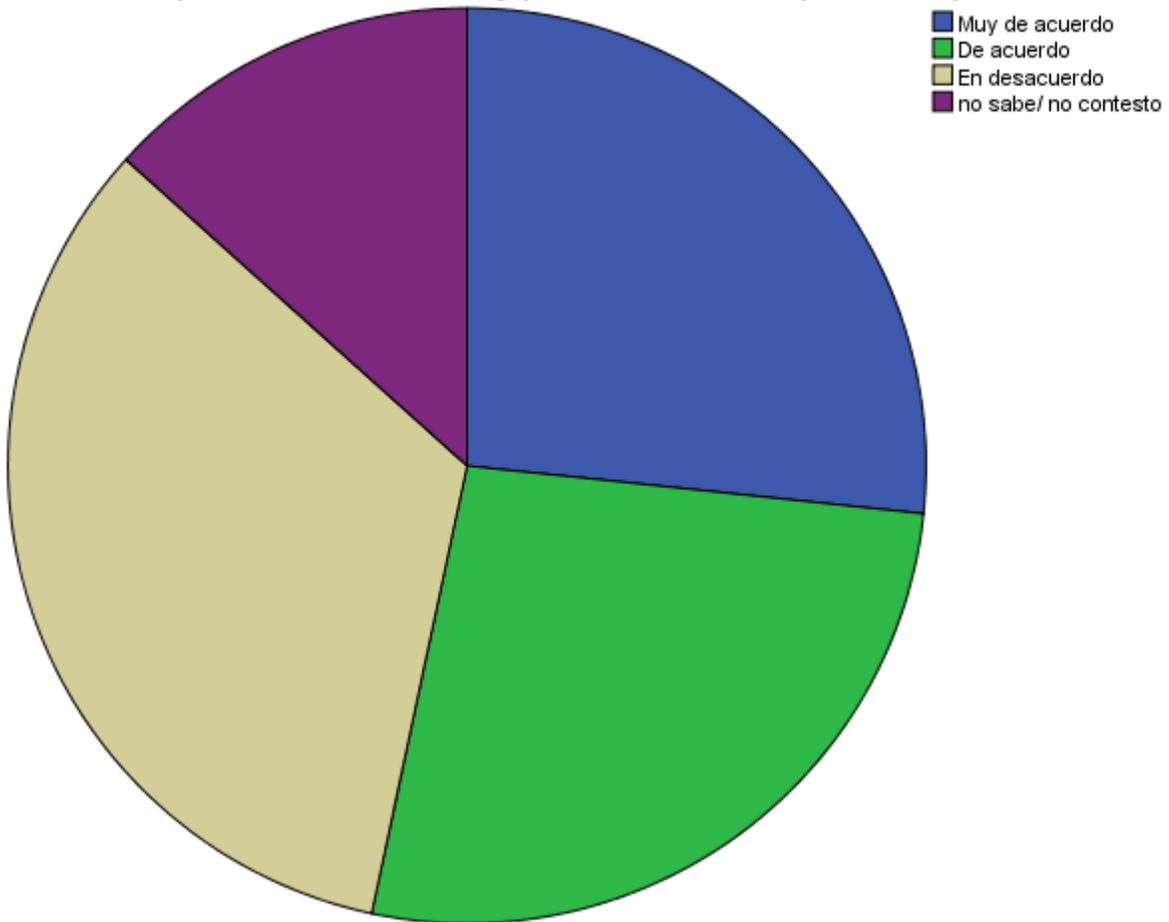
3.-Promueve la confianza de los maestros, en sí mismos.



Un 53.3% está de acuerdo en que el Directivo, promueve un clima de autoconfianza en sí mismos como un elemento crucial en el desempeño de las personas. Ya que harán su función mejor y más rápido si se mejora el clima laboral basado en la confianza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
De acuerdo	4	26.7	26.7	53.3
Válidos En desacuerdo	5	33.3	33.3	86.7
no sabe/ no contesto	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

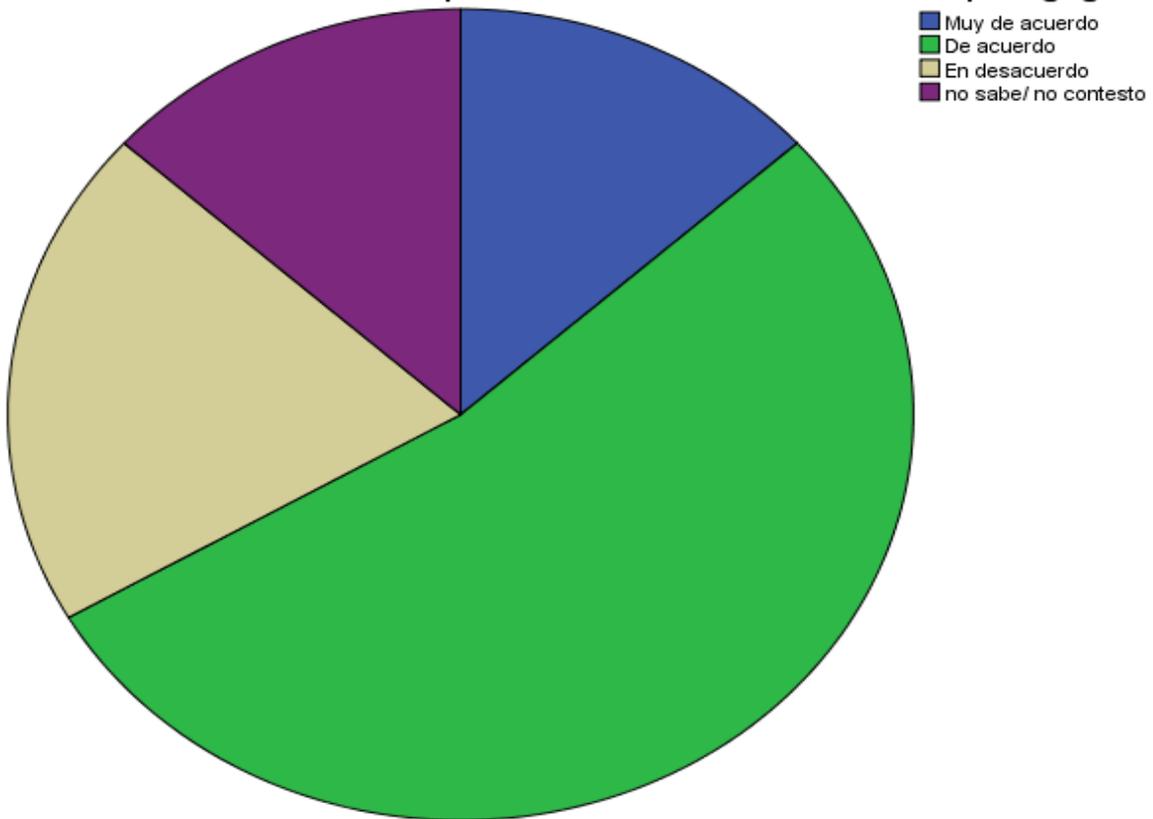
4.-Es receptivo a nuevas ideas y puntos de vista expresados por los docentes



Esta grafica representa a el 33.3% que está en desacuerdo en que el directivo es receptivo a nuevas ideas. Lo cual lo muestra como poco tolerante a opiniones o argumentos diferentes a los suyos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	8	53.3	53.3	66.7
Válidos En desacuerdo	3	20.0	20.0	86.7
no sabe/ no contesto	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

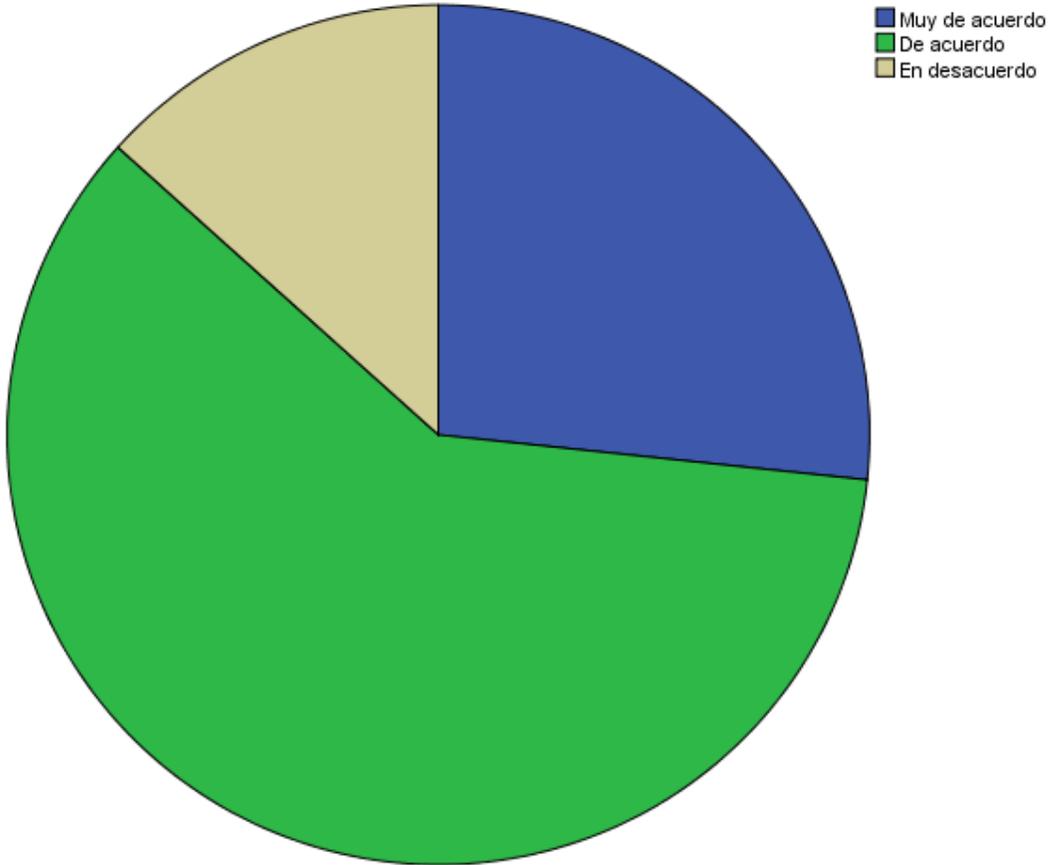
5.-Tiene un conocimiento profundo de las áreas académicas/pedagógicas



Respecto al conocimiento en las áreas técnico-pedagógica, más del 50% está de acuerdo en que posee preparación adecuada a su nivel y puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	4	26.7	26.7
	De acuerdo	9	60.0	86.7
	En desacuerdo	2	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0

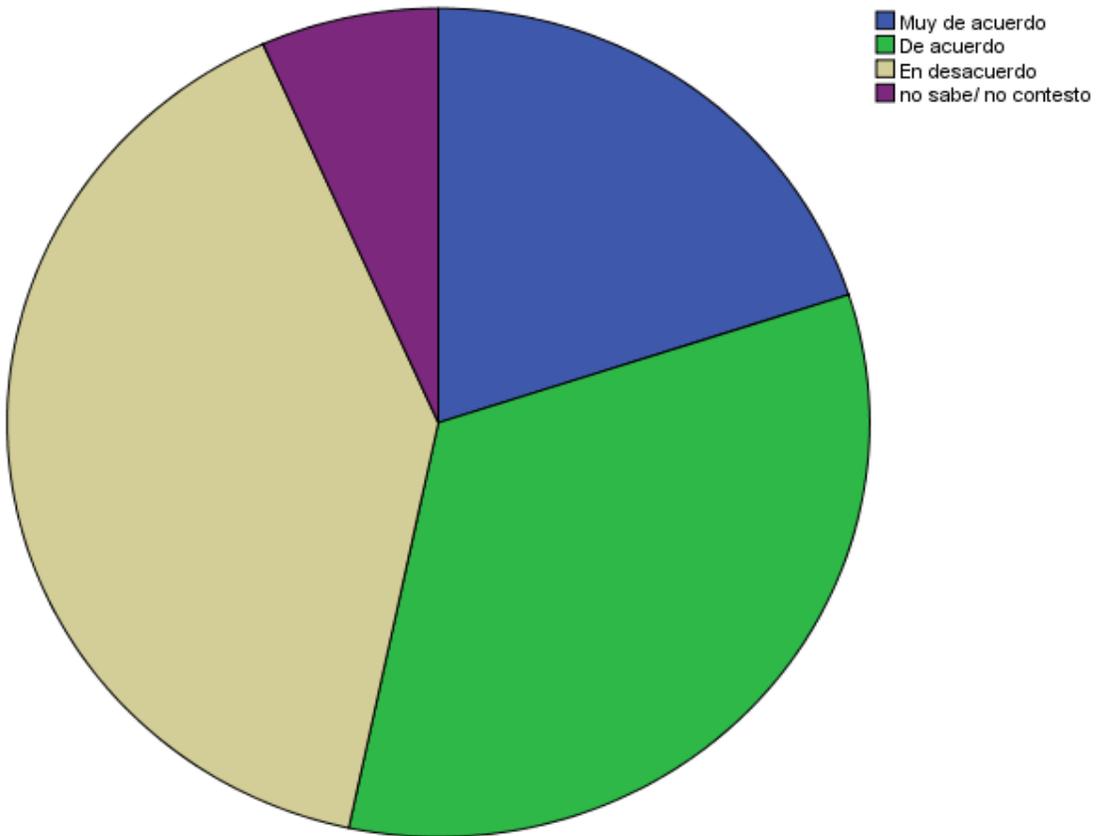
6.- Hace ameno su labor



El 60% de los encuestados está de acuerdo en que hace ameno su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	5	33.3	33.3	53.3
En desacuerdo	6	40.0	40.0	93.3
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

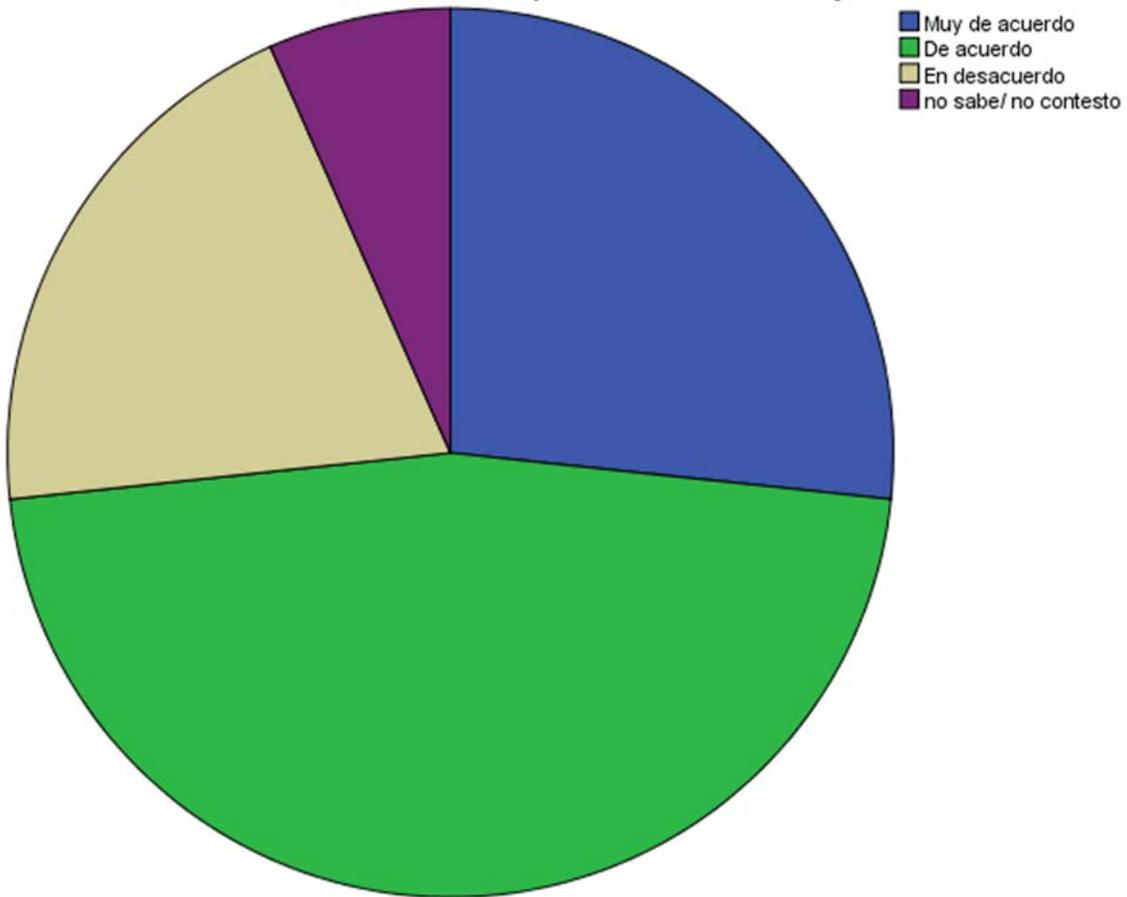
7.- Mantiene un ambiente confianza en la Institución



El Directivo no mantiene un ambiente de confianza en un 40 %. La confianza como valor moral, se carece de esta fortaleza emocional en sí mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
De acuerdo	7	46.7	46.7	73.3
Válidos En desacuerdo	3	20.0	20.0	93.3
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

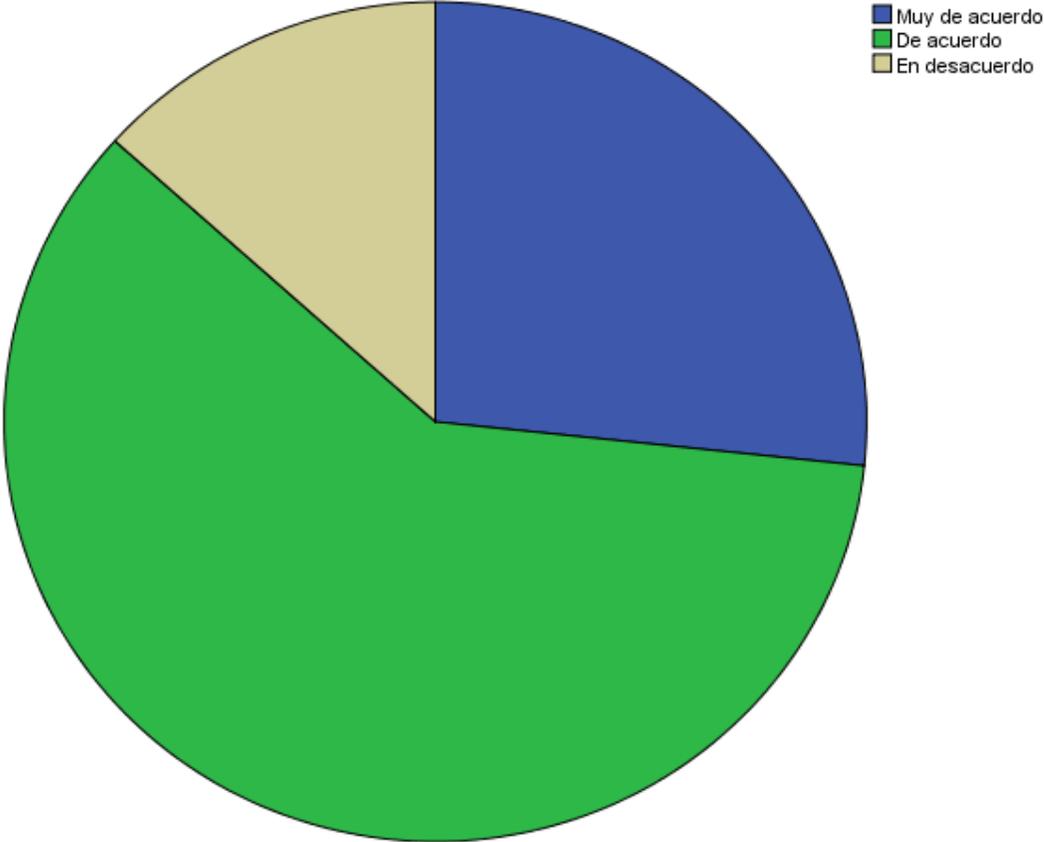
8.- Promueve un mutuo respeto entre docentes y autoridades



46.7% de los entrevistados está de acuerdo en que si se promueve un mutuo respeto, ya que es la bases fundamental donde se sustentan todas las relaciones humanas. Es algo mutuo, que requiere práctica.

Válidos	Muy de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
	De acuerdo	9	60.0	60.0	86.7
	En desacuerdo	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

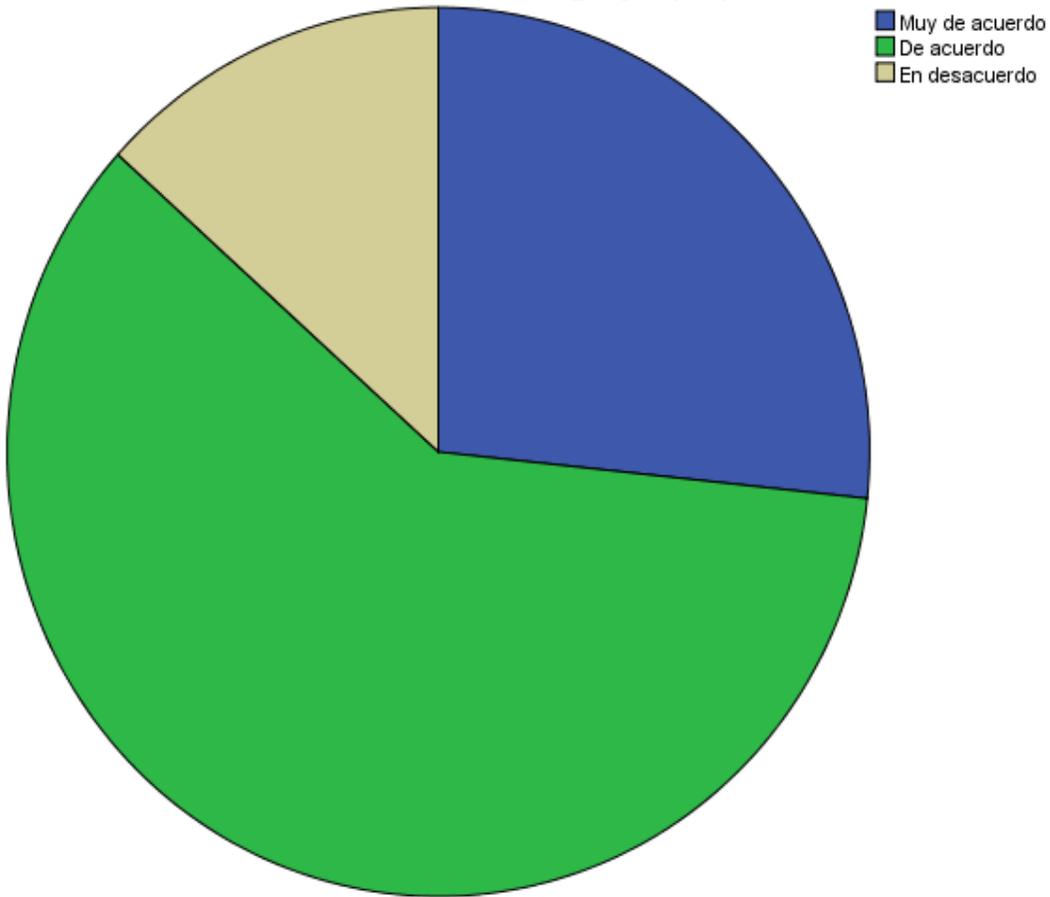
9.- Tiene facilidad de expresión verbal



El 60% está de acuerdo en que si tiene facilidad de expresión verbal, lo cual se traduce en la trasmisión de mensajes de manera eficaz, con información precisa y exacta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	4	26.7	26.7
	De acuerdo	9	60.0	86.7
	En desacuerdo	2	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0

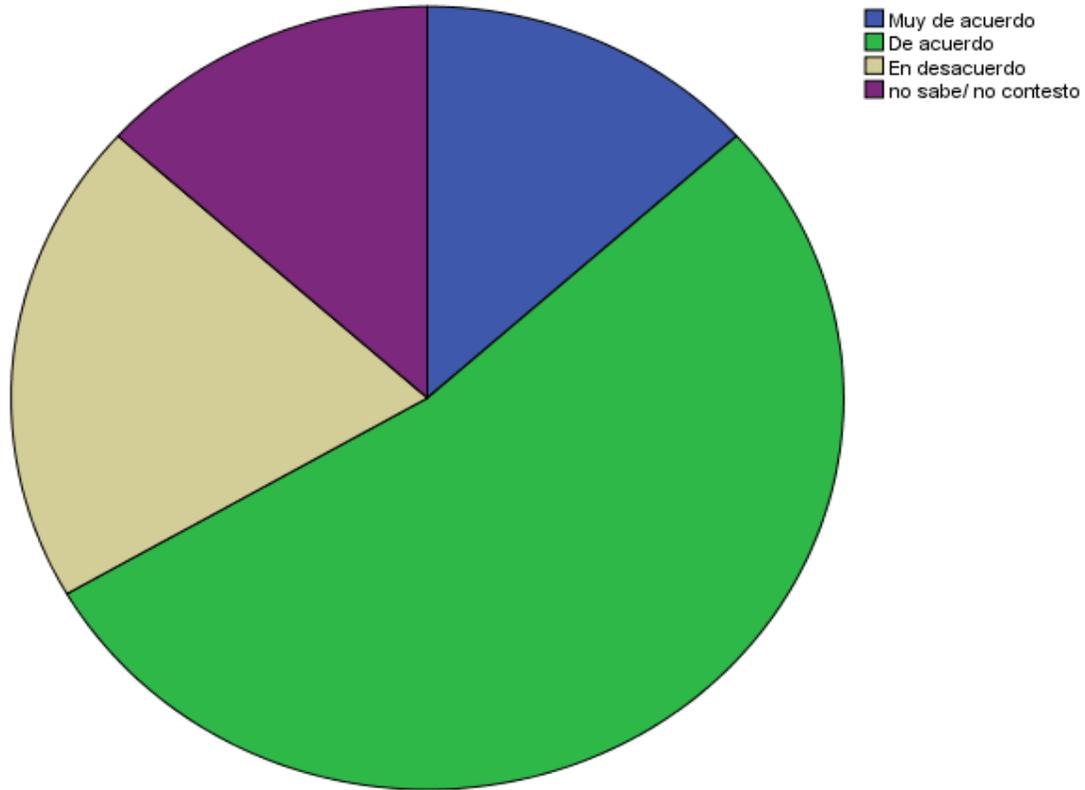
10.- Usa un lenguaje apropiado



Está de acuerdo, con el lenguaje apropiado que usa, el 60% y refiere que se comunica con términos y expresiones procurando que siempre sea entendido.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	8	53.3	53.3	66.7
Válidos En desacuerdo	3	20.0	20.0	86.7
no sabe/ no contesto	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

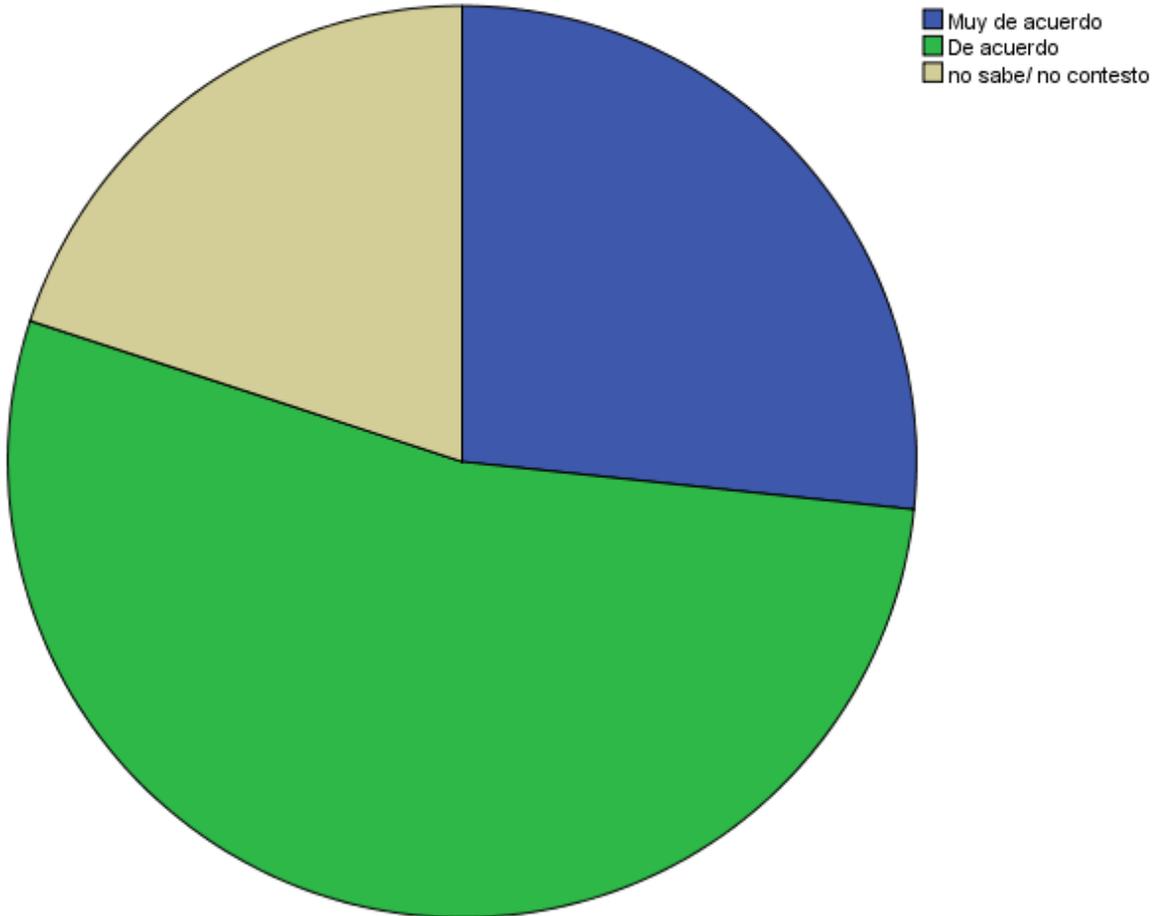
11.- Proporciona diversos recursos para la labor docente: didácticos (acetatos, rota folios, audiovisuales, etc.)



Está de acuerdo en un 53.3% que si se proporcionan diversos recursos para su labor docente: como material y recursos didácticos (acetatos, libros de biblioteca para consulta, rota folios, el audiovisual, auditorio y el uso de la red).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
De acuerdo	8	53.3	53.3	80.0
no sabe/ no contesto	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

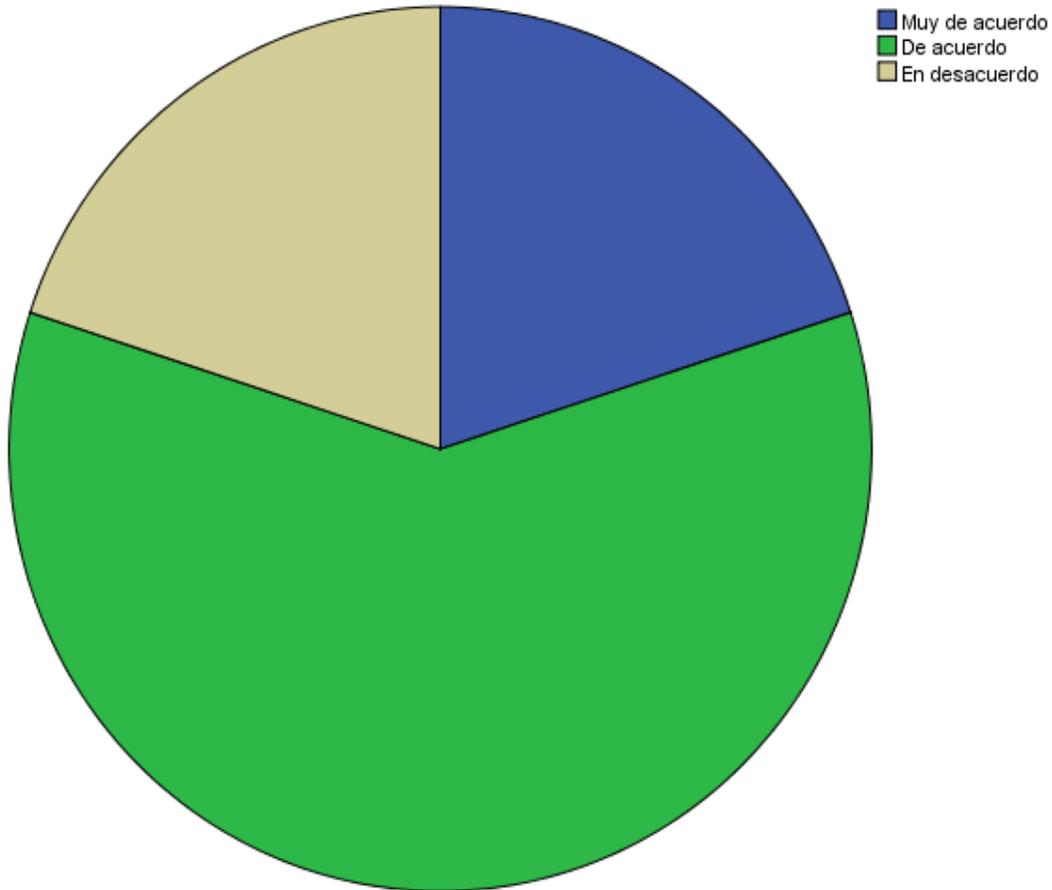
12.- Es puntual al iniciar sus labores



La puntualidad al iniciar sus labores, es reconocida en más del 50% y lo muestra como a una persona con una gran virtud y actitud para cumplir una tarea requerida, de manera comprometida. Considerado como un importante valor para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	3	20.0	20.0
	De acuerdo	9	60.0	80.0
	En desacuerdo	3	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0

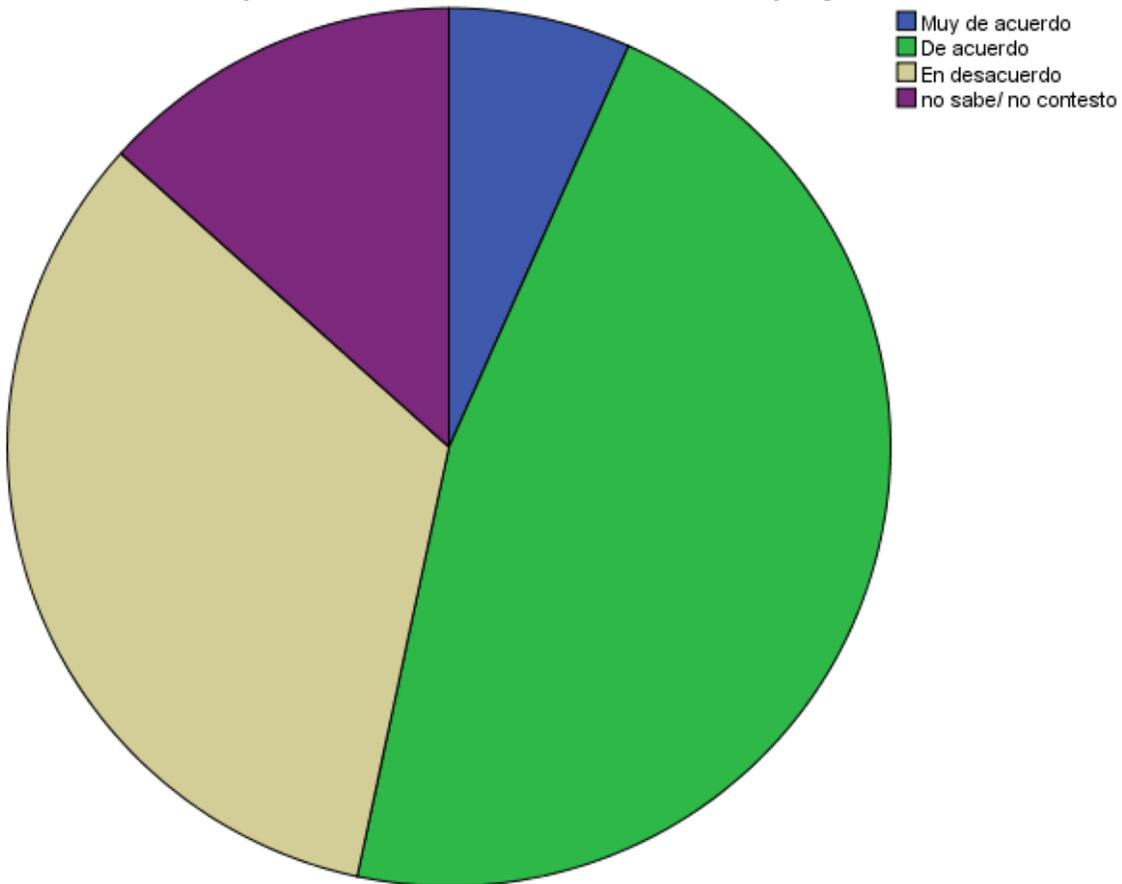
13.- Tiene un conocimiento plural que incluye diversos puntos de vista.



De acuerdo en un 60% en esta pregunta, lo cual significa que reconoce que cada individuo tiene su propio punto de vista y se ciñe a los hechos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	1	6.7	6.7	6.7
De acuerdo	7	46.7	46.7	53.3
Válidos En desacuerdo	5	33.3	33.3	86.7
no sabe/ no contesto	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

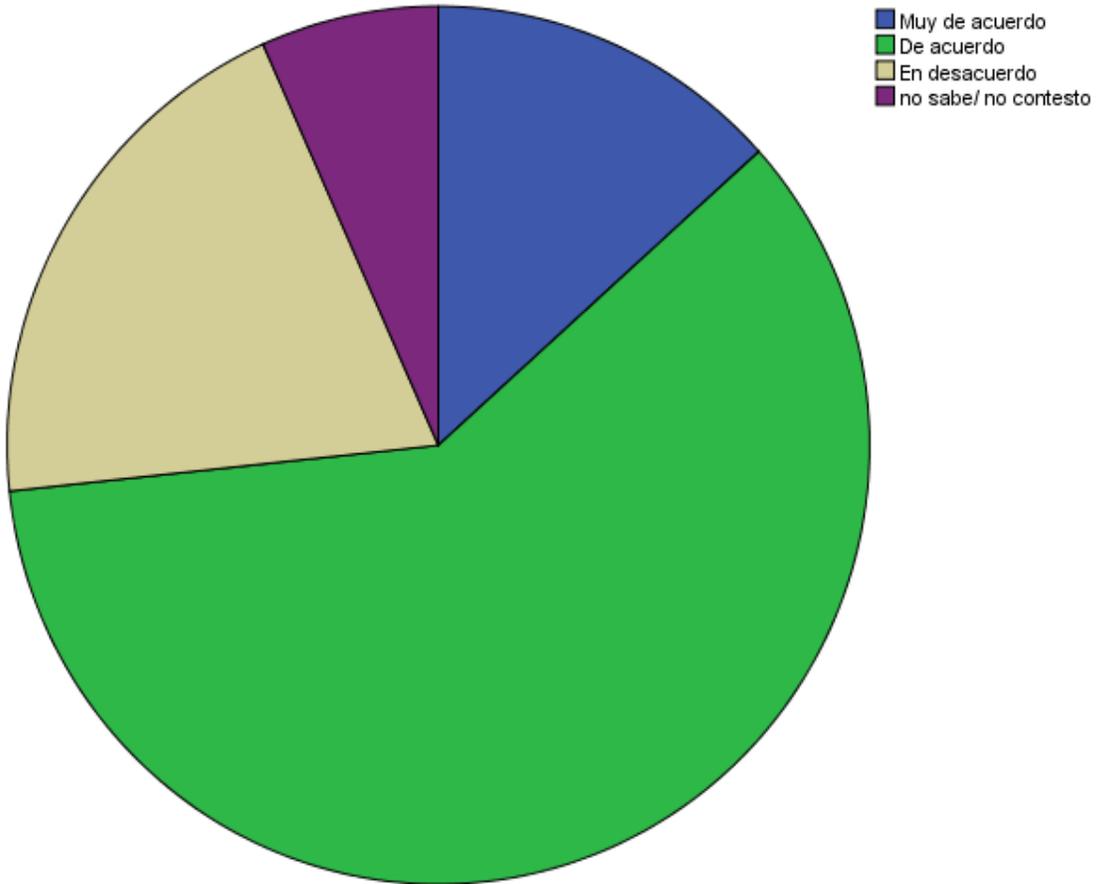
14.- Hace que los maestros se interesen en los proyectos educativos.



Ante las propuestas pro-positivas de hacer o conocer algo, el 46.7% está de acuerdo en que si logra que los docentes se interesen en los proyectos educativos para beneficio de los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	9	60.0	60.0	73.3
Válidos En desacuerdo	3	20.0	20.0	93.3
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

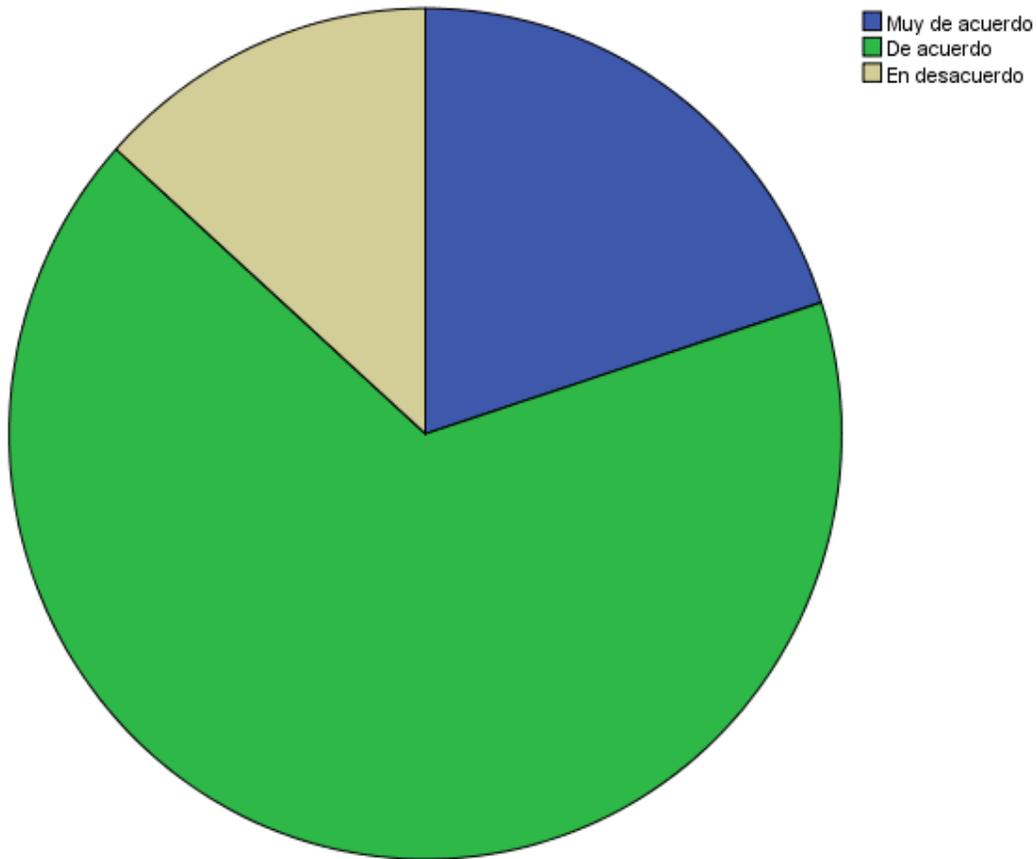
15.- Mantiene un trato amable con la comunidad docente



Mantiene un trato amable en 60% los maestros, están de acuerdo. El trato al que se refiere el enunciado es al tratamiento amable, vinculado al título de cortesía que se concede a una persona. Y también tiene que ver con la forma de comunicarse con una persona o grupo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	10	66.7	66.7	86.7
En desacuerdo	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

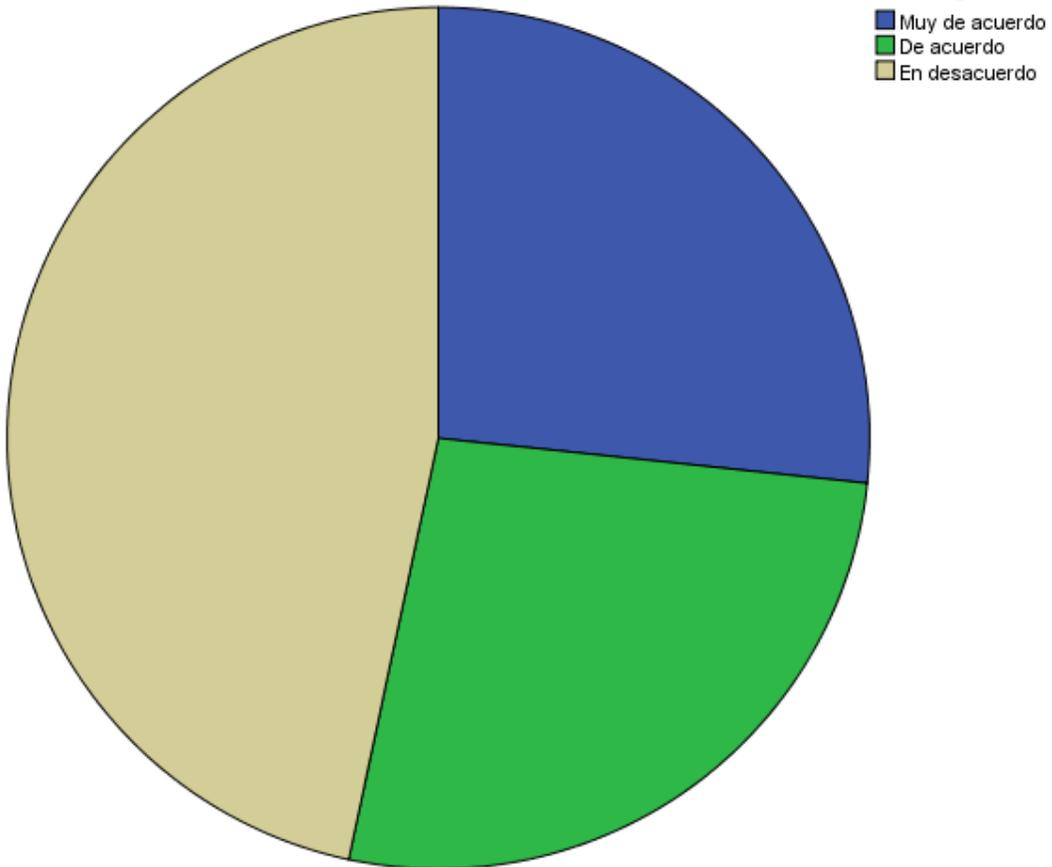
16.- Guarda un adecuado balance entre exigencia y flexibilidad en el trato al colectivo docente.



Para producir más y mejor con un trato adecuado y profesional, es así como el 66.7% está de acuerdo en que el Directivo guarda un adecuado balance entre exigencia y flexibilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
De acuerdo	4	26.7	26.7	53.3
En desacuerdo	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

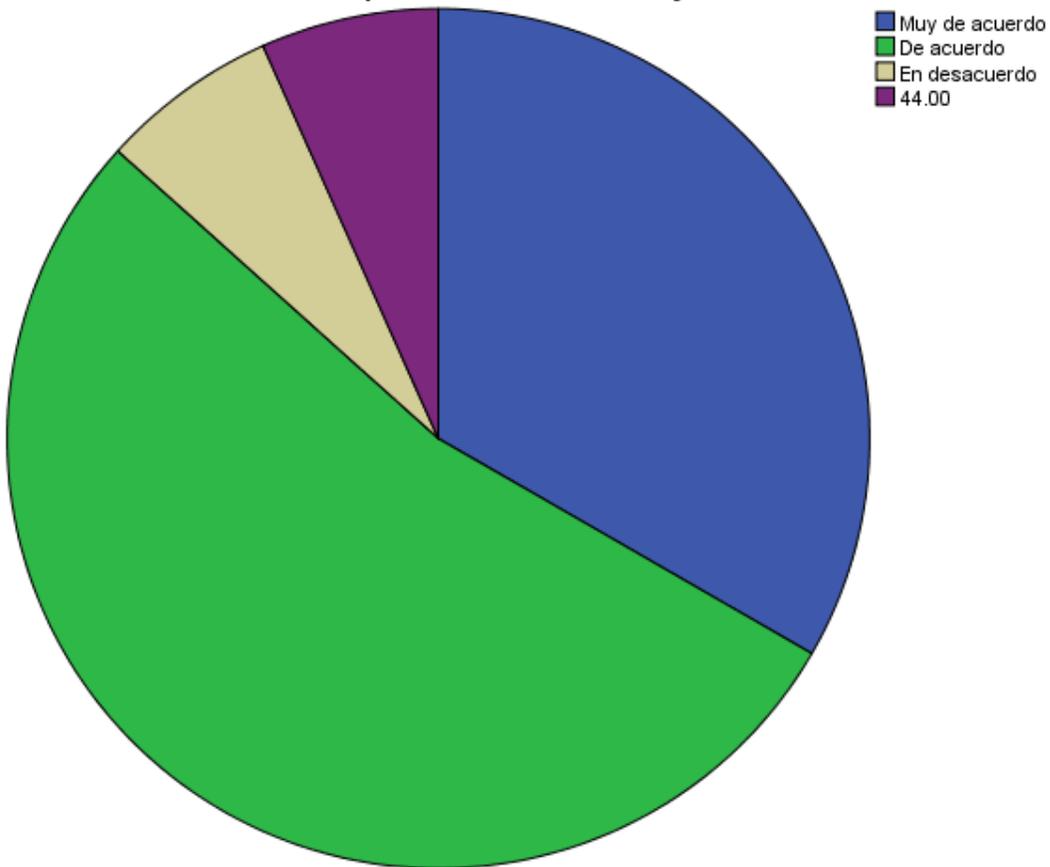
17.- Define claramente, al inicio del ciclo escolar, su forma de trabajo colegiado.



El 46.7% está en desacuerdo en cuanto a que define al inicio del ciclo escolar su forma de trabajo colegiado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	5	33.3	33.3	33.3
De acuerdo	8	53.3	53.3	86.7
Válidos En desacuerdo	1	6.7	6.7	93.3
44.00	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

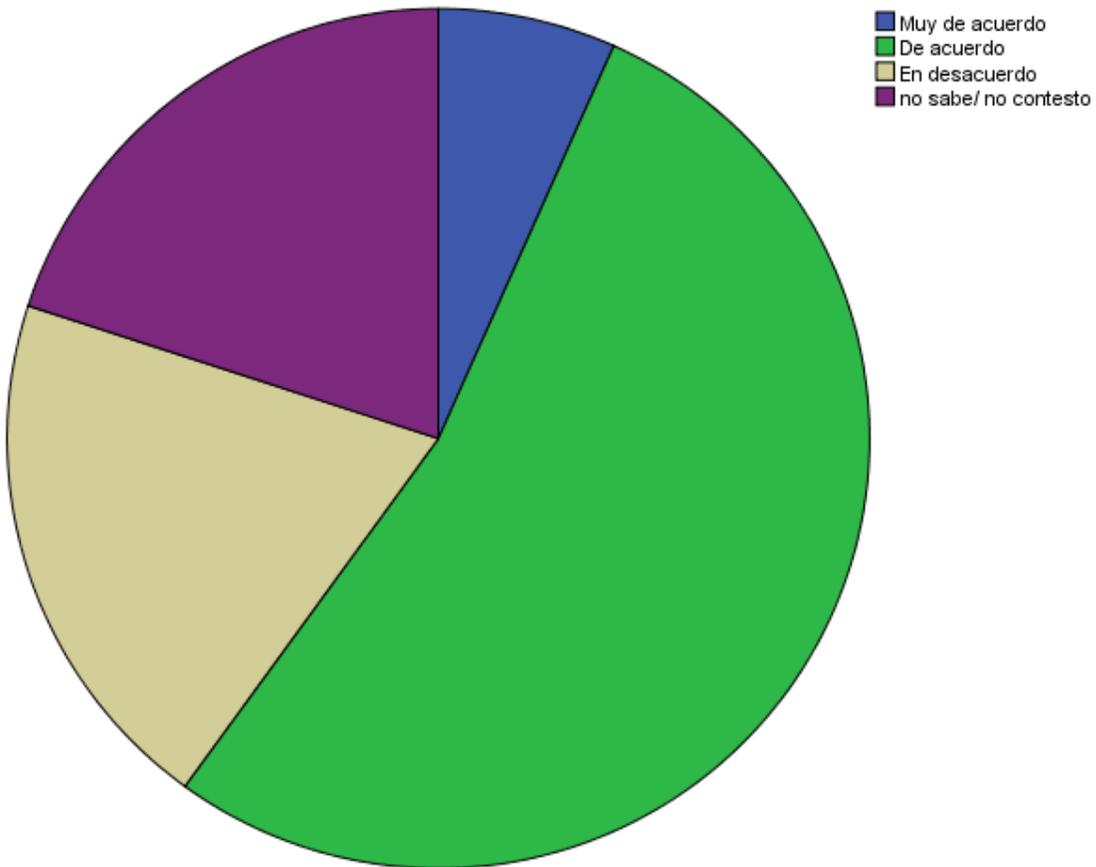
18.- Es puntual al finalizar su jornada laboral.



En un 53.3% opina que está de acuerdo es que el Directivo es puntual al finalizar, su jornada laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	1	6.7	6.7	6.7
De acuerdo	8	53.3	53.3	60.0
Válidos En desacuerdo	3	20.0	20.0	80.0
no sabe/ no contesto	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

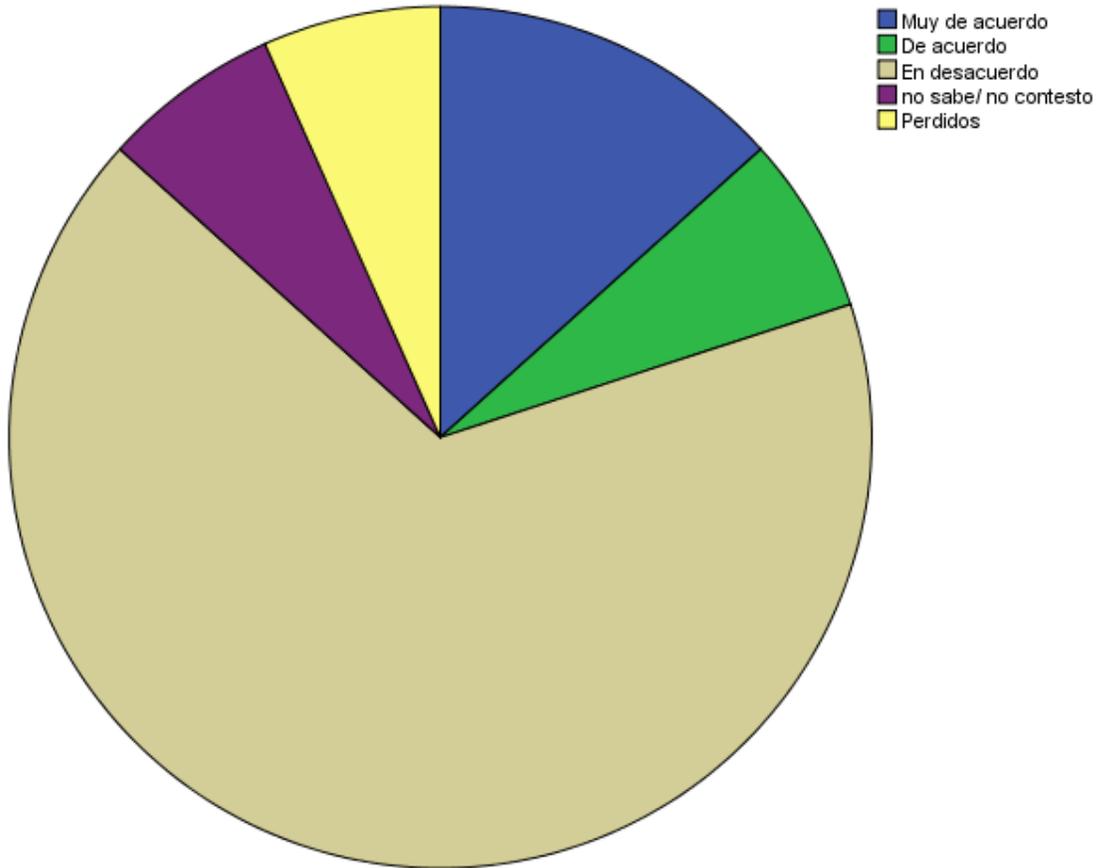
19.- Tiene conocimientos actualizados de la Gestión Directiva.



El 53.3% está de acuerdo en que el Director, posee conocimientos actualizados en gestión Directiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	2	13.3	14.3	14.3
	De acuerdo	1	6.7	7.1	21.4
	En desacuerdo	10	66.7	71.4	92.9
	no sabe/ no contesto	1	6.7	7.1	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	6.7		
Total		15	100.0		

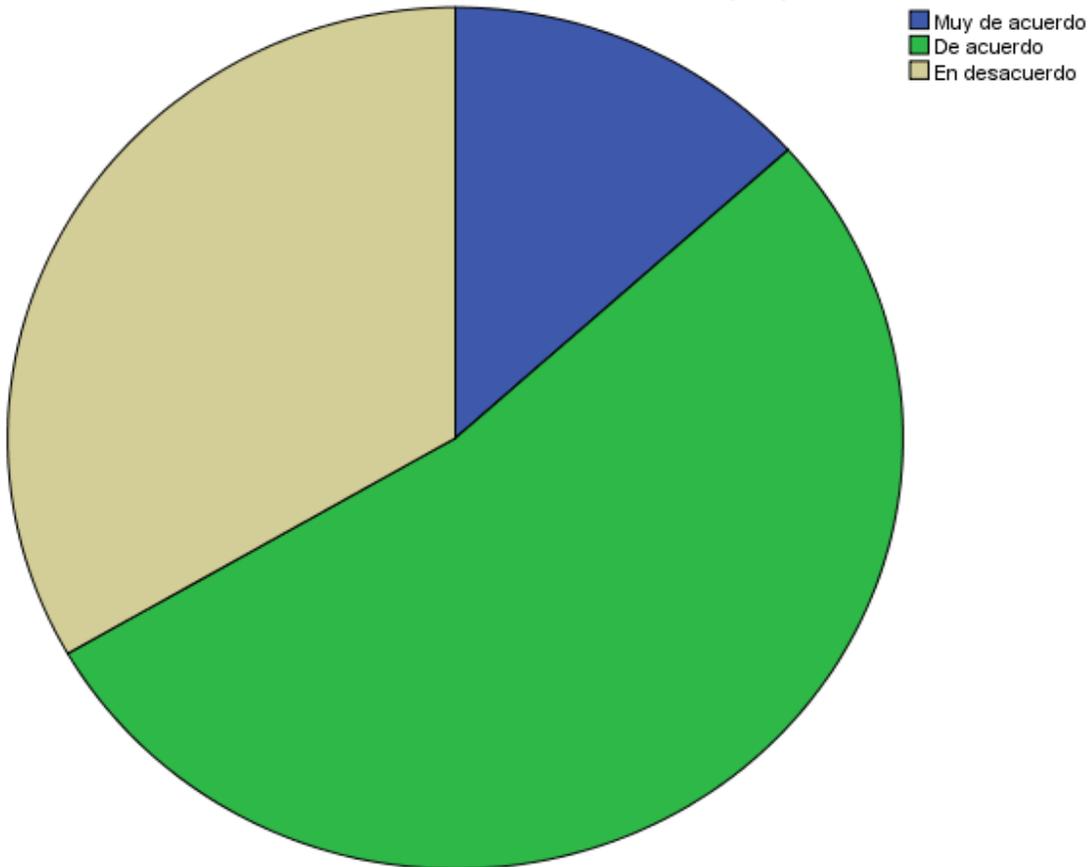
20.- Mantiene la disciplina en la Institución escolar



El 66% de los entrevistados, no está de acuerdo en que mantiene la disciplina en la escuela. Que es seguir un código de conducta, conocido comúnmente como reglamento escolar y es lo que se espera un modelo de comportamiento de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar, así como las normas éticas y las maneras en que se definen las relaciones al interior de la institución. Con ello queda demostrado que no existe un clima laboral basado en valores y mutuo respeto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	8	53.3	53.3	66.7
En desacuerdo	5	33.3	33.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

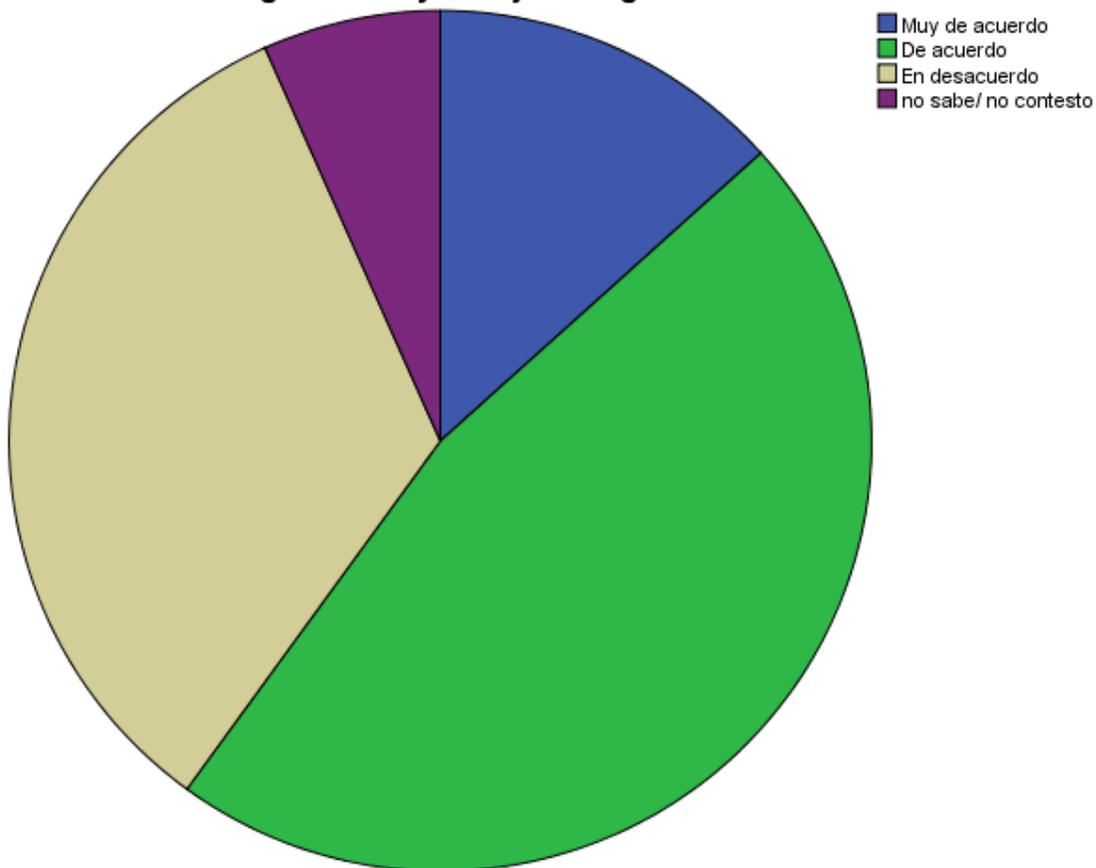
21.- Enseña con un nivel apropiado



El 53.3 % está de acuerdo en que enseña con un nivel adecuado, lo cual confirma que si se le reconoce su trayectoria académica y profesional en los años de servicio como directivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	7	46.7	46.7	60.0
Válidos En desacuerdo	5	33.3	33.3	93.3
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

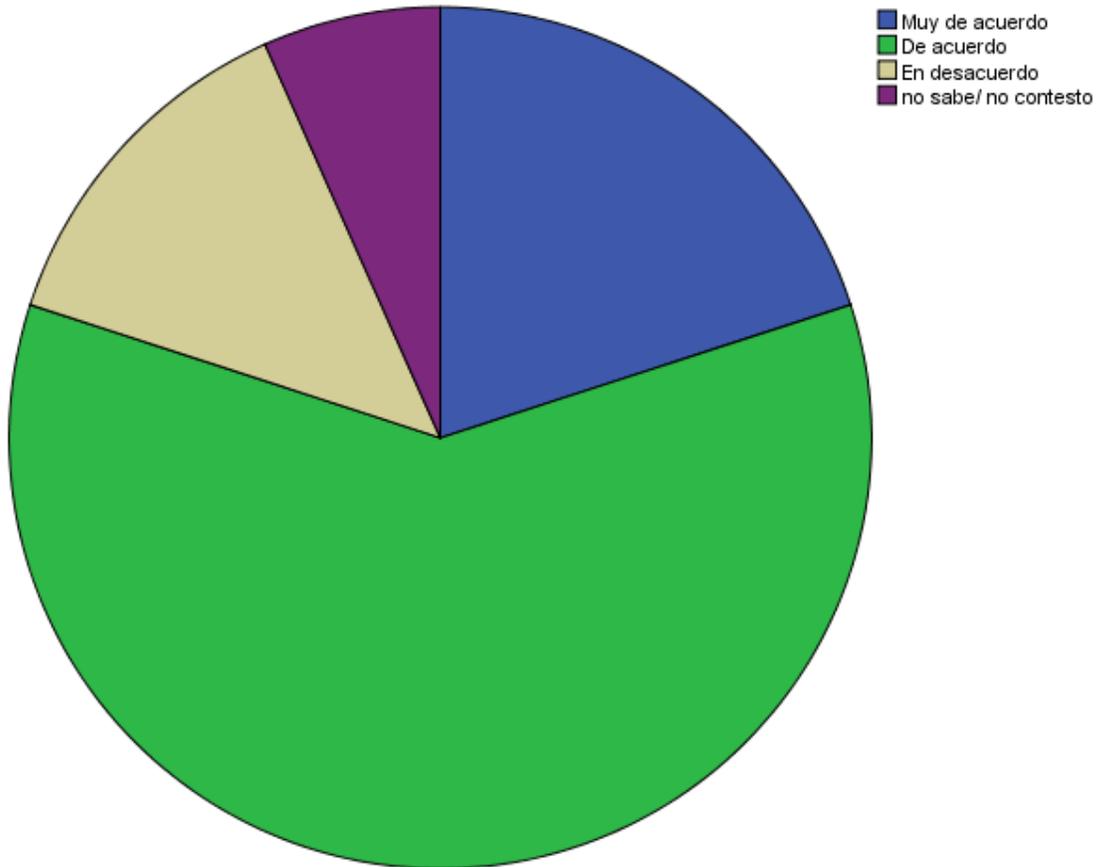
22.- Asigna tareas y trabajos congruentes con los maestros.



El 46.7% está de acuerdo en cuanto a la asignación de trabajos congruentes con los maestros, esto se refleja en que hay un reparto efectivo de tareas, al establecer una gran variedad de opciones para asegurar la satisfacción en el trabajo y la operatividad de las mismas al ser identificadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	9	60.0	60.0	80.0
Válidos En desacuerdo	2	13.3	13.3	93.3
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

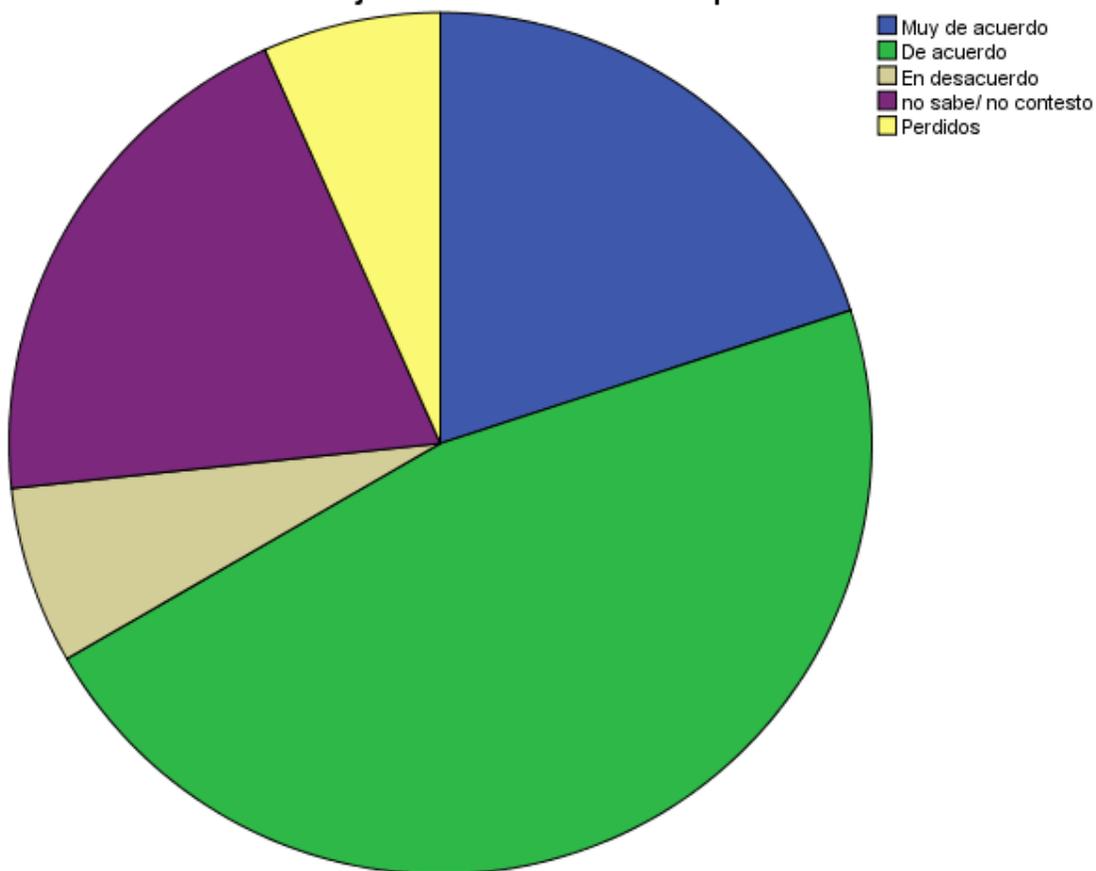
23.- Promueve la creatividad



Está de acuerdo el 60% en que promueve la creatividad, la cual se puede generalizar en cuanto a ser un sentimiento de libertad que permite un estado de transformación permanente. Y en todas aquellas formas con la necesidad de trascender.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	3	20.0	21.4	21.4
	De acuerdo	7	46.7	50.0	71.4
	En desacuerdo	1	6.7	7.1	78.6
	no sabe/ no contesto	3	20.0	21.4	100.0
	Total	14	93.3	100.0	
Perdidos	Sistema	1	6.7		
Total		15	100.0		

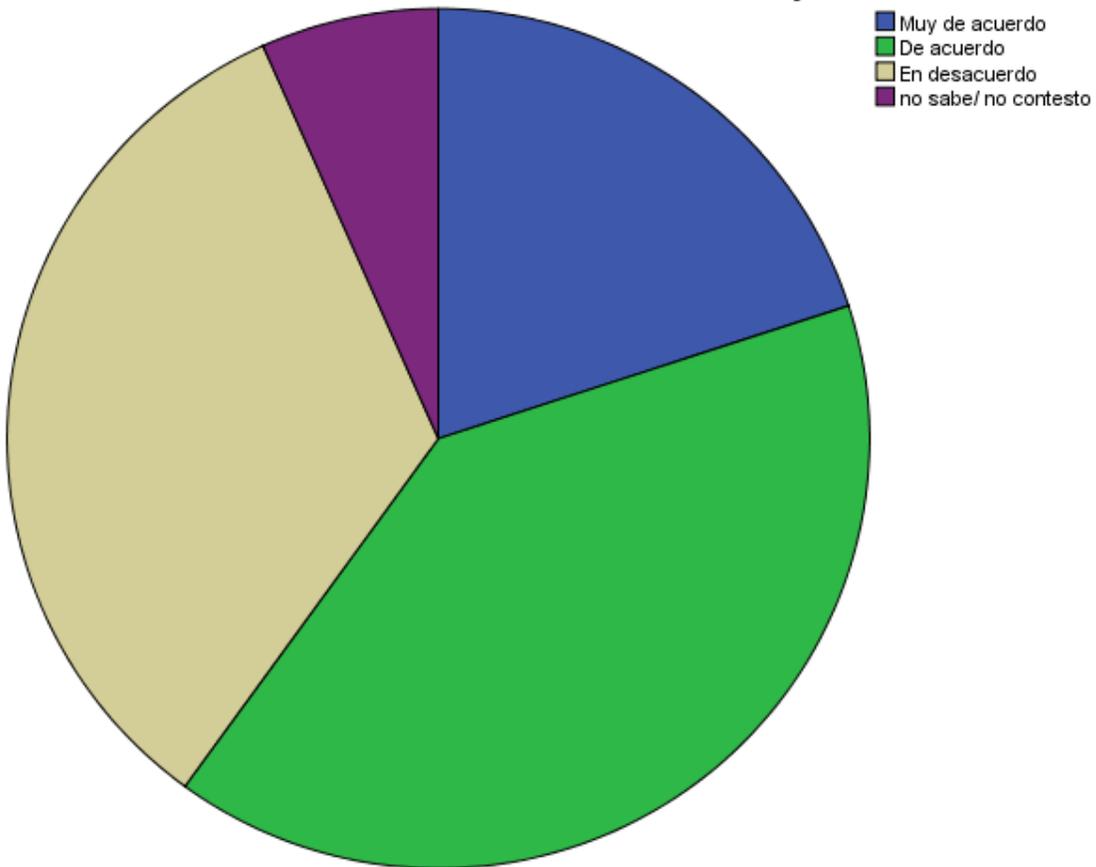
24.- Es justo al calificar el desempeño docente



De acuerdo el 46.7% y considera que es justo al calificar el desempeño docente respecto a: el resultado de tareas asignadas; el comportamiento y las características individuales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	6	40.0	40.0	60.0
Válidos En desacuerdo	5	33.3	33.3	93.3
no sabe/ no contesto	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

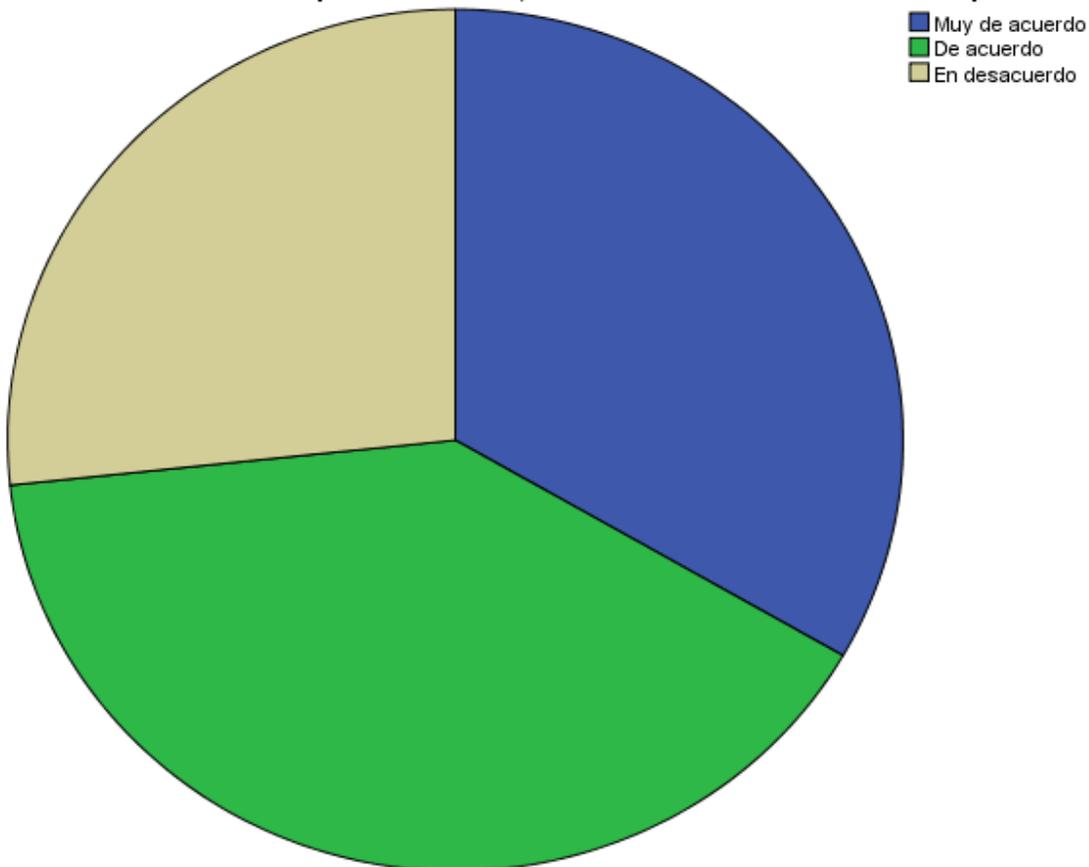
25.- Establece claramente las normas de trabajo en la escuela



Establece claramente las normas de trabajo en la escuela, estando de acuerdo en un 40% en consenso y coherencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	5	33.3	33.3
	De acuerdo	6	40.0	73.3
	En desacuerdo	4	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0

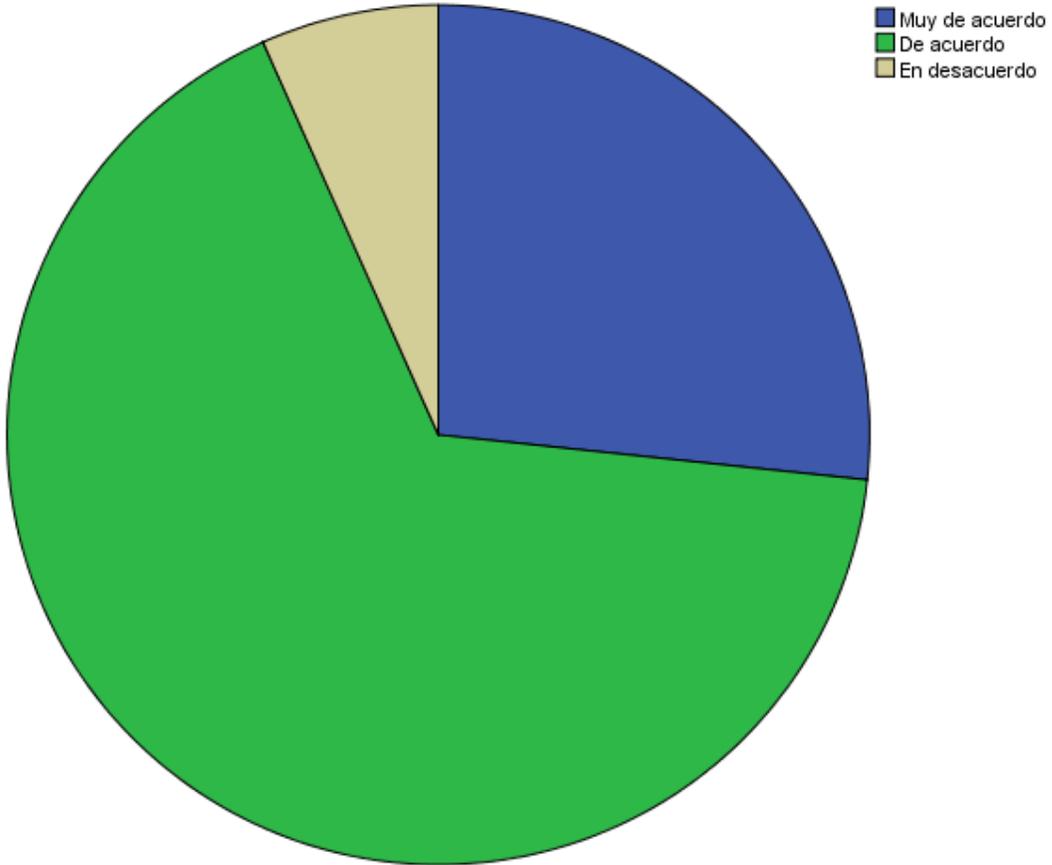
26.- Es una persona culta, conocedora de diversas disciplinas



Es una persona culta, está de acuerdo el 40%, lo que lo identifica como una persona que se distingue por tener tema de conversación además, de ser interesante y que sus opiniones generalmente son bastante acertadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
De acuerdo	10	66.7	66.7	93.3
En desacuerdo	1	6.7	6.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

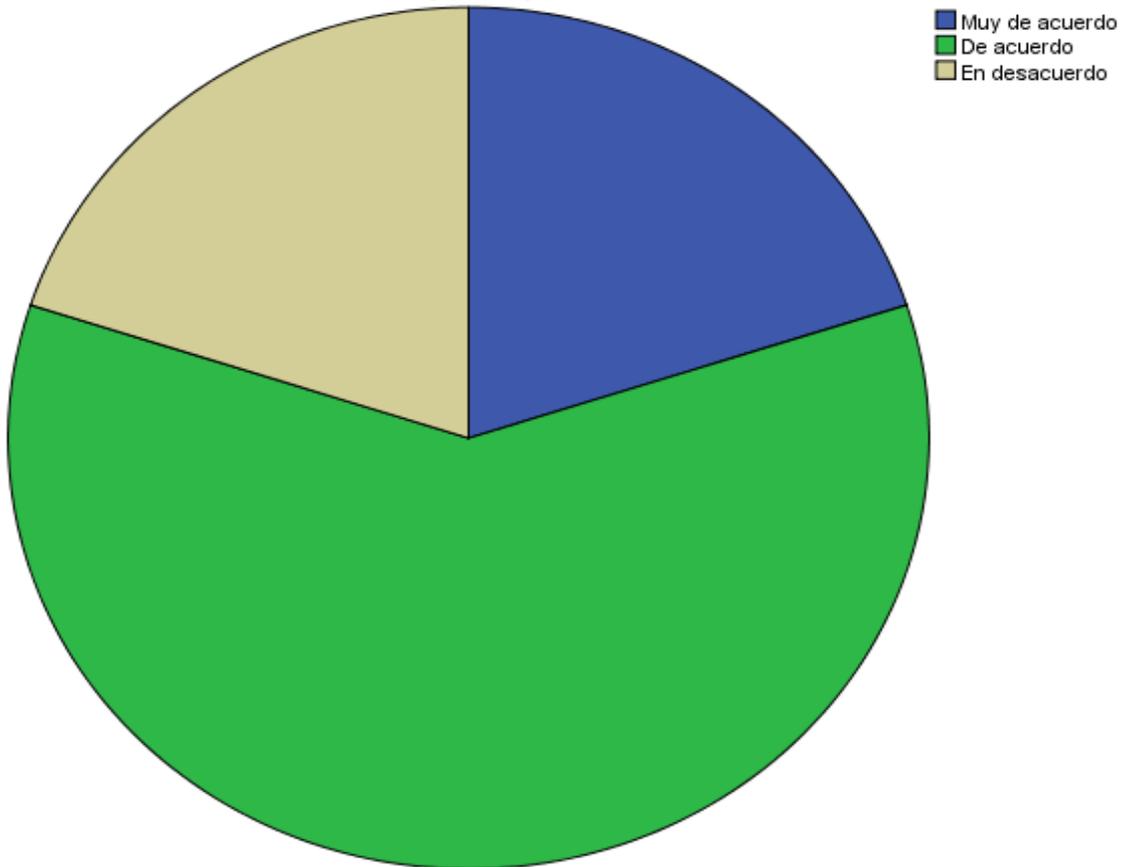
27.- Asiste a sus labores



De acuerdo en más de un 66%, considerándolo como una persona seria, responsable y normativo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	9	60.0	60.0	80.0
En desacuerdo	3	20.0	20.0	100.0
Total	15	100.0	100.0	

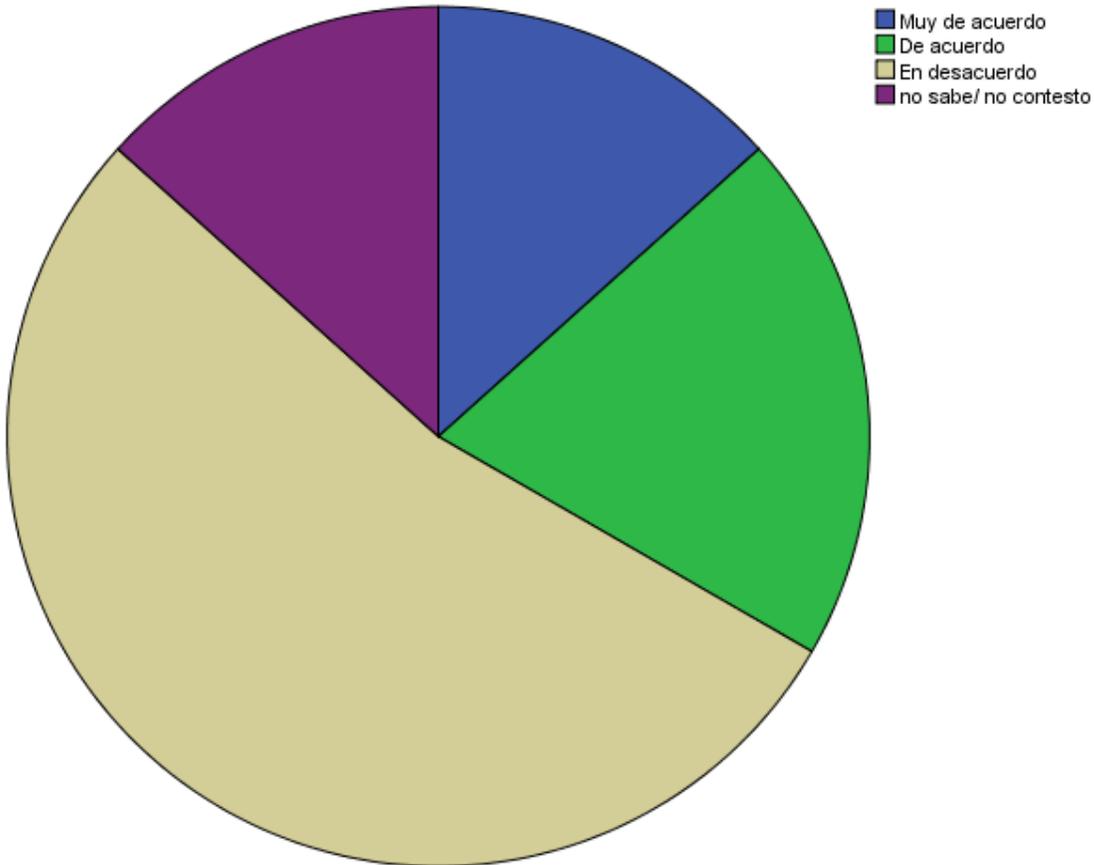
28.- Promueve La participación activa de todos los maestros.



Promueve la participación activa en un 60% esto es, que se trabaja en equipo para lograr algo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
De acuerdo	3	20.0	20.0	33.3
Válidos En desacuerdo	8	53.3	53.3	86.7
no sabe/ no contesto	2	13.3	13.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

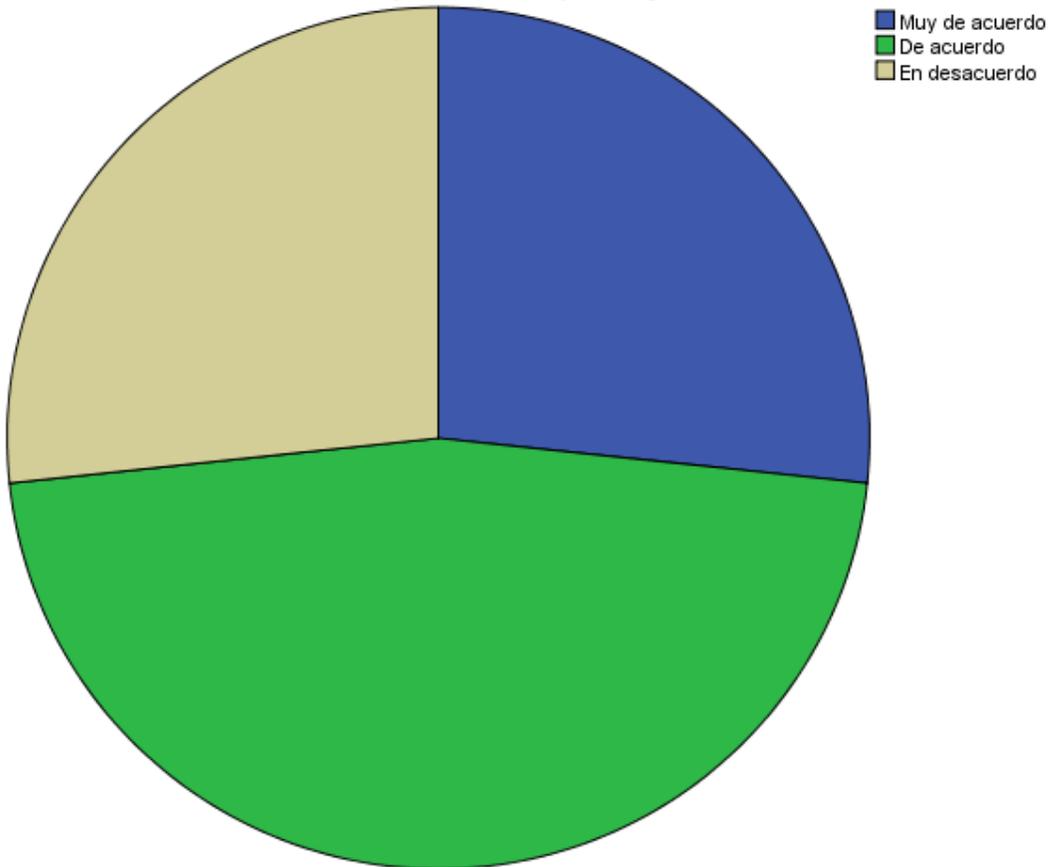
29.- Tiene un adecuado control del personal



En desacuerdo, sé manifiesta el 53.3 % debido a las luchas de poder entre grupos que se han consolidado al paso de los años, por lo cual no se ha podido medir y corregir el desempeño principalmente en el área administrativa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	4	26.7	26.7
	De acuerdo	7	46.7	73.3
	En desacuerdo	4	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0

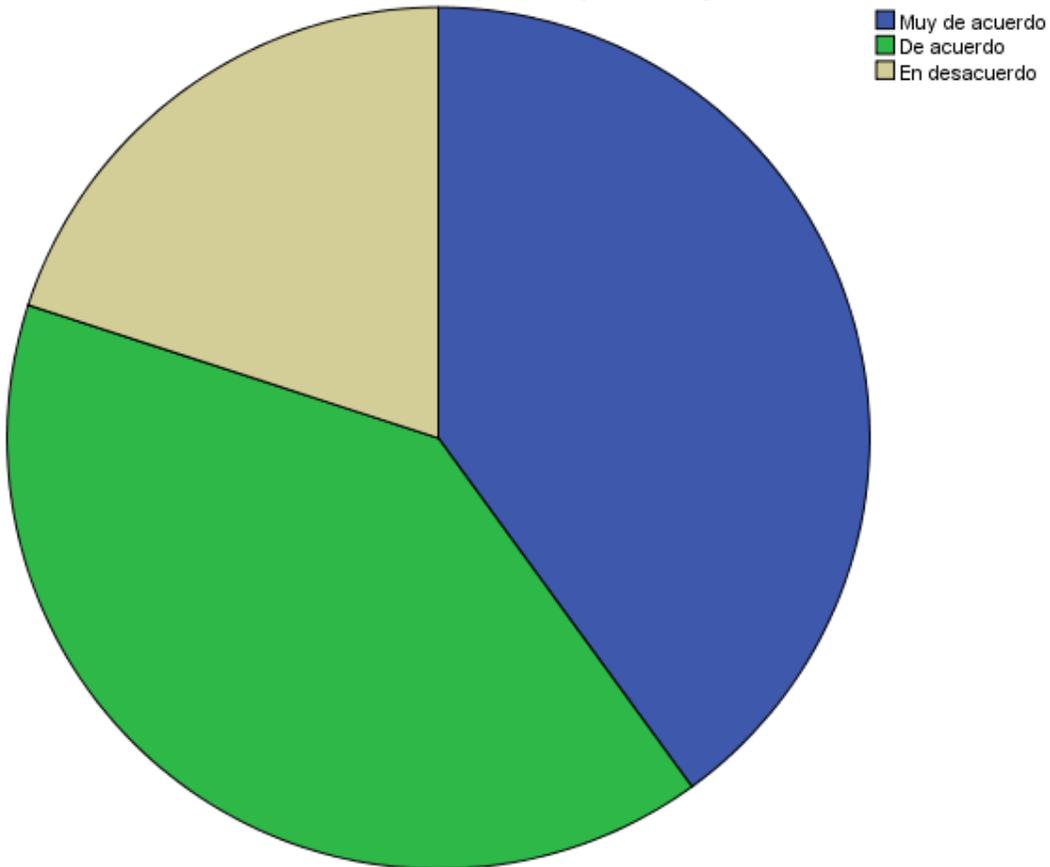
30.- Tiene disponibilidad para ayudar a los maestros.



Está de acuerdo el 46.7% en que tiene disponibilidad para ayudar y acompañar a los maestros en su función pedagógica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy de acuerdo	6	40.0	40.0
	De acuerdo	6	40.0	80.0
	En desacuerdo	3	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0

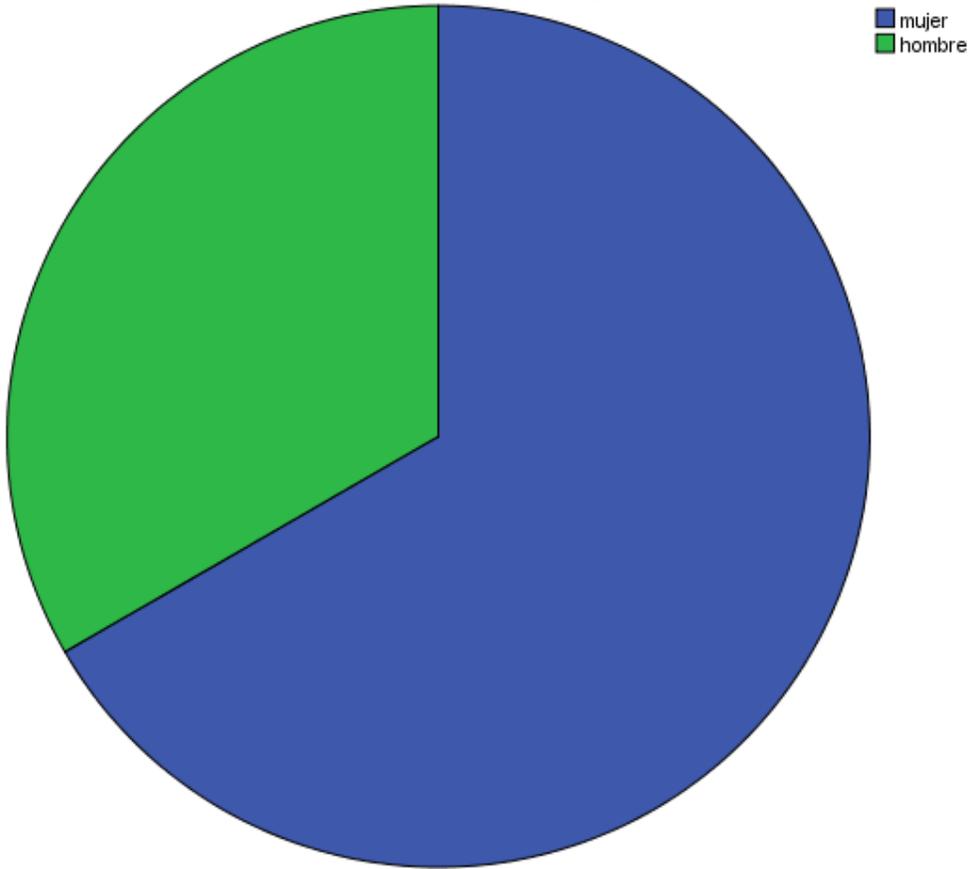
31.- Esta interesado por el aprendizaje de los maestros.



En un 40% están de acuerdo y muy de acuerdo en que está interesado en el aprendizaje de los maestros, fomenta la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades en la plantilla docente,

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	mujer	10	66.7	66.7
	hombre	5	33.3	100.0
	Total	15	100.0	

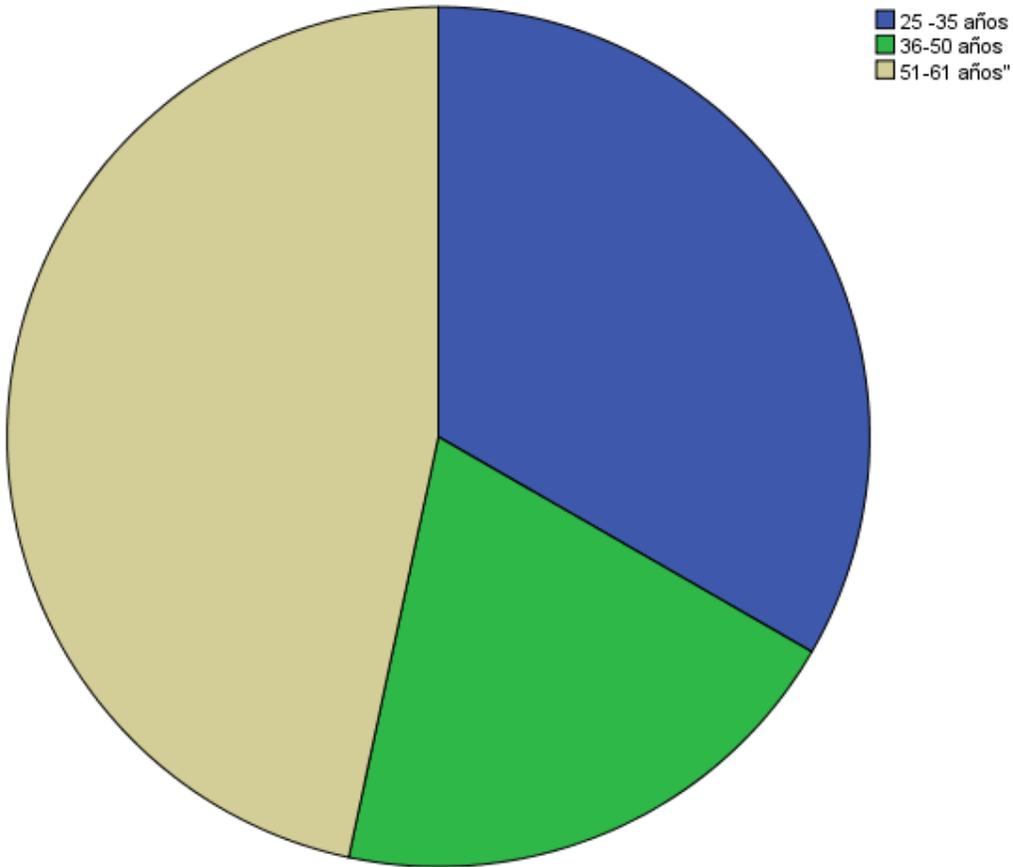
32.- Por genero



Predominan las mujeres en la plantilla docente en un 66.7%

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 25 -35 años	5	33.3	33.3	33.3
36-50 años	3	20.0	20.0	53.3
51-61 años"	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

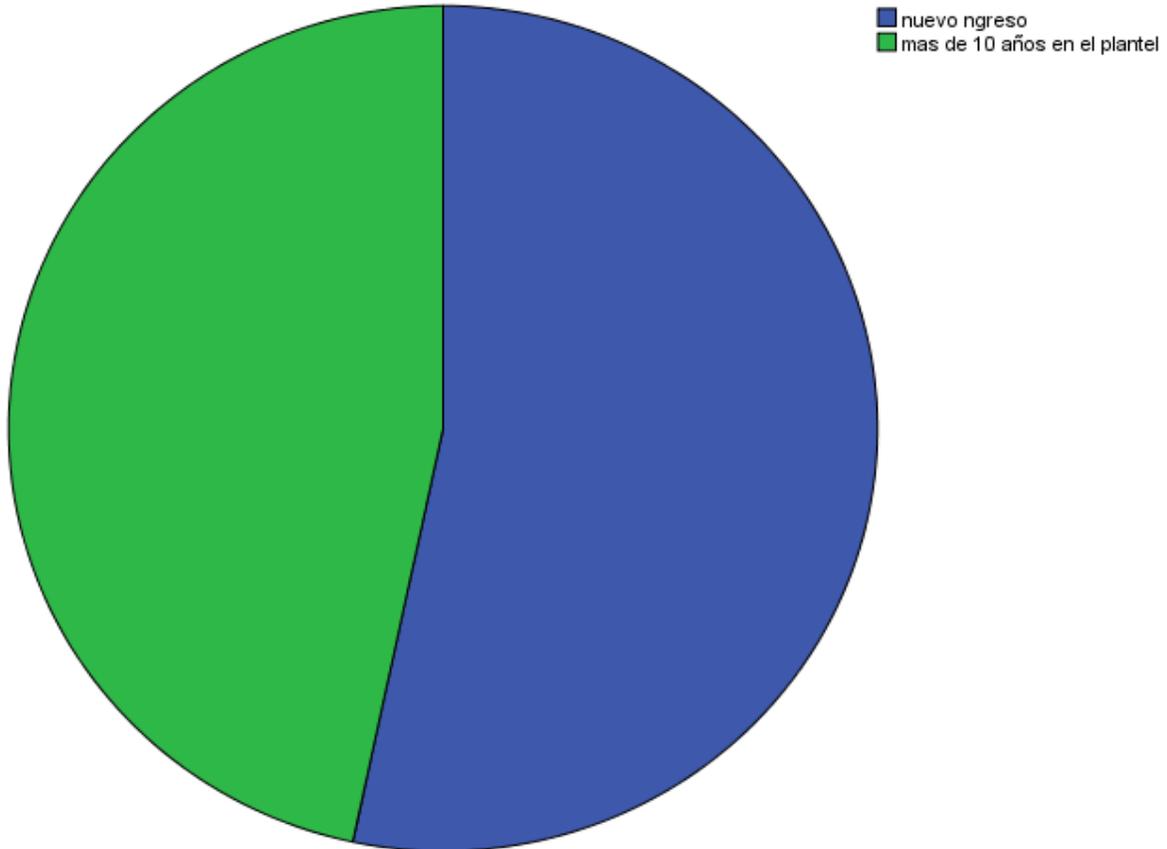
33.-Edades



La edad de los entrevistados fluctúa principalmente entre 51 y 61 años en un 46.7% lo que nos indica que probablemente son docentes con más de 20 años de servicio en diversas escuelas del sistema educativo nacional. La mayoría se muestra cansado y sin esperanzas profesionales, sin r reconocimiento a su labor.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nuevo ingreso	8	53.3	53.3	53.3
Válidos más de 10 años en el plantel	7	46.7	46.7	100.0
Total	15	100.0	100.0	

34.- Años de servicio en la escuela Número 14



De los años de antigüedad en la escuela secundaria número 14 “Jorge Quijano” el 53.3% es personal docente de entre cinco y diez años de servicio en el plantel. Es una plantilla en constante cambio fluctuación de cambio de centro de trabajo. Debido al clima laboral a las luchas de poder de grupos plenamente identificados y consolidados, que si bien son minoría, han logrado crear un clima laboral denso y que se ajusta a sus intereses grupales.

CAPÍTULO

V

CONCLUSIONES

Conclusiones

La Investigación ha demostrado que es imprescindible la existencia de un claro liderazgo de una o varias personas en la comunidad educativa para que todos los esfuerzos lleguen a un mejor fin. El Director escolar, es el que frecuentemente lidera el centro escolar.

Pero ello depende de su actitud, del papel que asuma en la escuela y de cómo es visto por los docentes. La existencia de un directivo comprometido, competente, aceptado por la comunidad, capaz de entusiasmar y con un estilo de dirección participativo son ahora requisitos necesarios de cambio.

Se requiere que la Gestión Directiva mantenga una visión y que apoye con claridad los cambios, que se muestra abierta a las innovaciones, que incentive a los docentes a probar riesgos. Que se avance hacia la creación de una cultura profesional de aprendizaje, es decir, que se cree una cultura que estimule el aprendizaje y el desarrollo profesional continuo, en el marco de una estructura en la cual tenga lugar ese desarrollo a través de la colaboración y del apoyo mutuo.

Algunas estrategias que se proponen para asegurar el éxito en la gestión directiva, como: asegurar que el cambio se impregne en toda la comunidad escolar: que se incorpore a la estructura, a la organización y a los recursos de la escuela; eliminar practicas rivales, una vez detectados los obstáculos que impiden continuar mejorando; certificar la participación activa de toda la plantilla docente; contar con un staff de profesionales que faciliten el cambio o profesores que funcionen a modo de asesores para la formación de las destrezas necesarias; asistir y acompañar a los nuevos integrantes de la plantilla escolar y facilitarles su inserción

lo antes posible; crear redes de aprendizaje internas y externas; favorecer el apoyo entre colegas; favorecer el espíritu de cambio y la actitud permanente hacia la mejora.

Algunos factores que constituyen esa cultura son: presión interna para mejora, presión externa para mejorar, visión y metas compartidas, historial de mejora, autonomía utilizada por los centros educativos, propiedad de la mejora, compromiso y motivación, Dirección escolar, organización flexible, estabilidad del profesorado.

Tiempo y recursos dedicados a la mejora, disposición para convertirse en una comunidad profesional de aprendizaje.

La Gestión Directiva, representa una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de los directivos y un desafío en el trabajo por la mejora de la escuela en su conjunto. Se ofrece una valoración muy positiva de la actividad directiva que se ejerce a través de políticas de gestión y del impacto de la mejora del funcionamiento de la escuela.

Poniendo en práctica determinados y diversos estilos de gestión que guarden una base sólida y democrática, reconociendo el trabajo en equipo. Se asocia a la dirección con el desarrollo de un liderazgo educativo capaz de transformar la vida del centro educativo para el desarrollo de la convivencia y en entornos que favorecen el aprendizaje y la educación.

El trabajo más humanizado y más creativo responde a las necesidades actuales de las escuelas que demandan nuevos estilos de dirección y de liderazgo. Se deberá apostar por el estudio a fondo de la dirección escolar, apostar por políticas formativas eficaces de apoyo a la función directiva.

El futuro de las organizaciones, y en particular de la educación, dependerá de su capacidad para formar adecuadamente a sus elencos, tanto docentes como administrativos. Es necesario contar con instrumentos eficaces que garanticen la actualización permanente de esos recursos humanos, su contacto con los cambios en el mundo del conocimiento y la tecnología.

En particular, es importante sustituir los viejos sistemas de selección de cuadros basados en antigüedad y exhibición de certificados de inescrutable valor, por sistemas de selección y promoción basados en la demostración de competencias profesionales. Es preciso reinstaurar los liderazgos. El trabajo en equipo no garantiza la productividad y la gestación de nuevas propuestas si no existe orientación, visión, capacidad de “aterrizar” las ideas en proyectos realizables, exigencia de trabajo.

Uno de los esfuerzos principales a realizar es el de redefinir los modos de selección y formación para los cargos de dirección y supervisión, y los modos de llevar adelante dichas funciones. Si no existe clara capacidad de liderazgo en los distintos niveles del sistema, difícilmente la autonomía y el trabajo en equipo den los frutos esperados.

Hacia nuevas competencias profesionales para la Gestión Directiva con la Inteligencia Emocional

Se plantea iniciar el desarrollo de nuevas formas de organización y conducción de los sistemas educativos. Todo ello implica la necesidad de repensar el perfil profesional y las competencias y saberes del responsable de la gestión educativa.

El término que mejor contribuye a re conceptualizar y reconstruir las prácticas de la gestión educativa es el que requiere, nuevas capacidades de sus gestores de modo que los habiliten, a señalar nuevos horizontes, trazar trayectorias, desarrollar negociaciones, elaborar compromisos que reúnan a nuevos actores y liberar un quantum de capacidad creativa y de transformación. Se requieren saberes de liderazgo que impregnen a los actores con las innovaciones.

Las tareas específicas de estas categorías de profesionales requieren permanentemente capacidades de reflexión, de creatividad, de decisión y de acción altamente profesionalizadas.

El responsable de la gestión educativa debe posicionarse como actor y agente de la transformación, conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos que enfrenta en cada situación particular y vinculándola con un proceso de transformación de largo aliento.

Estas nuevas competencias y esta nueva profesionalidad de la gestión educativa no son de carácter exclusivamente individual sino, principalmente, de carácter colectivo. En este sentido, una de las competencias principales para los responsables de la gestión educativa es la capacidad para trabajar en equipo.

El papel del Directivo en su actitud como en sus acciones, puede asegurar y crear condiciones para lograr el compromiso y la implicación de los docentes como elementos imprescindibles para su transformación y desarrollo.

Recomendaciones

- Favorecer el liderazgo docente, el docente pasa a conformar un equipo de trabajo colegiado que toma mayor conciencia de la mejora de la escuela en general y no solo del aula, y decide encarar esos procesos de cambio.
- Reconocer que el liderazgo docente es fundamental como una perspectiva de actuación profesional que implica salir de las cuatro paredes del aula para identificarse con y contribuir con en una comunidad de profesionales que se influyan mutuamente para mejorar las prácticas de la escuela.
- El liderazgo debe de operar en y a través de todo el sistema, es decir, todas las personas tienen cierto nivel de poder, y a su vez, distintos tipos de poder son atribuidos a diferentes roles (Mitchell y Sackaney, 2000), .favorecer el liderazgo escolar, para que todos los docentes, como una estrategia fundamental, para que rodos los miembros de la comunidad educativa se sientan empoderados y comprometidos con los procesos de cambio.
- La Dirección escolar debe de ser capaz de aprovechar las fortalezas y el talento de cada uno de los miembros de la plantilla docente, y motivarles a cumplir sus objetivos, tanto a nivel personal y profesional.
- Diseñar nuevos tiempos y espacios para estimular el dialogo con los colegas.
- Implicación activa del liderazgo en todos los niveles. Tanto la Dirección escolar como el liderazgo compartido de todos los docentes.

4) Es receptivo a nuevas ideas y puntos de vista expresados por los docentes

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

5.- Tiene un conocimiento profundo de las áreas académicas/pedagógicas

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

6.- Hace ameno su labor

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

7.- Mantiene un ambiente confianza en la Institución.

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

8.- Promueve un mutuo respeto entre docentes y autoridades

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

9.- Tiene facilidad de expresión verbal

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. Da acuerdo
 - c. En desacuerdo

d. Ns/nc

10.- Usa un lenguaje apropiado

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

11.- Proporciona diversos recursos para la labor docente: didácticos (acetatos, rota folios, audiovisuales, etc.)

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

12.- Es puntual al iniciar sus labores

a. Muy de acuerdo

b. Da acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

13.- Tiene un conocimiento plural que incluye diversos puntos de vista.

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

14.- Hace que los maestros se interesen en los proyectos educativos.

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

15.- Mantiene un trato amable con la comunidad docente

a. Muy de acuerdo

- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

16.- Guarda un adecuado balance entre exigencia y flexibilidad en el trato al colectivo docente.

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

17.- Define claramente, al inicio del ciclo escolar, su forma de trabajo colegiado.

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

18.- Es puntual al finalizar su jornada laboral.

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. Da acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

19.- Tiene conocimientos actualizados de la Gestión Directiva.

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Ns/nc

20.- Mantiene la disciplina en la Institución escolar.

-
- a. Muy de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo

d. Ns/nc

21.- Enseña con un nivel apropiado

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

22.- Asigna tareas y trabajos congruentes con los maestros.

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

23.- Promueve la creatividad

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

24.- Es justo al calificar el desempeño docente

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

25.- Establece claramente las normas de trabajo en la escuela

a. Muy de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Ns/nc

26.- Es una persona culta, conocedora de diversas disciplinas

a. Muy de acuerdo

- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

27.- Asiste a sus labores

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

28.- Promueve La participación activa de todos los maestros.

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

29.- Tiene un adecuado control del personal

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

30.- Tiene disponibilidad para ayudar a los maestros.

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

31.- Esta interesado por el aprendizaje de los maestros.

- a. Muy de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Ns/nc

32.- Género

----masculino

----femenino

33.- Edad

a) entre 25 y 30 años
años

b) entre 35 y 50 años

c) entre 50 y 61

34.- Antigüedad en este Centro de trabajo

a) Nuevo ingreso

b) más de 10 años

Siglas

DOF	Diario Oficial de la Federación
IE	Inteligencia Emocional
INEE	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
LGE	Ley General de Educación.
LGSPD	Ley general del servicio profesional docente
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PSE	Programa Sectorial de Educación
SEP	Secretaría de Educación Pública
SPD	Servicio Profesional Docente
SEN	Sistema Educativo Nacional
SNE	Sistema Nacional de Evaluación Educativa

Glosario

Metodología Cualitativa.- Método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales, que se basa en cortes metodológicos, en principios teóricos, tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social, empleando métodos de recolección de datos que no son cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal y como la experimentan sus correspondientes protagonistas. La investigación cualitativa, requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan.

Función Directiva.- Es la función importante y necesaria, pero sometida a una crisis por presiones, administrativas, políticas, personales, y materiales.

Organización escolar.-Hace referencia tanto a una comunidad educativa, junto a las normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento y que denominamos escuela, como a la disciplina académica (denominada “organización escolar”) cuyo objeto de estudio son las escuelas.

Principios básicos de la Inteligencia Emocional.- La autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la capacidad de gestión de las relaciones.

Autoconciencia emocional.-Conectar y reconocer con señales internas, el efecto de sentimientos personales y en el rendimiento laboral.

Estándar de desempeño: Es un criterio conceptual que delimita el marco interpretativo de las puntuaciones obtenidas en un instrumento de evaluación y que refiere a lo que la persona evaluada es capaz de hacer en términos de conocimientos, destrezas o habilidades en el contexto del instrumento.

Evaluación: Acción de emitir juicios de valor que resultan de comparar los resultados de una medición u observación con un referente previamente establecido.

Instrumento de evaluación: Técnicas de medición y recolección de datos que suelen tener distintos formatos, atendiendo a la naturaleza de la evaluación, por ejemplo, instrumentos de selección de respuesta, instrumentos de respuesta construida, cuestionarios, observaciones, portafolios, entre otros.

Educación básica: Tipo de educación que comprende los niveles de preescolar, primaria y secundaria en todas sus modalidades, incluyendo la educación indígena, la especial y la que se imparte en los centros de educación básica para adultos.

Referencias

- EZPELETA, (1980), “Estructura jeraquico-burocratica”
- FIERRO Y ROJO (1994), “El consejo técnico sea un espacio de formación de maestros y de fortalecimiento de la gestión pedagógica.”
- GALLO, V. “Organización y administración escolar”
- GARDNER, (1983),” *conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal*”
- GIMENO Y SACRISTÁN (1992), “*Gestión escolar*”
- GOLEMAN, (1995). “*Inteligencia Emocional*”
- HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C; y BAPTISTA, P. (2003), “*Metodología de la Investigación*” (3ra. Ed.), Elaboración del marco teórico, México: Mc Graw Hill.
- ISAÍAS ÁLVAREZ (1994), “Sobre el fortalecimiento de la supervisión de la educación básica para el DF”
- LEDOUX (1999), “ *La I E como una base biológica* “
- MAYER y SALOVEY (1993) p.433, ”*Inteligencia emocional*, “ un tipo de inteligencia social.
- MONROY, L. (1941) “Organización escolar”
- MURILLO, (2005, 2011). p.14,” *Gestión y liderazgo*”.
- PIECK, E. (2004), ” *La Escuela Secundaria, su problemática*”.
- SALINAS y CEDILLO “El Programa para la Modernización Educativa, Programa de Desarrollo Educativo”
- SILVIA, S. (1992), “*Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*”
- SEP-SNTE (1980-1990) “Desconcentración administrativa se inició en el sexenio de José López Portillo (1976-1982)”
- THORNDIKE, (1920,) p. 228, “*Concepto de Inteligencia Social*”