



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMAS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y DESARROLLO DE
LA EDUCACIÓN**

**ÉTICA Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA: CASO
CET 1 "WALTER CROSS BUCHANAN"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN GESTIÓN
Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTA:

VÍCTOR MANUEL OJEDA MALDONADO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. CARLOS TOPETE BARRERA

MÉXICO, CDMX. DICIEMBRE 2018



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, siendo las 11:00 horas del día 16 del mes de OCTUBRE del 2018 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:
"ÉTICA Y PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA: CASO CET 1 WALTER CROSS BUCHANAN".

Presentada por el alumno:

OJEDA MADONADO VÍCTOR MANUEL
Apellido paterno Apellido materno Nombre(s)
Con registro:

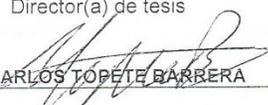
B	1	6	0	5	4	8
---	---	---	---	---	---	---

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

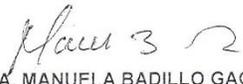
Director(a) de tesis


DR. CARLOS TOPETE BARRERA


DRA. ELIA OLEA DESERTI


DRA. MARÍA DEL CARMEN TREJO CAZARES


DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ


DRA. MANUELA BADILLO GAONA

PRESIDENTE DEL COLEGIO


DRA. SUSANA ASELE GARDUNO ROMAN

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 16 del mes octubre del año 2018, el que suscribe Víctor Manuel Ojeda Maldonado alumno del Programa de Maestría en Administración, Desarrollo de la Educación con número de registro B160548, adscrito a la Sección de Posgrado de ESCA Santo Tomas, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Carlos Topete Barrera y cede los derechos del trabajo titulado "*Ética y prácticas de liderazgo en la gestión directiva: Caso CET1 Walter Cross Buchanan*", 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 el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección vimaojma29@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Víctor Manuel Ojeda Maldonado

Nombre y firma del alumno

Agradecimientos

A mis padres José Luis Ojeda Fraire y María Del Carmen Maldonado Sánchez, porque siempre han sido un ejemplo a seguir, por sus cuidados, consejos, enseñanzas, regaños, porque han estado a mi lado en todo momento, por darme una familia unida y cariñosa, porque me enseñaron a nunca darme por vencido, y porque han sido el mejor regalo que Dios me dio, mis padres a quienes tanto quiero y admiro.

A mi querida esposa Tere, por sus consejos, su apoyo, sus desvelos y desmañanadas que me acompañaron en todo este tiempo, por su paciencia, y porque en muchas ocasiones me ausente de mis responsabilidades como esposo y papá para cumplir con la maestría.

A mis hijos Santy e Iker, que son mi motor, el estudio es lo único que les va a permitir construir el futuro que ellos quieran, mediante constancia, trabajo y disciplina.

A mi hermano Diego, a mis sobrinos Iván y Gael, porque las alegrías las comparto con mis seres queridos.

Y en especial a aquellas personas, que ya no están físicamente conmigo, pero siempre las llevo conmigo; a mi bisabuelita Marianita, a mis abuelitas Nieves y Mariquita, a mis abuelos Luis y Francisco, con quienes pase los primeros años de mi vida, a mi tío Goyo que siempre me brindó su apoyo y compañía, y a mi tío Pablo Ajís, quién se fue en este 2018, gracias por sus consejos, por escucharme, por su ayuda incondicional y por todos esos bellos momentos que compartimos juntos.

A mis maestros de la maestría, por su dedicación, entrega, disponibilidad, por compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros, porque cada uno de ellos dejó una huella imborrable en mí.

Un reconocimiento y agradecimiento especial a mi Director de tesis, Dr. Carlos Topete Barrera, por su acompañamiento durante la maestría, por sus clases, sus consejos, por compartir su conocimiento y brindarme su apoyo.

Y finalmente gracias a todos aquellos que hicieron posible mi investigación, a quienes me dieron la oportunidad de entrevistar y compartieron sus experiencias, inconformidades, reclamos, sugerencias, propuestas y a quienes indirectamente aportaron información para que esta tesis pudiera ser escrita.

A toda esta gente mil gracias por haber estado en el momento justo.

Resumen

La falta de comportamiento ético en los servidores públicos es la principal causa de corrupción en las organizaciones, el patrimonialismo, el nepotismo, el abuso de poder, el sindicalismo, son algunas prácticas incorrectas de gestión que no se han podido erradicar ya que son las propias autoridades quienes las promueven, ante la poca capacidad de gestión y la escasa supervisión. El presente trabajo tiene como objetivo identificar las prácticas de liderazgo que mejoren la función directiva, a partir de una conducta ética sustentada en valores que invite, facilite, involucre y motive al personal, sin que exista favoritismos, ni abuso de poder, que se trate al personal con justicia y se aplique la norma a todos por igual y en consecuencia puedan desarrollar habilidades personales que les permita dirigir las instituciones de una manera eficaz y confiable.

La investigación se realizó mediante el método cualitativo, para la cual se realizaron entrevistas a expertos, directivos, ex directivos y docentes, las cuales se realizaron dentro de las instalaciones del Centro de Estudios Tecnológicos (CET) 1, se grabaron y transcribieron los audios para que, por medio del método de análisis de discurso, se pudiera extraer la información referente a la ética, liderazgo y gestión. Algunos de los problemas encontrados tienen que ver con la conducta ética directiva, la falta de conocimientos teóricos y prácticos para hacer gestión, así como la carencia de competencias personales para comunicar, planear, distribuir recursos, motivar, dirigir, delegar al personal. La percepción que se tiene de las autoridades es que no actúan adecuadamente y que solo ven por sus intereses y las de su grupo de poder, les falta conocimientos y formación en gestión que les permita tomar mejores decisiones, así como actuar adecuadamente sin cometer abusos de autoridad por el hecho de tener el poder.

Abstract

The lack of ethical behaviour by public servants is the main cause of corruption within organizations. Patrimonialism, nepotism, abuse of power and trade unionism, are just some of the dishonest management practices that have not been eradicated. These are the principal unprofessional practices committed by the staff due to their limited management capacity and poor supervision abilities. The objective of this work is to identify leadership practices that will establish managerial practices based on ethical conduct and adhering to values that invite, facilitate, involve and motivate staff to provide consistent rules, without favouritism or abuse of power, to ensure the fair treatment of everybody equally. The outcome of this work is that public servants will be better able to develop personal skills to direct any institution in an honest, effective and reliable way. The research was conducted using the qualitative method, which interviews experts, managers, former directors and teachers. These interviews were conducted within the facilities of the Technological Studies Centre (CET) 1. The interviews were recorded and transcribed, then evaluated by the discourse analysis method. Information referring to ethics, leadership and management was then extrapolated from the answers.

Some of the problems encountered are due to directive ethical conduct, the lack of theoretical and practical knowledge to carry out successful management, as well as the lack of personal skills to communicate, plan, distribute resources, motivate, direct and delegate the staff. The perception is that they do not act properly and that they only care for their own interests and those of their power group, because they have the powers that be on their side. Education and the requisite management training would allow them to make better decisions and act appropriately without committing abuses of authority and prevent the negative behaviour continuing.

Índice

Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice de cuadros y figuras	vii
Glosario	viii
Listado de siglas utilizadas	ix
Introducción.....	x

CAPÍTULO 1 IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

1.1 Surgimiento de la idea de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivo General	7
1.4.1 Objetivos Específicos	7
1.5 Pregunta central de investigación	8
1.5.1 Preguntas secundarias de investigación	8

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE LA ÉTICA EN EL LIDERAZGO Y GESTIÓN

2.1 Antecedentes	10
2.2.1 Ética	10
2.2.2 Ética y gestión	11
2.2.3 Ética y corrupción	13
2.2.4 Los costos de la corrupción	16
2.2.5 Dilemas éticos	20

2.2.6	El desarrollo moral y el comportamiento ético	21
2.2.7	Teoría del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg	22
2.3	Liderazgo	24
2.3.1	Liderazgo de gestión	26
2.3.2	Prácticas de liderazgo en la gestión	30
2.3.3	Modelo de Bernard Bass: Liderazgo transformacional	32
2.3.4	Modelo de Kouses y Posner: El desafío de liderazgo	34
2.3.5	Modelo de Howard Gardner: Liderazgo cognitivo	37
2.4	Gestión	39
2.4.1	Desarrollo de habilidades directivas	40
2.4.2	Tipos de pensamiento directivo	42

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL ENFOQUE CUALITATIVO

3.1	Metodología de la investigación	46
3.2	Tipo de estudio	46
3.3	Dimensión de la investigación	47
3.4	Técnicas para la recolección de datos.....	47
3.5	Instrumento de investigación	49
3.6	Sujetos de investigación y características de la muestra.....	49
3.7	Variables	51
3.8	Análisis de la información	52
3.9	Guion de preguntas para expertos, directores, ex directores y jefes de departamento.....	54
3.9.1	Guion de preguntas para profesores	55

CAPÍTULO 4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1.1	Entrevista Experto 1 Ex1mTCB67	57
4.1.2	Entrevista Experto 2 Ex2fCMTM47	59
4.1.3	Entrevista Experto 3 Ex3fWARM41	62
4.1.4	Resumen Entrevistas Expertos	65
4.2.1	Entrevista Profesor 1 P1fMEGR48(21).....	68
4.2.2	Entrevista Profesor 2 P3fMBS60(33).....	70
4.2.3	Entrevista Profesor 3 P2fFRR57(33).....	72
4.2.4	Resumen Entrevistas Profesores	75
4.3	Entrevista Ex directivo ExD1fBAS43(15).....	79

CAPÍTULO 5 INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1	Selección de mejores candidatos para dirigir.....	81
5.2	Formación obligatoria para la gestión directiva	83
5.3	Promover la ética en el liderazgo y la gestión	83
5.4	Acciones necesarias para una buena gestión	85
5.5	Consecuencias del nepotismo directivo	86
5.6	Abuso de autoridad ante la falta de un comportamiento ético.....	87
5.7	Incidentes críticos en la gestión	88
5.8	Valores para una gestión eficaz.....	89

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES

REFERENCIAS

ANEXO 1 TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

ANEXO 2 INCIDENTE CRÍTICO

ANEXO 3 FRASES PARA REFLEXIONAR

Índice de cuadros y figuras

Cuadros

Cuadro 1	Definición de algunos tipos de corrupción en el sector educativo	18
Cuadro 2	Factores internos y externos que favorecen la corrupción en el sector educativo.....	19
Cuadro 3	Estados de razonamiento de Lawrence Kohlberg.....	24
Cuadro 4	Estilos de liderazgo basado en las actitudes	27
Cuadro 5	Prácticas para un liderazgo efectivo.....	32
Cuadro 6	Dimensiones que se incluyen en el liderazgo transformacional.....	35
Cuadro 7	Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional Bass y Avolio	36
Cuadro 8	Indicadores de variables a observar.....	53

Figuras

Figura 1.1	Habilidades directivas.....	7
Figura 2.1	Tipos de corrupción	16
Figura 2.2	Educación en la ética / Ética en la educación	20
Figura 2.3	Rasgo de los líderes efectivos	26
Figura 2.4	Elementos clave en la definición de liderazgo.....	30
Figura 2.6	Habilidades directivas propuestas por Cameron y Whetten.....	44
Figura 3.1	Procedimiento para el análisis de la información.....	54

Glosario

Autonomía

Considera que las personas lleguen a ser capaces de tomar sus propias decisiones, seleccionando la mejor acción a seguir como aquella que concierne a todos.

Autoritarismo

Modalidad del ejercicio de la autoridad en las relaciones sociales, por parte de algunos miembros, en la cual se extrema la ausencia de consenso, la irracionalidad y la falta de fundamentos en las decisiones, originando un orden social opresivo y carente de libertad para otra parte de los miembros del grupo social.

Competencia

Es un conjunto integrado de conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas. Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas y desarrollar proyectos en tiempo con el fin de obtener resultados de calidad.

Congruencia

Valor de coherencia, veracidad, certidumbre, sinceridad y unión de criterios respecto lo que se piensa, se dice y hace.

Corporativismo

Tendencia de un grupo o sector profesional a defender a toda costa sus intereses y derechos de grupo, sin tener en cuenta ni la justicia ni las implicaciones o perjuicios que puedan causar a terceros.

Corrupción

Es el uso del cargo público para obtener ganancias privadas.

Dilema ético

Es una situación en la que los preceptos morales o las obligaciones de similar obligatoriedad ética se encuentran en conflicto, de forma que cualquier solución posible al dilema es moralmente intolerable.

Eficacia

Es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. La eficacia tiene que ver con hacer lo apropiado para conseguir un propósito planteado a priori o de antemano.

Estadio de desarrollo

Etapas físicas, mentales y emocionales que atraviesa el ser humano a medida que crece y madura; cada estadio tiene un periodo inicial y otro de culminación y características peculiares en competencias y habilidades.

Estrategia

Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Ética

Es la disciplina que se ocupa de aquello que es moralmente bueno o malo, correcto o incorrecto. Hablar de ética es hablar de justicia, de decidir entre lo que está bien y lo que está mal, de aplicar las reglas que fomenten un comportamiento responsable tanto individual como grupal.

Ética de gestión

Condiciones en las que entra en juego la promoción de una cultura de valores en la institución por parte del directivo y que debe considerar al rendir cuentas de su función.

Eticidad

Se define como la segunda naturaleza que va formando el ser humano a lo largo de su vida, aprendiendo a respetar a los demás y así mismo, formando el carácter teniendo en mente siempre a la sociedad.

Evaluación

La evaluación constituye un proceso de estimación o verificación del grado de realización o logro de los objetivos y metas, basado en criterios comúnmente aceptados y, en lo posible, anticipados.

Favoritismo

Mecanismo de abuso de poder que supone la distribución arbitraria de recursos, y se da cuando un funcionario público da prioridad a un familiar para hacer uso o goce de un bien o servicio.

Formación profesional del directivo

Conjunto de elementos que incluye saberes, tecnologías, prácticas especializadas y un apartado ético que implica el uso responsable del conocimiento y el desarrollo de un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el desarrollo de la organización educativa.

Gestión Educativa

Es un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, entendida como estructura, bajo la conducción y animación del liderazgo, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional.

Habilidad

Es aquella cualidad permanente de una persona adquirida por el propio esfuerzo que le hace capaz de cumplir satisfactoriamente ciertos cometidos.

Habito

Es una disposición psíquica duradera para un determinado tipo de vivencias o de comportamiento; se forma como consecuencia de la repetición de actos que se conforman con normas socio-culturales, lo cual les confiere un valor positivo.

Honestidad

Es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse en coherencia, sinceridad y de acuerdo con los valores de verdad y justicia. En su sentido más evidente la honestidad puede entenderse como el simple respeto la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación del sujeto con los demás y del sujeto consigo mismo.

Incidentes críticos de índole moral

Situaciones donde el directivo ve interpelada su decisión, su conocimiento y su actuación y en donde tiene que poner en práctica su criterio ético.

Justicia

Es la concepción que cada época y civilización tienen acerca del bien común. Es un valor determinado por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

Liderazgo

Es el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

Moche

Moche o mochada es un acto de corrupción en el que una empresa o particular le da dinero a un político o funcionario público para resultar beneficiado con contratos u obras públicas.

Moral

Conjunto de reglas, valores, prohibiciones y tabúes inculcados ya sea por las costumbres sociales, la religión o cualquier ideología.

Moralidad

Es comportarse en conformidad y coherencia con los preceptos de la moral establecida y aceptada.

Nepotismo

Trato de favor hacia familiares o amigos, a los que se otorgan cargos o empleos públicos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta otros méritos.

Paradigma

Son realizaciones universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

Patrimonialismo

Es la enajenación de los bienes públicos por parte de quienes ejercen el poder.

Prácticas de liderazgo

Las prácticas de liderazgo son un medio para: generar aprendizaje organizacional y social, resolver colectivamente problemas nuevos, redefinir los valores, ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores, estimular el desarrollo de otras formas de comprender y de actuar, ampliar los procesos de mejora continua, desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo, y solventar procesos extendidos y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas, tanto individuales como colectivas.

Sindicalismo

Busca la negociación laboral patronal directa y rechaza realizarla a través del gobierno, así como organizar la sociedad a través de asociaciones laborales que en ocasiones tienen tintes de anarquía.

Tolerancia

Grado de aceptación frente a un elemento contrario a una regla moral, civil o física. Capacidad de un individuo de aceptar una cosa con la que no está de acuerdo. Actitud de un individuo frente a lo que es diferente de sus valores.

Valores

Son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son.

Listado de siglas utilizadas

AD	Análisis de discurso
CECyT	Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos
CELEX	Centro de Lenguas Extranjeras
CET	Centro de Estudios Tecnológicos
CI	Coefficiente Intelectual
CIDH	Comisión Interamericana de Derechos Humanos
DFLE	Dirección de Formación de Lenguas Extranjeras
DEMS	Dirección de Educación Media Superior
FRL	Full Range Leadership
IPN	Instituto Politécnico Nacional
LT	Liderazgo Transformacional
MADE	Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación
MCE	Marco Común Europeo
NMS	Nivel Medio Superior
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PAE	Personal de Apoyo a la Educación
STCM	Sistema de Transporte Colectivo Metro
UPIS	Unidad Politécnica de Integración Social

Introducción

En esta investigación se estudia la relación entre la ética y las prácticas de liderazgo en la gestión directiva en el Centro de Estudios Tecnológicos (CET) #1 Walter Cross Buchanan. La aportación del estudio consiste en dar a conocer la importancia que tiene la conducta ética para tener un buen gobierno y como consecuencia obtener buenos resultados. Se consideró la ética directiva como principal elemento a investigar ya que es la base para establecer buenas prácticas de liderazgo en la gestión. La investigación surge de la necesidad de entregar mejores cuentas en la función directiva, ya que la falta de ética genera corrupción, divide al personal por darle preferencia a unos por encima de otros, afecta la calidad educativa, prevalece el desinterés de hacer bien y mejor el trabajo porque el beneficio es sólo para unos cuantos (favoritismo). El objetivo principal de la investigación es identificar las prácticas de liderazgo con miras a un eficiente aprovechamiento de recursos, con base a una conducta directiva sustentada en valores, para actuar y pensar, ser congruente con lo que dice y hace, tomar decisiones de manera adecuada sin perjudicar a nadie, y sin jugar una doble moral. La conducta directiva es la base para que la gestión fluya, para ser un buen director se requiere además de tener una conducta ética y predicar con el ejemplo, tener experiencia en el manejo de recursos y desarrollar habilidades para mejorar las competencias personales en gestión.

Esta investigación se dividió en cinco capítulos, el primero de ellos incluye los motivos personales que dieron origen al estudio, el planteamiento del problema, la justificación, las preguntas de investigación y los objetivos a lograr, el segundo capítulo describe el marco teórico referencial para el estudio de la ética, liderazgo y gestión, donde se detalla los tipos de corrupción en la educación, concepto de ética, así como los modelos de liderazgo desarrollados por Bernard Bass (liderazgo transformacional), Kouses y Posner (el desafío del liderazgo) y Howard Gardner (liderazgo cognitivo). El tercer capítulo comprende la metodología empleada, los sujetos a investigar, el instrumento de investigación con las preguntas aplicadas a los principales actores, el cuarto capítulo

comprende el análisis y procesamiento de la información, donde se hace un resumen de las entrevistas realizadas con respecto a los conceptos de ética y liderazgo, el quinto capítulo incluye la interpretación y discusión de resultados, realizados mediante mapas conceptuales y se hace una descripción de los resultados obtenidos.

Se anexan las conclusiones, las sugerencias, así como las propuestas para estudios posteriores, la transcripción completa de las mejores entrevistas aplicadas a expertos, docentes, directivos y ex directivos, se incluye un estudio de caso en relación a la ética y la gestión y finalmente de las entrevistas hechas se hace una recopilación de las mejores frases.

Capítulo 1

Importancia de la ética
en la gestión directiva

1.1 Surgimiento de la idea del tema de investigación

Decidí elegir el tema *Ética y prácticas de liderazgo en la gestión directiva* como proyecto de investigación, porque para que exista ética, debe haber justicia, armonía, credibilidad, y buen manejo de recursos. Cuando se carece de ella y se busca el beneficio propio aprovechándose del cargo trae como consecuencias problemas de gestión como: abuso de autoridad, nepotismo, uso indebido de recursos, favoritismo, sindicalismo, etc.

Sin importar el cargo que se tenga siempre se debe actuar con rectitud, ética, honradez, justicia, respeto, libertad, tolerancia, responsabilidad y verdad, principalmente aquéllos que se encuentran bajo algún puesto directivo, ya que el uso y aplicación de estos valores llevan a los individuos a obtener mejores resultados y a crear un ambiente de trabajo favorable.

El directivo hoy en día implica un mejoramiento continuo, integrando conocimiento y práctica, ser directivo es unir la ética con la eficacia, enfrentarse y vencer la incertidumbre, ser directivo equivale a ser líder y hacer gestión. La gestión tiene que ver con estrategias, soluciones, eficacia y objetivos, el liderazgo tiene que ver con la capacidad de influir para motivar, delegar y comunicar a los demás.

Los Directores juegan un papel trascendental dentro de las instituciones, ya que son ellos la clave para que la organización opere de manera correcta, deben ser honestos y congruentes con lo que dicen y hacen, si los seguidores descubren que el líder ha sido deshonesto o que ha manipulado la información para su beneficio personal, perderá credibilidad y confianza.

1.2 Planteamiento del problema

La falta de ética es causa de que algunos servidores públicos caigan o estén tentados a prácticas incorrectas de gestión (corrupción). La corrupción es un problema que afecta a las sociedades de múltiples formas y sus efectos abarcan a todos los sectores de la sociedad. Cuando el desánimo, la pérdida de motivación, los intereses personales y los valores personales se debilitan aparece la corrupción, la falta de ética en los individuos trae como consecuencia enfrentarse a dilemas éticos.

Durante los 10 últimos años la plantilla laboral del CET 1 Walter Cross Buchanan ha crecido enormemente, familiares, amigos y recomendados han cubierto vacantes de profesores y personal de apoyo a la educación (PAE) sin tener el perfil adecuado. La escuela se ha convertido en una extensión del núcleo familiar donde convergen, hermanos, padres, tíos, sobrinos, amigos, primos, esposos, etc. El nepotismo ha sido sin lugar a dudas la práctica de gestión más frecuente en el plantel. Como consecuencia se ha originado exceso de personal en todas las áreas, la calidad de egreso de alumnos ha disminuido, las academias se han dividido, por un lado, está el personal que ingresó mediante examen de oposición, con documentos probatorios y por el otro los que ingresaron por recomendación y que no tiene forma de comprobar examen de oposición y escolaridad.

Sin embargo, las autoridades no han hecho nada para erradicar esto, ya que son ellos quienes promueven estas situaciones, en varias ocasiones esto se ha denunciado ante la Dirección de Educación Media Superior (DEMS) pero no se ha solucionado nada. En el semestre 2018 B ingreso una profesora sin experiencia en el área de inglés para el turno vespertino, carente de examen oposición y sin contar con documentos que avalaran el dominio del idioma. Sin importar que no cumplía con ningún requisito le dieron grupos, no tomaron en cuenta a profesores de la mañana que podían cubrir las horas. Siendo hija de una profesora que forma parte del sindicato, con el apoyo de la Directora y el visto bueno del representante sindical, le autorizaron estar frente a grupo.

En la actualidad se vive en un clima de incertidumbre, molestia, caos, y desmotivación por parte de profesores y personal de apoyo a la educación (PAE) ya que por ningún lado se ve apoyo hacia ellos, sino que al contrario las decisiones que se toman cada vez más perjudican al personal. En agosto del 2017 hubo cambio en la Dirección del plantel, y lo que en un principio eran grandes esperanzas en ella, muy pronto se convirtieron en desilusiones y molestias. Para empezar, nombró a una persona externa al plantel como secretario particular, se contrató chofer personal y remodelo su oficina, mientras que su discurso hablaba de austeridad, la realidad era otra. La comunicación entre autoridades y personal no existe, para poder hablar con ella se tiene que sacar cita y no es seguro que aun con la cita te atiendan, siempre dice estar muy ocupada, la comunicación primero es con su secretario particular, sí él lo considera pertinente le informa, sino él toma la decisión.

La falta de liderazgo y transparencia ha sido evidente desde que empezó su administración, en la primera estructura que se elaboró hubo un sin número de quejas en todas las áreas; cambiaron a maestros de turno sin avisarles, se hicieron horarios especiales a recomendados, las horas de descarga las pusieron frente a grupo, hubo reducción de horas a todo el personal sin justificación alguna, se removió a profesores que tenía muchos años de antigüedad frente a grupo y se trajo a nuevos que carecían de exámenes de oposición y desde luego porque se hizo evidente el favoritismo hacía cierto personal de base y honorarios.

Nombró a jefes de área que no dieron resultados en administraciones anteriores, a casi un año de estar al frente del plantel, desconocen los lineamientos de su área, les falta conocimiento y dominio de sus funciones, siguen línea, no son capaces de tomar libremente sus propias decisiones, se conflictúan con su personal y no han aportado nada. Designó en la Coordinación de CELEX a una persona que no cumple ninguno de los siguientes requisitos; 1) Tener Licenciatura en la Enseñanza del Idioma Inglés o carrera a fin, 2) Poseer título en Metodología en la enseñanza del idioma y 3) Contar con alguna certificación que avale el dominio del idioma, mínimo nivel B2 según el MCE (Marco Común Europeo),

a pesar que la Dirección de Formación de Lenguas Extranjeras (DFLE) establece los requisitos mencionados anteriormente, se asignó a alguien que no cubre ninguno.

En enero del 2018 la Directora decidió que los profesores pertenecientes a las academias de inglés de ambos turnos ya no podían formar parte de la plantilla laboral del CELEX del CET1, siendo que no hay una política oficial por parte de la Dirección de Lenguas Extranjeras (DFLE) que lo indique. La ventaja de que los maestros de la curricula estuvieran en el CELEX era que recomendaban a los alumnos de bajo rendimiento de la curricula inscribirse al CELEX, y de esta forma disminuía el índice de reprobados de la curricula, así como se incrementaba la matrícula de los cursos de idiomas. Todas estas malas decisiones, sumadas a un pobre liderazgo han llevado al CET 1 a tener un bajo rendimiento escolar, una mala gestión en todas las áreas, personal inconforme y molesto con la forma que se dirige el plantel, porque se ha puesto en evidencia el favoritismo y abuso de autoridad.

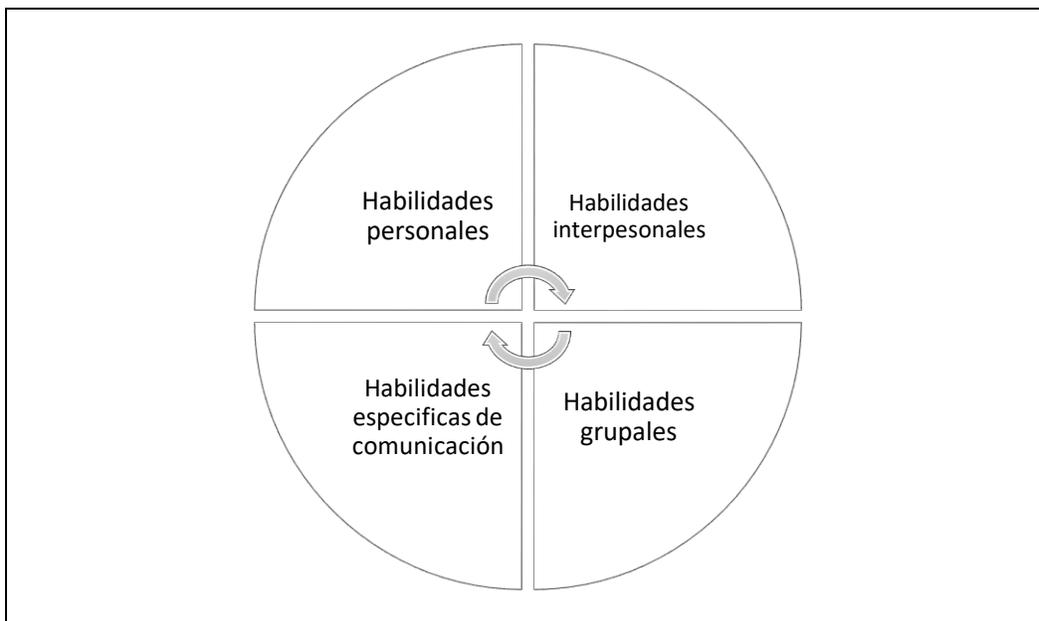
En la actualidad se requieren gente mejor preparada para dirigir, que tenga habilidades para planear, comunicar, delegar, negociar, resolver y anticipar conflictos y que actúe de manera ética para lograr un buen gobierno. No existe una cultura de formación a nivel directivo, por eso cuando ocupan algún cargo carecen de habilidades para realizar muchas funciones, la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones.

La función del líder es construir una organización que atienda de manera armónica las necesidades de los individuos que la componen, así como las de la propia organización, según las metas que se desean alcanzar, pero si carecen de estas habilidades es muy poco probable que puedan desempeñar su trabajo de manera adecuada. La falta de habilidades para la gestión disminuye la moral de los empleados y este es un componente clave para la productividad de las personas. Los directivos eficaces deben desarrollar habilidades que les permitan el manejo de situaciones adversas. Los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos. Los directores

necesitan desarrollar competencias que mejoren su habilidad para ser tanto líderes como directivos. Las habilidades directivas y de liderazgo según David Whetten y Kim Cameron forman el medio por el cual la estrategia, la práctica de la gestión las herramientas, las técnicas, así como los atributos de la personalidad y el estilo de liderazgo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones.

A continuación, en la figura 1.1 se mencionan las habilidades directivas descritas en el modelo de Cameron y Whetten.

Fig.1.1 Habilidades directivas



Fuente: Cameron , K y Whetten, D. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México. Pearson

Para ejercer un buen liderazgo es necesario desarrollar habilidades internas y externas para dirigir. Las segundas son las más difíciles de lograr ya que involucran trato, convivencia y manejo de personal, mientras que las primeras tienen que ver con el autoconocimiento de la persona, es aquí donde la ética juega un papel importante.

1.3 Justificación

El deseo de llevar a cabo esta investigación parte de la necesidad de entregar mejores resultados en la gestión directiva y que en gran medida dependen de la capacidad de liderazgo de quienes dirigen, así como de su comportamiento ético. La nueva gestión implica un mejor uso y distribución de recursos. Vivimos en una sociedad de cambios y de incertidumbre, en donde a diario surgen nuevos paradigmas, estamos en una modernidad líquida (Bauman, 2007, pág. 114), “donde ya no cabe la idea de conocimientos permanentes, duraderos e invariables. Donde se evitan actitudes que impliquen embarcarse en cosas de por vida, y donde se permite deshacerse de lo viejo y caduco, donde los objetos del conocimiento tienden a ser variables y cambiantes en esta nueva época. Estamos inmersos en los contextos de la volatilidad, de la fluidez, de la flexibilidad y de la brevedad de la vida”. Quienes dirigen las instituciones deben estar preparados académicamente, con experiencia en gestión y emocionalmente estables, que den soluciones a los problemas y desarrollen mejores habilidades para dirigir, el personal directivo deber tener altos estándares en valores para logren resultados positivos.

1.4 Objetivo general

Identificar prácticas de liderazgo que promuevan una mejor gestión directiva tomando la ética de quienes dirigen como la base para la construcción de un buen y legítimo gobierno

1.4.1 Objetivo específico

1. Identificar prácticas de liderazgo que promuevan una mejor gestión directiva.
2. Determinar las habilidades directivas necesarias para una gestión eficiente.
3. Reconocer la importancia de la ética directiva, ya que de ella dependerá la justicia en la toma de decisiones para que cada uno de los integrantes de la organización sea tomado en cuenta y tratado con justicia y respeto.

1.5 Pregunta central de investigación

¿Qué prácticas de liderazgo contribuyen a realizar una mejor gestión directiva tomando como base la conducta ética de quienes dirigen las instituciones educativas?

1.5.1 Preguntas de investigación

1. ¿Qué prácticas de liderazgo promueven una mejor gestión directiva?
2. ¿Cuáles son las consecuencias ante la falta de ética en la gestión?
3. ¿Qué acciones de formación se deben implementar para mejorar la gestión directiva?
4. ¿De qué manera se puede promover un mejor comportamiento ético directivo?

Capítulo 2

Marco teórico referencial
para el estudio de la ética
en el liderazgo y gestión

2.1 Antecedentes

La ética pública además de ser necesaria, es aplicable, la importancia de la ética radica en la conducta del servidor público, una ética pública aplicada adecuadamente logra que los servidores actúen con responsabilidad y cumplan los objetivos institucionales logrando que los ciudadanos confíen en ellos. Al existir confianza, se genera armonía, participación e interacción entre autoridades y ciudadanos. El servicio público implica confianza pública y se espera que sirva a los intereses públicos con equidad y administre los recursos en forma adecuada. La ética pública es el sostén de la confianza y asimismo es la clave de un buen gobierno. Ser gerente educativo es una gran responsabilidad y quien la asuma ha de tener pleno conocimiento de la contribución que debe prestar, los líderes escolares están obligados a actuar de manera congruente y con ética siempre.

2.2.1 Ética

La ética es una disciplina filosófica cuyo objeto de estudio es el comportamiento moral de los hombres (Silva, 2002), pero también tiene la connotación del pensamiento libre y autónomo que decide cómo aplicar las normas aprendidas o morales bajo el parámetro de la dignidad humana. La ética va más allá de la moral pues se asienta desde el libre albedrío del individuo. Como menciona Carbajal y Fierro (2005) *la ética es la capacidad que desarrolla el ser humano para elegir de manera libre y responsable el curso de sus acciones de acuerdo con un esquema de valores autónomo elegido, que supone la superación de limitaciones tanto personales como externas*. La ética es el estudio de los distintos caracteres, hábitos, actitudes y costumbres del ser humano, toma su nombre de la palabra "ethos" que significa costumbre o hábito y clasifica aquellas conductas que son buenas y malas para el individuo en sociedad.

La importancia de la ética radica en actitudes positivas y de buenos principios, está ligada con la moral y con el proceder de los hombres en relación a su conciencia, responsabilidad y comportamiento. Hablar de ética significa hablar de justicia, de decidir entre lo que está bien y lo que está mal, de definir reglas y normas que fomenten un comportamiento responsable tanto individual como colectivo. Los valores y la ética se reflejan en la toma de decisiones y se convierten en principios que guían la conducta de cada individuo. Entre los factores que influyen en la toma de decisiones se encuentra el nivel de desarrollo de la conciencia moral. Existe una relación directa entre el desarrollo moral (juicio ético) y la toma de decisiones éticas y es aquí donde los directores escolares ponen a prueba su capacidad para decidir y dirigir, ya que en algunas ocasiones entran en conflicto los intereses personales o grupales (dilemas éticos).

2.2.2 Ética y gestión

La ética en la gestión involucra responsabilidad, honestidad, y entrega vocacional, independientemente de lo que suceda dentro de la persona, de su estado de ánimo y de su situación económica. Cuando se actúa en forma ética, se debe entender que se ha logrado unir la práctica profesional con la vida propia. La ética le da al hombre el conocimiento que le permite identificar si lo que está haciendo es correcto. Al respecto, Aristóteles señala “ tanto la virtud como el vicio están en nuestro poder, el hacer y el no hacer depende de nosotros ”.¹ La falta de comportamiento ético contribuye significativamente a prácticas incorrectas de gestión como: abuso de poder, conflicto de intereses, nepotismo, incompetencia, sobornos, lealtad excesiva, abuso de confianza etc.

El desarrollo de prácticas incorrectas de gestión se debe a factores internos y externos, y uno de los principales factores internos que facilitan la corrupción en la educación es la *falta de capacidad de gestión*. El poder centrado en principios y valores estimula el

¹ Aristóteles. *Ética Nicomaquea*

comportamiento ético y se manifiesta en el compromiso de hacer lo correcto. El liderazgo ético le da forma al comportamiento ético de la organización y de la comunidad. En el caso de los líderes son modelos a imitar, establecen confianza, brinda credibilidad y respeto, tanto para el líder como para su organización, motiva la colaboración y sienten tranquilidad de laborar con alguien que trabaja éticamente creando un buen ambiente dentro de la organización.

Los directores escolares tienen una especial responsabilidad de ejercitar la autoridad de una manera ética. Greenfield señala que gran parte de la autoridad del director es moral; es decir, los profesores deben estar convencidos de que el punto de vista del director refleja los valores morales que apoyan. Pocas veces la coerción a través de la autoridad tendrá un efecto duradero y positivo. Los filósofos morales por lo general concuerdan en que no hay una guía ética que entregue respuestas fáciles a dilemas complejos. Los líderes deben estar dispuestos a guiarse por un sentido definido de estándares éticos y deben tener el hábito de la reflexión en consciencia, dondequiera que esta los lleve. La *eticidad* en la profesión incluye las acciones y prácticas que en la profesión merecen el calificativo de “buenas prácticas”, así como los valores que caracterizan la misión de la profesión. Las prácticas profesionales que se realizan conforme a la función y principios prescritos contribuyen a reproducir esa eticidad.

Cuando se toman decisiones, en ocasiones los valores entran en conflicto y es ahí cuando surgen los dilemas éticos y morales. En los procedimientos de juicio moral, en el comportamiento se pone en juego la capacidad de auto-regulación, que consiste —dice Puig (1996)— en el esfuerzo para dirigir la propia conducta y convertir los principios morales en formas de vida, prácticas y modos de ser.

Sin embargo, lo normal no es lo moral (Morey, 1995), por ello, siguiendo la recomendación de Ricoeur (1996), la eticidad aceptada como normal ha de pasarse por el tamiz del punto de vista moral para considerarse justa y someterse al juicio en situación (prudencial) para lograr la equidad.

De no seguirse este procedimiento lo que se hace es repetir esquemas y prácticas que reproducen el orden existente, y si ese orden es inequitativo se tenderá a agravar la situación de injusticia. Cuando el ethos no está acompañado de un sentido crítico tiende a reproducir un orden injusto.

2.2.3 Ética y corrupción

Las estrategias más eficaces para mejorar la gobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas en la educación se basa en principios iguales tanto en los países ricos como en los países pobres; mejorar el marco regulador, reforzar la capacidad de gestión, y establecer un control social sobre el uso de los recursos. Un proverbio tradicional oriental ejemplifica de forma muy gráfica, “*dejar abierta la puerta de la despensa es una invitación a robar*”. Uno de los problemas ante la falta de ética es la corrupción, que se define como “el uso sistemático del cargo público en beneficio privado, con un impacto en la disponibilidad, calidad y equidad de los bienes y servicios educativos” (Hallak & Poisson, 2010, pág. 29).

Esa definición combina tres elementos: (i) se basa en la definición habitual de corrupción en el sector público, que es “ el uso del cargo público para obtener ganancias privadas”; (ii) limita la lista de comportamientos a aquellos que se pueden observar regularmente, como resultado directo de las disfunciones del sistema, y por lo tanto excluye los comportamientos individuales que sólo se observan puntualmente y que derivan fundamentalmente de la actitud de una persona en particular; (iii) establece un vínculo entre estos comportamientos y sus efectos sobre el sistema, es decir, la reducción de los recursos disponibles, el deterioro de su calidad y su desigualdad distribución.

La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) establece que la corrupción “es un complejo fenómeno que afecta los derechos humanos en su integridad, debilita la gobernabilidad y las instituciones democráticas, fomenta la impunidad, socava el estado de derecho y exagera la desigualdad”. Dice también que se “caracteriza por el abuso o desviación del poder, público o privado, que desplaza el interés público por un beneficio privado (personal o para un tercero), y debilita las instituciones de control, administrativas y judiciales”. Para la CIDH, la corrupción se genera mediante esquemas diversos, entre ellos los nombramientos o ascensos que tiene mucho que ver con el nepotismo, así como recibir prebendas indebidas a cambio de favores (moches).

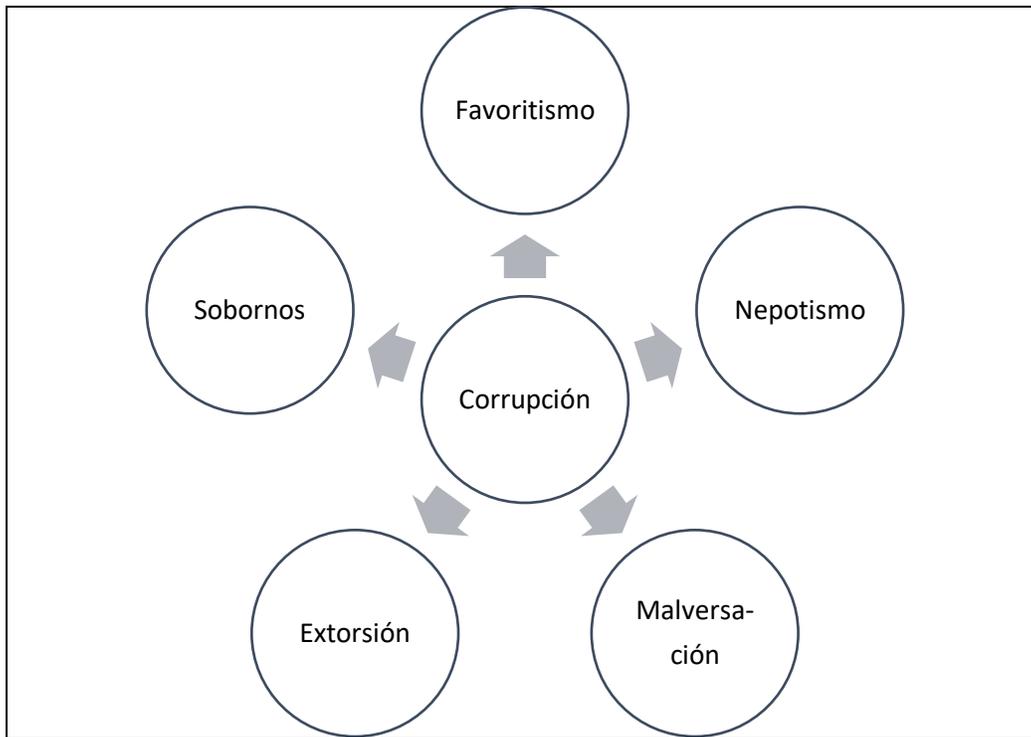
La formación ética es fundamental para prevenir la corrupción, ya que promueve actitudes de intolerancia frente a ella, sin embargo, una educación de este tipo difícilmente podrá ser eficaz por sí sola, si la gestión se mueve en un contexto carente de ética. *Para combatir la corrupción se necesitan leyes y reglamentos claros, procedimientos transparentes y un marco normativo explícito que detalle en cada etapa la distribución de responsabilidades entre los diversos interesados en la asignación, distribución y uso de recursos educativos.*

Para reducir la corrupción en la educación es necesario ampliar los conocimientos de gestión, supervisión y rendición de cuentas. Por ello debe pensarse en una mejor preparación, no sólo del personal administrativo en los distintos niveles, sino del resto de los interesados que intervienen en el sistema, como las Asociaciones de Padres de alumnos, los sindicatos y otras organizaciones. La corrupción corroe y debilita lo que toca, toma de lo colectivo para beneficiar a lo particular; en el proceso, genera efectos perjudiciales sobre la equidad y la eficiencia en la asignación de recursos: afecta a quien menos tiene y desperdicia energías y esfuerzos.² Pero el más grave efecto de la corrupción es la pérdida

² Véase Robert Klitgaard, *Controlling Corruption*, University Of California Press, san Francisco, capítulo III, pp. 52-97.

de la confianza en las instituciones. A continuación, en la figura 2.1 se mencionan los principales tipos de corrupción en la educación.

Fig.2.1 Tipos de corrupción



Fuente: Jacques Hallak y Muriel Poisson (2010). Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?

El nepotismo, favoritismo, malversación de fondos, sobornos, extorsión y abuso de autoridad influyen en los procesos de gestión, son las propias autoridades quienes promueven y fomentan este tipo de conductas, en su afán de proteger y cobijar a su gente, no ven el daño que le hacen a las instituciones y a las personas. Sin embargo, no hay órgano alguno que vigile la función directiva como tal por lo tanto los directores actúan libremente a su conveniencia.

2.2.4 Los costos de la corrupción

Debido a que la corrupción supone un beneficio individual para quien la emplea, el que lo realiza siempre busca ganar-ganar, la corrupción genera un daño social, porque el Estado termina por adquirir bienes o servicios más costosos o de menor calidad, violenta el estado de derecho y la justicia se inclina en contra de quienes menos tienen, porque otorgan derechos a quienes, en un principio, no reúnan las condiciones normalmente normativas para merecerlos, o porque en el caso del nepotismo se contrata a personal no calificado para desempeñar una función determinada.

Por ello, el problema consiste en precisamente en que el beneficio individual se obtiene a cambio de un engaño que la sociedad finalmente paga. El corrupto traslada estos costos a la sociedad y desde luego, lo soporta sólo en la magra parte que le corresponde como miembro del conjunto perjudicado, de esta diferencia obtiene sus beneficios.

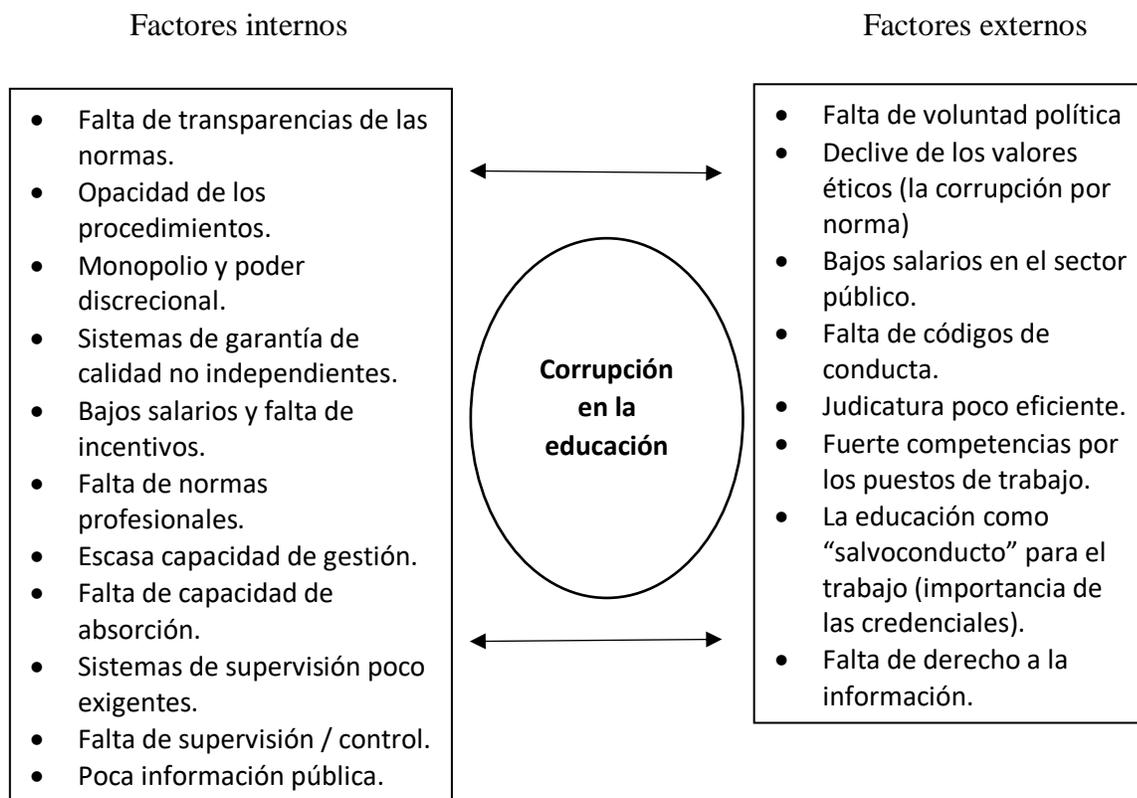
Cuadro 1 Definición de algunos tipos de corrupción en el sector educativo

Tipo de corrupción	Malversación	Soborno	Fraude	Extorsión	Favoritismo
Definición	Robo de recursos públicos cometido por funcionarios públicos	Pago (en moneda o especie) dado tomado en una relación corrupta	Delito económico que implica algún tipo de trampa, estafa, engaño	Dinero y otros recursos obtenidos mediante coerción, violencia o amenaza	Mecanismo de abuso de poder que supone la "privatización" y la distribución arbitraria de recursos estatales
Conceptos relacionados	Apropiación indebida, distracción, desviación, captación de fondos	Comisiones, propinas, gratificaciones, cohecho, pagos para agilizar o facilitar decisiones	Falsificación, contrabando, contrahechura	Carta de extorsión, impuestos no oficiales	Nepotismo, amiguismo, clientelismo, influencias
Ejemplos en el sector educativo	Fondos educativos empleados en campañas políticas. Fondos para la escuela distraídos en interés privado	Pago de sobornos para ser contratados como profesor. Pago de sobornos para ser admitidos en la universidad	Docentes fantasmas. Elaboración de documentación y diplomas	Honorarios ilegales exigidos para la admisión en la escuela. Acoso sexual para ser promovido	Contratación de personal administrativo basada en su afiliación a un sindicato. Buenos resultados gracias al favoritismo.

Fuente: Adaptado de Amundsen, 2000.

Se puede resumir el cuadro anterior estableciendo que la corrupción surge de una conducta inapropiada por parte del servidor público, es decir falta de ética en el ejercicio de sus funciones, ya que disponen de dinero del erario público como si fuera propio, sustrae recursos de manera incorrecta, engaña, contrata personal que no tiene el perfil, abusa de la confianza de quienes los eligieron y utiliza el poder de manera discrecional.

Cuadro 2 Factores internos y externos que favorecen la corrupción en el sector educativo

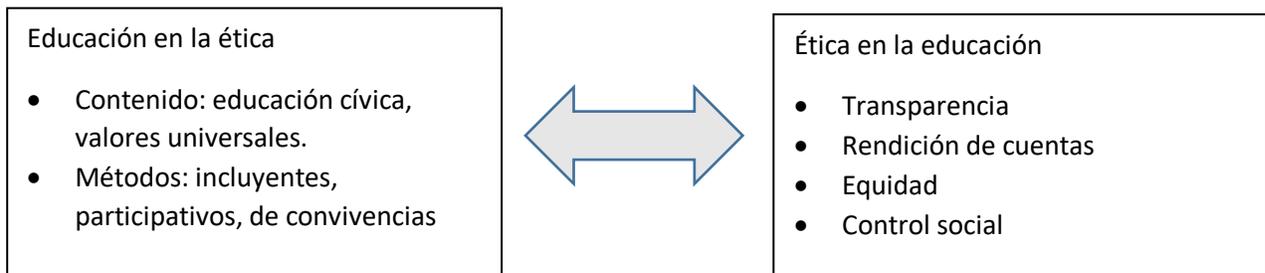


Fuente: Jacques Hallak y Muriel Poisson (2010).
Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?

El liderazgo contribuye de manera significativa en la corrupción, ya que, si el líder es una persona ética, se rodearán de gente igual que él, en caso contrario designará gente que pueda manipular para hacer las cosas por debajo de la mesa. Una de las causas de la corrupción que se menciona en el cuadro anterior es el sueldo bajo que perciben, sin embargo, hay directores con un salario digno pero que les resulta insuficiente, porque una vez que llegan al cargo buscan la manera de tener un ingreso extra y para lograrlo hacen negocios personales con los recursos de la escuela. El poder y la ambición no tiene límite para ellos, el corrupto siempre lo será y buscará la manera de sacar provecho, manejan una doble moral y discurso.

No siempre es fácil establecer la diferencia entre lo que se considera un comportamiento “corrupto” y otro “no corrupto”, sobre todo si no existen normas y reglamentos claros. Cabe aquí establecer una diferencia en la gestión del sector educativo y la educación como instrumento para promover la ética. Existe una relación entre la ética en la educación y la educación en la ética ya que, en un entorno corrupto, la educación no podrá promover valores y comportamientos éticos. En otras palabras, si se quiere crear un entorno favorable a la educación en la ética y los valores, es imprescindible garantizar la integridad de todos y evitar los comportamientos carentes de ética en el sector educativo, tal como se muestra en la figura.

Figura 2.2 Educación en la ética / Ética en la educación.



Fuente: Jacques Hallak y Muriel Poisson (2010).
Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?

Los valores se adquieren en el núcleo familiar, se consolidan en las aulas y se practican a lo largo de la vida, sin embargo, ante la falta de supervisión, transparencia y rendición de cuentas, esto se convierte en una invitación a que actúen de manera incorrecta, no hay castigo y no pasa nada, son las propias autoridades quienes promueven esto para beneficio propio.

2.2.5 Dilemas éticos

A lo largo de la vida y en todo tipo de situaciones las personas se ven enfrentadas al hecho de tener que tomar decisiones que pueden tener algún tipo de implicación moral. En muchos casos no se tiene noción de ello y, en consecuencia, no se definen o identifican los valores y reglas morales que han orientado las acciones emprendidas.

La ética contribuye al análisis del comportamiento y toma de decisiones ayudando a identificar los valores y reglas morales que los han orientado. Un sistema moral está formado por el conjunto de principios éticos, reglas morales y valores que integran la perspectiva integral de un individuo o de la sociedad. Los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones. Estos se adquieren a temprana edad, casi junto con el lenguaje, con los comportamientos de socialización, se consolidan y amplían con la educación y con el acceso a los medios culturales e informativos.

Es frecuente que las personas se enfrenten con dilemas morales o éticos. El dilema se presenta cuando existe conflicto entre cursos de acción. En algunos casos se identifica el dilema con la presencia de sólo dos cursos de acción posibles y en el hecho de que cada uno de ellos requiere realizar una acción que resulta moralmente inaceptable. En otros casos se señala que el dilema se presenta entre lo correcto y lo bueno. Es decir, hacer lo que es moralmente correcto puede tener malas consecuencias y, viceversa, ejecutar una acción que es moralmente incorrecta podría tener buenas o mejores consecuencias que la acción anterior.

La resolución de los dilemas es una cuestión bastante complicada. No existe un algoritmo que suministre el procedimiento preciso para llegar a un resultado satisfactorio. En el proceso de análisis de cómo se resuelven los dilemas morales deben tenerse en cuenta algunos aspectos adicionales. Uno de ellos se refiere a la distinta forma de razonar que tienen hombres y mujeres puestos frente a iguales dilemas.

Una propuesta para enfocar los procesos de razonamiento moral es la presentada por Lawrence Kohlberg. En sus trabajos Kohlberg analizó como, desde la niñez, las personas se van formando en sus hábitos de pensamiento a través de sus experiencias y procesos de socialización que los van llevando a la comprensión de conceptos morales como la justicia, los derechos, los deberes, la igualdad, el bienestar humano. Alcanzar la madurez moral es, de acuerdo con Kohlberg, un proceso prolongado que se va dando en forma gradual en etapas sucesivas.

2.2.6 El desarrollo moral y el comportamiento ético

El comportamiento ético está relacionado con las necesidades individuales y rasgos de personalidad. Los líderes con rasgos de personalidad tienen dos alternativas: utilizar el poder para beneficio personal o emplear el poder socializando. Para obtener poder y ser escrupuloso algunas personas recurren al comportamiento poco ético, asimismo quienes son irresponsables a menudo no se desempeñan con base en el estándar al buscar atajos y otras conductas poco éticas. Una personalidad que muestre afabilidad y sensibilidad hacia los demás puede llevar a imitar a la multitud en un comportamiento ético o poco ético: poseer un concepto de sí mismo suele conducir a actuar según la persona cree es correcto y no seguir el comportamiento poco ético de la multitud.

Las personas emocionalmente inestables y quienes manifiestan un locus de control externo (no asumen una responsabilidad personal por su comportamiento: no es su culpa) tienen mayor probabilidad de mostrar un comportamiento poco ético. Ser ético es parte de la integridad. Las personas sin prejuicios a nuevas experiencias con frecuencia son éticas. Las personas con actitudes positivas respecto a la ética tienden a ser consecuentes con ella; no así quienes presentan actitudes negativas o flaquean en la ética. Pero la sola personalidad no es un buen predictor del comportamiento poco ético.

2.2.7 Teoría del desarrollo del juicio moral de Lawrence Kohlberg

Lawrence Kohlberg realizó un estudio en el que definió los razonamientos morales como juicios de aceptación o desviación de las normas. Sus estudios de razonamiento moral están basados en el uso de dilemas morales. Kohlberg determinó una escala del nivel de razonamiento moral a partir de la solución a esos dilemas en un experimento con niños y adolescentes. Consideró que el desarrollo moral estaba directamente relacionado a la edad y el desarrollo psicológico. Kohlberg identificó tres niveles con dos etapas cada uno y estableció que muchas personas progresan sólo hasta la cuarta o la quinta. Así mismo, consideró que son universales, por tanto, válidas para cualquier época y cultura, además de irreductibles. Estos estadios son lineales, siguiendo un orden invariable en el desarrollo de cada individuo. Del mismo modo, los estadios o etapas no son acumulativos ya que ninguna persona puede pertenecer a dos estadios a la vez. Por lo tanto, cada uno de ellos es un todo indivisible. La única excepción la hace con el último, que, aunque se tenga el desarrollo psicológico, el individuo puede ser moralmente del estadio anterior.

Cuadro 3 Estados de razonamiento de Lawrence Kohlberg

NIVELES	ETAPA DE RAZONAMIENTO
<p>Nivel I: Moralidad Pre convencional</p> <p>(4-10 años) Énfasis en el control externo, Las normas son las demás y se cumplen ya sea para evitar castigo o para obtener recompensa.</p>	<p>Etapa 1. La orientación de obediencia por castigo. Los individuos obedecen las reglas para evitar el castigo.</p> <p>Etapa 2. La orientación instrumental-relativista (el premio). El individuo, realiza las acciones que le resultan instrumentalmente satisfactorias, resultando un intercambio de acciones que resulta del mercantilismo.</p>
<p>Nivel II: Moralidad convencional</p> <p>Los individuos asumen los papeles de las figuras de autoridad lo suficientemente bien como para decidir si una acción es buena según las instituciones (sociales). Con lo cual, tienen en cuenta las expectativas de la sociedad y sus leyes sobre un dilema moral.</p>	<p>Etapa 3. La orientación interpersonal. El individuo trata de buscar la aprobación de los “otros significativos”, es decir del entorno más cercano.</p> <p>Etapa 4. La orientación de “institucional”. El individuo se orienta hacia la autoridad, y el mantenimiento del orden social de las “instituciones”. El comportamiento correcto consiste en mantener un orden social preconcebido que se justifica en sí mismo. Así pues, la legislación es el motor moral absoluto. En todos los casos, debe respetarse la autoridad y el orden social preestablecido.</p>
<p>Nivel III: Moralidad de principios o pos convencional</p> <p>Los juicios están basados en lo abstracto y por principios personales que no necesariamente están definidos por las leyes de la sociedad. Se establecen valores independientes a las instituciones (como la libertad y la vida), y en último término, se los escala.</p>	<p>Etapa 5. Contrato social. En principio es utilitarista. La acción correcta tiende a ser definida en términos de los derechos generales del individuo, que han sido acordados por la sociedad por consenso. Pero así mismo, con una fuerte predisposición a “variar la ley” mediante nuevos consensos que hagan avanzar su sociedad a favor de los derechos prioritarios.</p> <p>Etapa 6. Principios éticos universales. Lo correcto es definido por la decisión en conciencia de acuerdo con los principios éticos auto-elegidos basados en la lógica, la consistencia y la universalidad. Así pues, lo correcto es cuestión de conciencia individual, e involucra los conceptos abstractos de justicia, dignidad humana e igualdad. Los individuos en esta fase consideran que hay valores universales en los que todas las sociedades deben estar de acuerdo.</p>

Fuente: Kohlberg en Papalia, (1997). Desarrollo humano. México: McGrawHill.

Kohlberg estableció que el juicio moral va relacionado con la edad del individuo, donde la primera etapa se refiere a la relación obediencia/castigo, en la segunda etapa el individuo adopta una conducta de conveniencia a cambio de algo, la tercera etapa está relacionada con la aceptación social y pertenencia a un grupo, en la cuarta etapa el individuo toma conciencia del respeto a la autoridad y el orden social y finalmente en la sexta etapa se involucran conceptos de justicia, igualdad y se ponen en práctica los valores universales.

2.3 Liderazgo

En la gestión escolar un director no puede limitar su función al papeleo administrativo, o a las relaciones con las autoridades y comunidad. Debe conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela e involucrarse de lleno en cada uno de ellas. A un director no se le puede cerrar ninguna puerta, tiene que poder reunirse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos, etc. El rol principal del director escolar debería ser el mejorar el desempeño humano para mejorar la calidad y que las personas hagan mejor su trabajo.

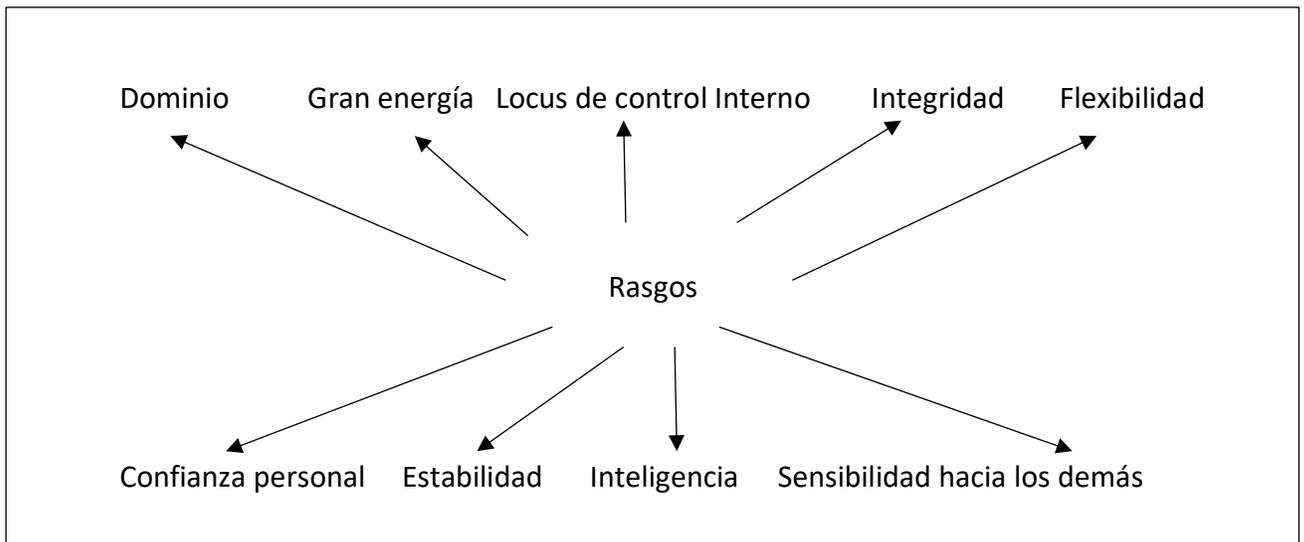
El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento. El liderazgo educativo se caracteriza por influir en la mejora de la calidad escolar, que se expresa también el aprendizaje de los estudiantes. En caso del liderazgo, los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder, o al menos se confía en su expertise y, por los tanto, su influencia es aceptada legítimamente como “lo correcto” (Fay, 1987 en Robinson, 2009).

La relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas en la dirección escolar tiene impacto positivo en las condiciones de trabajo de los docentes y como consecuencia en los resultados de aprendizaje de las escuelas. Un deficiente liderazgo disminuye el aprendizaje de los alumnos. De esta manera el liderazgo sustentable implica que tanto el director como el propio sistema escolar, deben facilitar la construcción de aprendizajes y que las prácticas exitosas de liderazgo establecidas no se pierdan aun cuando cambien de autoridades.

Regla de oro

“Haga por los demás lo que usted quiere que hagan por usted” o de otra forma “No haga nada a otras personas que usted no quiera que le hagan a usted”, “Guíe a los demás como quiere ser guiado”

Figura 2.3 Rasgo de los líderes efectivos



Fuente: Lussier, R. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

El primer punto que debe cumplir el líder es el conocimiento y dominio de lo que hace, cuando el líder no conoce y no domina sus funciones, surgen las primeras críticas y cuestionamientos, ¿Cómo llego ahí?, ¿Quién lo recomendó?, ¿De quién es familiar?, el segundo punto a tomar en cuenta es que sea una persona íntegra, que brinde confianza, que sea enérgico y flexible cuando sea necesario, inteligente emocionalmente y sin resentimientos hacía los demás para poder tomar decisiones libremente sobre el bien y el mal, resolver problemas y evitar enfrentarse a dilemas éticos.

Cuadro 4 Estilos de liderazgo basado en las actitudes

	Actitudes de la teoría Y	Actitudes de la teoría X
Concepto de sí mismo positivo	El líder por lo general, ofrece y acepta retroalimentación positiva, desea que los demás tengan éxito y permite que desempeñen su trabajo de la manera que mejor consideren	El líder, por lo general es autoritario, insistente e impaciente; critica demasiado, elogia muy poco y es muy autocrático.
Concepto de sí mismo negativo	El líder suele ser temeroso de tomar decisiones, no es asertivo y se culpa cuando las cosas no marchan bien.	El líder suele culpar a los demás cuando las cosas salen mal, es pesimista acerca de resolver los problemas personales u organizacionales y fomenta un sentimiento de desesperanza entre los seguidores.

Fuente: Lussier, R. (2011). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

Cuando el líder influye de manera positiva se preocupa por el bienestar de las personas, resuelve situaciones que afectan los procesos de gestión, conoce a su personal, permite que la comunicación fluya en todas las direcciones y es justo en sus decisiones. Por el contrario, el líder autoritario lo primero que cierra es la comunicación, decide él todo, no busca el bienestar común sólo el personal, abusa del poder y es poco asertivo en las decisiones.

2.3.1 Liderazgo de gestión

Una de las demandas más recurrentes en los últimos años en educación en cualquier nivel es la de obtener mejores resultados. Un factor determinante para lograr esto es precisamente un cambio de paradigma en la formación de líderes escolares, es decir formar individuos con habilidades directivas capaces de lograr lo mejor de cada profesor, de cada alumno y aprovechar al máximo los recursos materiales, económicos y tecnológicos.

Si queremos cambiar los centros escolares y mejorar la educación, necesitamos individuos con capacidad de liderazgo, preparación técnica adecuada, actitud y compromiso. Para esto, en primer lugar, como sugiere el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Los líderes necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular sobre estrategias para mejorar los resultados escolares. También reconoce el complejo rol del director y los docentes, que en la actualidad necesitan ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo, en diversos ámbitos de acción: curricular, de recurso, del clima institucional y convivencia. Hasta la fecha, preparar y formar a los directores de escuela no ha sido una prioridad en México. (Pont et al., 2009).

La OCDE (2009) asegura que mejorar el liderazgo escolar es posible, sin embargo, se requiere de un proceso que favorezca el diálogo, el análisis y la reflexión, y por lo tanto la mejora educativa. En este sentido, establece cuatro pilares básicos que son necesarios para generar un cambio significativo en el estilo de liderazgo y con ello en la transformación del centro: 1) definir las funciones y responsabilidades del liderazgo escolar; 2) distribuir las tareas a todos los integrantes de la comunidad educativa, de tal manera que cada uno de ellos se sienta parte y contribuya a la mejora; 3) hacer del liderazgo escolar una profesión atractiva, la cual sea dinámica y permita generar procesos de forma horizontal, no únicamente de manera vertical, y por último; 4) desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes para generar un liderazgo eficaz.

Los procesos de gestión educativa se ven directamente influenciados de acuerdo al estilo de liderazgo que se ejerza, lo cual provoca un impacto significativo en la comunidad educativa, esto favorece o entorpece la participación de cada uno de sus integrantes, ya sean maestros, estudiantes o padres de familia.

La formación propia es un factor fundamental de éxito: “Ninguna persona, por inteligente que sea, puede conseguir el éxito sin una cuidadosa preparación, sin someter a experimentación previa las decisiones y sin un seguimiento estricto” (Giuliani, R., 2002: 52). “El auténtico líder debe adquirir por sí mismo el conocimiento de las áreas que debe supervisar. Cualquiera que vaya a liderar una organización grande debe reservar un tiempo para el estudio” (Giuliani, R., 2002: 290).

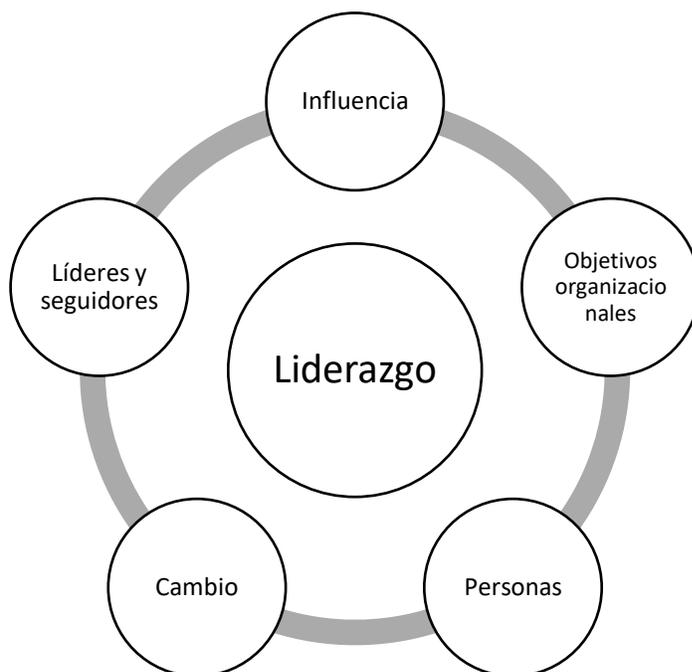
El liderazgo directivo contribuye en gran medida al mejoramiento de prácticas escolares tanto de alumnos, profesores, así como de la gestión de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. No podemos olvidar que, dentro del liderazgo, los directores se enfrentarán tarde o temprano a dilemas éticos y morales en la toma de decisiones. Uno de los principales problemas que enfrenta la educación en la actualidad es la falta de competencias para la gestión, la ausencia de un programa de formación administrativa para los directivos escolares ha producido una serie de disfunciones en el sistema educativo. *Una escuela de calidad y competitiva, sólo puede lograrse si todos los actores del proceso educativo, trabajan en coordinación para lograr los objetivos institucionales y en este sentido el director escolar se convierte en el agente de cambio que impulsa la gestión escolar a un proceso de mejoramiento.*

La mayoría de los directores escolares provienen de diferentes áreas y por lo tanto carecen de competencias y habilidades directivas, esa problemática dificulta la gestión escolar. Las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades de gestión bien definidas, entonces, ¿qué hace diferentes a los directivos eficaces de los menos eficaces? Sí, el desarrollo de habilidades directivas es crucial para el éxito de una organización. Los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos, la gestión eficaz y el liderazgo son inseparables.

Es por eso que los líderes escolares necesitan desarrollar competencias que mejoren sus habilidades de liderazgo. Por otra parte, las organizaciones educativas se ven obligadas no solo a producir, sino a innovar sus procesos y a mejorar sus servicios por medio del uso de nuevas de nuevas tecnologías por lo que demanda gente más preparada en todos los campos. Esto implica enfrentarse a una sociedad compleja, al respecto, Morín (20002:14) refiere que “el desafío de las globalidades, es al mismo tiempo el desafío de la complejidad, por eso todos los miembros de la comunidad educativa deben adecuarse, y unir sus saberes, compartirlos con otros, para así enfrentar los problemas o realidades cada vez más complejas, multidimensionales, globales y planetarias”.

La gestión educativa debe responder a las necesidades del entorno, quienes gestionan deben ser receptivos, comprensivos, competentes, promover el diálogo y capaces de evaluar regularmente mediante mecanismos internos y externos. El hecho de coordinar esfuerzos pedagógicos, recursos materiales, recursos financieros, personal e información, requiere de un manejo administrativo tecnificado para mejorar sus resultados; si entre otros factores, conocemos que el director no puede escoger a sus colaboradores, es lógico que uno de sus principales problemas, es el de coordinar grupos humanos para el logro de objetivos, no es necesariamente algo fácil de lograr, sobre todo si no está preparado para ello.

Figura 2.4 Elementos clave en la definición de liderazgo



Fuente: Lussier, R. (2011). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.

Liderazgo es influir en los demás para lograr una conducta deseada, para que exista el líder debe haber seguidores, si no hay seguidores no hay líder, el liderazgo contribuye a cumplir las metas y objetivos de la organización.

2.3.2 Prácticas de liderazgo en la gestión

El liderazgo escolar es la labor de movilizar e influenciar a otros para articular las intenciones y metas compartidas de la escuela. Liderazgo directivo y mejor educación van de la mano³, la pregunta para lograr una mejor resultados ¿cómo lograr atraer y retener a los mejores candidatos en la difícil posición directiva?, ¿Qué características debe tener?, ¿cómo y dónde formar a los nuevos y actuales directivos en las competencias requeridas?,

³ Leithwood. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*

¿qué modos de organización conviene darles a los equipos directivos?. Los líderes escolares tienen un efecto sobre el aprendizaje de los estudiantes, el liderazgo en las escuelas es ejercido en primer lugar por los directores y este ayuda a fijar el rumbo alentando al equipo directivo a desarrollar metas compartidas. Las metas compartidas permiten orientar la actividad organizacional en una dirección común para lograr el máximo impacto. La atención personal de un líder incrementa los niveles de entusiasmo, optimismo y aumenta de manera indirecta e rendimiento (McColl-Kennedy y Anderson, 2002).

Cuadro 5 Prácticas para un liderazgo efectivo

	CATEGORÍA	PRÁCTICAS	MOTIVACIONES			
<p>Los "líderes efectivos" – son aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas (Leithwood et al, 2007)</p>	<p>Mostrar dirección del futuro, Realizar esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral"</p>	Visión (construcción de una visión compartida)	}			
		Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)				
		Altas expectativas				
	<p>Desarrollar personas Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que este necesita para continuar realizándolas.</p>	Atención y apoyo individual a los docentes	}			
		Atención y apoyo intelectual				
	<p>Rediseñar la organización Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</p>	<p>Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)</p>	}			
				<p>Rediseñar la organización Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</p>	Construir una cultura colaborativa	}
					Estructurar una organización que facilite el trabajo.	
					Crear una relación productiva con la familia y comunidad	
	Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)					
	<p>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela Gestión de las prácticas asociadas a la sala de clase y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</p>	Dotación de personal	}			
		Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación)				
		Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)				
		Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo				

Fuente: Leithwood y Riehl (2005)

Para lograr un liderazgo escolar efectivo es necesario establecer objetivos claros, desarrollar, apoyar y tratar con justicia al personal, tener una buena comunicación, trabajar cooperativamente, motivar y retroalimentar al personal, utilizar los recursos de manera adecuada y siempre dar a cada quien lo que le corresponde.

2.3.3 Modelo de Bernard Bass: Liderazgo transformacional

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Su principal precursor es Bernard M. Bass (1985). El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgos opuestos: el transaccional y el transformacional. Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo-beneficio (Bass, 1999). Los líderes transformacionales hacen más con colegas y seguidores que simplemente establecer intercambios o acuerdos. Ellos se comportan de modo que alcanzan resultados superiores el Liderazgo Transformacional (LT), es carismático, de tal manera que el seguidor se identifica con los líderes y los emula. El liderazgo inspira a los seguidores con retos y persuasión proporcionando significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante expandiendo el uso de las habilidades del seguidor. Finalmente, el liderazgo es individualmente considerado proporcionando apoyo, mentoría y coaching al seguidor. El liderazgo transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass & Bruce, 1994). Los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tengan satisfechas sus necesidades vitales existenciales (seguridad, salud, amor). Dado que los líderes pueden presentar patrones de conducta que combinan elementos de diversos estilos de liderazgo, Bass en conjunto con Bruce Avolio,

doctor en Psicología Industrial y organizacional, proponen el modelo de liderazgo completo Full Range Leadership (FRL), el cual incluye los componentes del liderazgo transformacional y del transaccional para conformar un todo que brinde como resultado la satisfacción de las necesidades de los individuos y del grupo, el esfuerzo extra requerido para el logro de los objetivos compartidos y la eficacia y efectividad de la organización.

A continuación, se describen las ocho dimensiones del liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según Bass y Avolio.

Cuadro 6 Dimensiones que se incluyen en el liderazgo transformacional

Administración pasiva por excepción	El líder tiende hacia el laissez faire, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención, solo interviene cuando lo ameritan las circunstancias.
Administración activa por excepción	El líder pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado
Reconocimiento contingente	El líder establece objetivos claros y recompensas variadas
Consideración individual	En esta dimensión incluye la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte.
Estímulo intelectual	Los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran del líder.
Motivación e inspiración	Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses.
Carisma	Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por sus seguidores como poseedores de un alto grado de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.
Inspiración	Los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.

Fuente: Mendoza Martínez (2005)

Una de las características principales del liderazgo transformacional es el carisma, sin embargo, no todos los líderes la poseen, depende de la personalidad de cada uno, sin embargo, en este tipo de liderazgo los seguidores se sienten atraídos por el líder más por la empatía que provoca.

**Cuadro 7 Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional
Bass y Avolio**

Liderazgo Transformacional	Carisma atributos Carisma conducta Inspiración motivacional Estimulación intelectual Consideración individualizada Tolerancia Psicológica
Liderazgo Transaccional	Premio contingente Administración por excepción activa Administración por excepción pasiva
No liderazgo	Laissez faire
Variables de resultado	Satisfacción Esfuerzo extra Eficacia y efectividad

Fuente: Mendoza Martínez (2005, p.119)

La diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional es que el primero convence a sus seguidores de lo que hacen, mientras que en el segundo son movidos por un interés y a la larga el transformacional tiene mejores resultados.

2.3.4 Modelo de Kouses y Posner: El desafío de liderazgo

Kouses y Posner (2005) en sus investigaciones, han demostrado que el proceso de liderazgo exitoso implica cinco prácticas, las cuales involucran diez compromisos, cada compromiso por su parte, implica desarrollar algunas actividades por parte de los líderes.

Prácticas del liderazgo del modelo de Kouses y Posner

1. Desafiar el proceso

La función de los líderes consiste en conducir a los empleados a lugares donde nunca han estado, a través de caminos inexplorados y consiste en alterar el statu quo, crear algo inédito, vencer el sistema, buscar oportunidades para hacer lo que nunca se ha hecho. Esta práctica se realiza mediante el compromiso: (1) salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar y (2) experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen. el líder debe incitar a sus seguidores a que se encaminen hacia lo desconocido, para lograr esto es necesario: aprender de los errores, promover la audacia psicológica y que fomenten la decisión de correr riesgo. La gente no produce excelencia cuando se siente ajena, insignificante y amenazada.

2. Inspirar una visión compartida

Los líderes deben imaginar el ideal, el futuro es una imagen ideal y original de cómo serán las cosas en el futuro, los ideales se refirieren a nuestras preferencias en cuanto a valores, prioridades económicas, tecnológicas, políticas y sociales, la meta de nuestra existencia que buscamos obtener a largo plazo, es la declaración de los objetivos ideales que buscamos mediante medidas prácticas. Con el compromiso (3) imaginar un futuro edificante y ennobecedor, los líderes en el proceso de formación de su visión deben recurrir al proceso de creación de imágenes e intuir el futuro. (4) Reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valore, intereses, esperanzas y sueños.

3.Habilitar a otros para actuar

Existe una alta relación entre la eficacia en el liderazgo y habilitar a otros para que actúen, (5) fomentar la cooperación mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza, la colaboración mejora el desempeño y no la competencia, la competencia impide el uso más eficiente de los recursos, y tiene objetivos opuestos al éxito. El liderazgo es más indispensable cuando se necesita la colaboración de todos ya que permite obtener

desempeños superiores. (6) Fortalecer a las demás personas mediante la cesión de poder, posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia y la adjudicación de tareas crítica y el ofrecimiento de apoyo. Los mejores líderes capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo. Según Kouzes y Pozner (1997) es evidente que para mejorar las posibilidades de éxito los líderes deben buscar prácticas que aumenten la confianza, la autodeterminación y eficacia. Los líderes ponen al servicio de otros, para alcanzar un objetivo fortalecen a los demás para compartir el poder en el liderazgo y fortalecer a los demás.

4.Servir de modelo

Los líderes deben defender los valores que representen al conjunto, para ser capaces de movilizar y unificar a la gente, deben dar el ejemplo y basarse en una visión compartida de los que espera. (7) Dar el ejemplo comportándose en forma coherente con los valores compartidos. Cuando existe coherencia entre los valores del líder y los valores de la organización se obtienen ganancias significativas. Los valores compartidos fomentan un sentimiento de eficacia personal, promueve altos niveles de lealtad, estimulan la conducta ética, promueven normas fuertes sobre la aplicación del trabajo y el interés del mismo, reducen los niveles de tensión laboral.

Para comprometerse con este desafío es importante en los líderes:

- a) Clarificar los valores: los seguidores esperan que sus líderes defiendan sus creencias personales, de lo contrario, son considerados como contradictorios si cambian de opinión. Los valores son aquello que indica cómo actuar en determinadas situaciones, son modelos que influyen en los demás aspectos de la vida.
- b) Unificar a los poderantes en torno a valores compartidos: es más difícil obtener consenso para lograr que los valores impongan en una organización, se debe involucrar a los empleados a participar activamente en el proceso, deben coincidir con ellos y tenerlos claros.

5.-Brindar aliento

(9) Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. Los líderes que reconocen las contribuciones individuales, logran incrementar la motivación interna de cada individuo, reconocer estos aportes se logra: generar confianza propia a través de las grandes expectativas, los líderes de éxito tienen grandes expectativas, tanto de ellos como de sus seguidores. De esta manera se promueve la confianza para que se obtenga más de lo que ellos esperaban. Vincular el desempeño con las recompensas, los individuos tienden a repetir las conductas que son recompensadas, evitan las conductas que son castigadas y tienden a olvidar aquellas que no producen ni uno ni otro resultado.

Para vincular las recompensas con el desempeño es importante que los líderes: procuren que las personas sepan qué se espera de ellas, proporcionen retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores, recompensar únicamente a aquellos que cumplan con las pautas establecidas, utilizar una variedad de recompensas. Las recompensas intrínsecas funcionan como un poderoso motivador, ya que proporcionan sentido de logro y la emoción de crear, estas se producen después del esfuerzo del individuo. Las recompensas extrínsecas e intrínsecas se deben de combinar, pues no siempre las primeras provocan un efecto positivo como suele pensarse. (10) Celebrar los logros del equipo de forma regular. Las celebraciones son procesos donde se gratifica y se comparte la emoción de su éxito. Es importante que ellas existan y se anuncie con alegría hacer públicas las ceremonias, y que todos participen, así como crear redes de apoyo social.

2.3.5 Modelo de Howard Gardner: Liderazgo cognitivo

Howard Gardner es un psicólogo y educador norteamericano, que ha hecho una serie de investigaciones de gran impacto a nivel mundial. De acuerdo a Gardner, el liderazgo está inmerso en la mente y en la forma en que somos percibidos por los demás. Por ello Gardner propone un enfoque de liderazgo que se ha denominado:

Liderazgo Cognitivo. Según Gardner, el líder es la persona que influye de forma trascendente en los pensamientos, conductas y sentimientos de los demás. Esta forma de influencia puede darse directa o indirectamente. De esta manera considera que hay líderes ordinarios, innovadores o visionarios. Gardner considera que los líderes consiguen su eficacia, de acuerdo a las historias que relatan, además de comunicar, los líderes encarnan dichas historias. La manera en que los líderes directos viven su vida, sus encarnaciones deben ser claramente perceptibles para aquellos a quienes esperan influir. Si un líder militar como Stalin exige a sus tropas que sean valerosas, es importante que él personalmente se comporte valientemente.

Las teorías del liderazgo se basan principalmente desde la perspectiva de la adquisición y utilización del poder. Se puede determinar que cuatro factores que parecen cruciales para el ejercicio de un liderazgo eficaz.

1. *Existe un vínculo con la colectividad*, es decir no existe líder sin seguidores, la relación entre el líder y los seguidores es continua, activa y dinámica, donde cada uno toma el pie del otro, cada uno es afectado por el otro.
2. *Se da un cierto ritmo de vida*, Un líder debe estar en contacto regular y constante con su colectividad, es importante que el líder encuentre el tiempo y los medios para reflexionar.
3. *Una relación evidente entre historias y encarnaciones*, los líderes ejercen su influencia de dos maneras principales: mediante las historias o mensajes que comunican y mediante los rasgos que encarnan.
4. *La centralidad de la elección*. Dentro de una horda de primates, un individuo puede imponerse en virtud de la fuerza bruta. Un caso análogo se da entre los seres humanos cuando un individuo se encuentra en un puesto de liderazgo debido a su control absoluto mantiene su posición mediante la violencia, la coerción o amenaza. Cuando los individuos permanecen en cargos temporales o colectivos se consideran omnipotentes y actúan en consecuencia.

2.4 Gestión

Hay distintas maneras de concebir el término de gestión según sea el objeto de los procesos involucrados. Una visión de la gestión está focalizada en la movilización de recursos. En esta perspectiva, la gestión es “una capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. Es decir, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea. Sugiere concebir la gestión como la generación y manutención de recursos y procesos de una organización para que ocurra lo que se ha decidido que suceda. La visión centrada en los procesos vincula la gestión con el aprendizaje. Uno de los artículos que más impacto ha tenido fue el publicado en 1988 en el *Harvard Business Review* por Arie de Geus, intitulado “Planning as learning”. En él, se concibe la acción de la gestión como un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacía el entorno. Peter Senge (1993), en *La quinta disciplina*, define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”.

El aprendizaje es visto no sólo como una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como un proceso de aprendizaje continuo es visto como un aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno. En las distintas visiones de la gestión está el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. La evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la gestión, gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro.

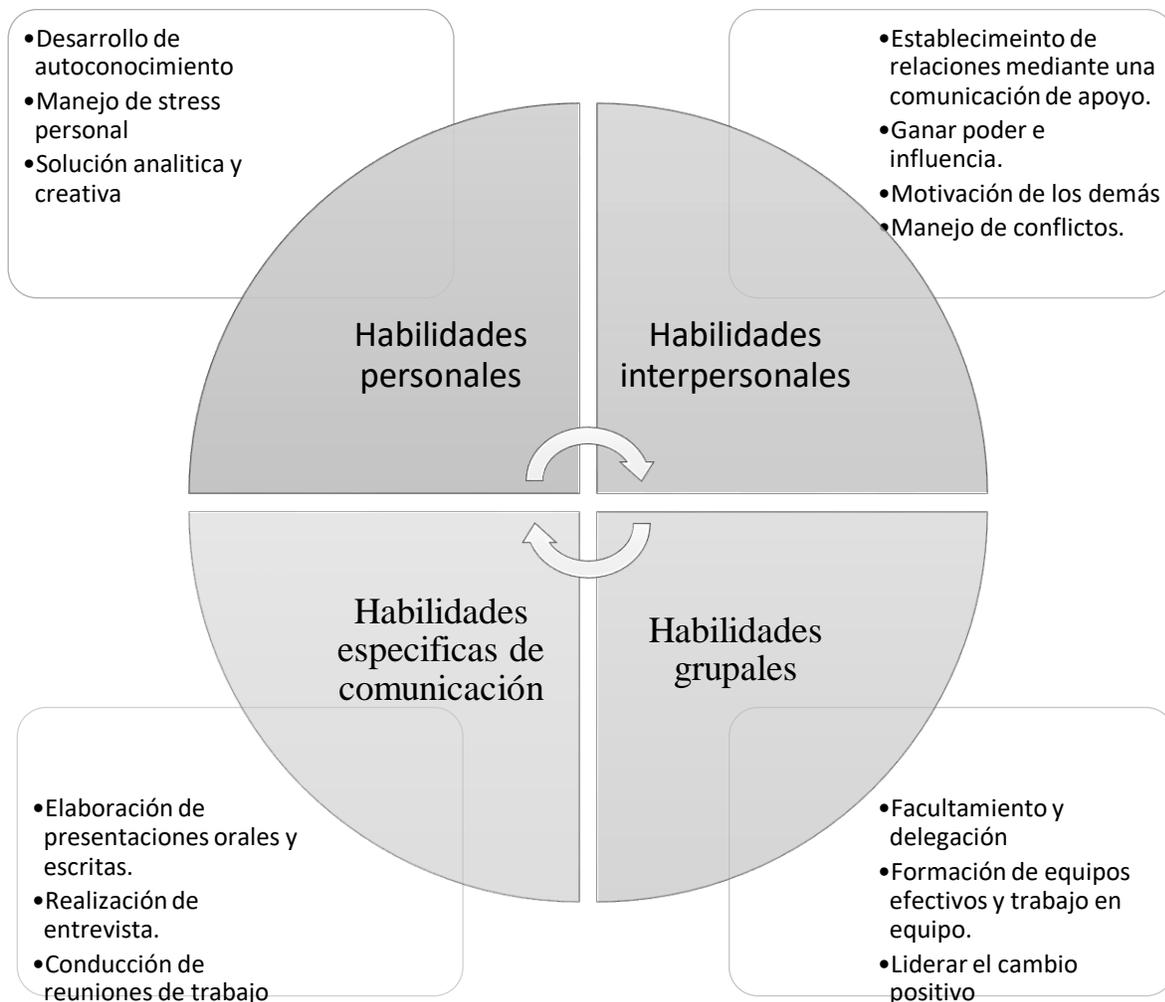
Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar, la gestión implica tanto las acciones de planificar como las de administrar. Los directores de las escuelas encargadas de ejecutar un plan tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En el caso de la gestión educativa nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos, y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, tiende a mezclarse con el fin de la organización. La interacción de un sistema con sus entornos internos y externos le es propia a dicho sistema

2.4.1 Desarrollo de habilidades directivas

El desarrollar habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades técnicas. Las habilidades directivas están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otro tipo de habilidades, y están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos. Cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Al mismo tiempo, la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual. Para esto David Whetten y Kim Cameron sostienen que varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas: las habilidades directivas son conductuales es decir consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados, las habilidades directivas son controlables, el desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo y finalmente las habilidades directivas se pueden desarrollar y perfeccionar.

A diferencia del coeficiente intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación. Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades son un conjunto integrado de respuestas complejas, finalmente, las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas.

Figura 2.6 Habilidades directivas propuestas por Cameron y Whetten



Fuente: Cameron , K y Whetten, D. (2005).
 Desarrollo de habilidades directivas.
 México. Pearson

La comunicación es quizás una de los factores más importantes en la gestión directiva, ya que esta es la base para el dialogo, sin ella es muy difícil resolver las situaciones conflictivas. Actualmente esto es algo de lo que se está padeciendo en el CET, ya que la persona que está al frente nunca tiene tiempo para atender a nadie, siempre dice estar muy ocupada, para poder hablar con ella se tiene que hacer cita o esperar horas afuera de su oficina.

2.4.2 Tipos de pensamiento directivo

1) Estilo Indiferente. Son altamente permisivos, la toma de decisiones no parece estar estructurada, y éstas son tomadas de acuerdo con el momento, considerando en algunas ocasiones la opinión e ideas de los colaboradores que presenta mayor experiencia en el área o la de aquellos que históricamente se han visto enfrentados a situaciones similares. La impersonalidad y la divagación caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas además poco frecuentes y laxas. Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Realiza el mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle. El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, lo cual incentiva la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. El nivel del ambiente de trabajo se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo. Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa.

2) Estilo Tecnicista. Son altamente autócratas, la toma de decisiones está estructurada y es exclusividad del dirigente; las decisiones se toman sin considerar la opinión ni ideas de los colaboradores. Por lo general, el control es ejercido de manera constante y es frecuente el uso de amenazas. No existe la idea de trabajo en equipo, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. El nivel de confianza que los dirigentes muestran en los

colaboradores es muy poco, mientras que a nivel del ambiente laboral se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, y existe, por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal. Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral, con flujo de dirección únicamente descendente.

3) Estilo Sociable. Los dirigentes son altamente participativos. En ellos existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones. Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de confianza total en los colaboradores. Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente, con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia. Para motivar a su grupo hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras.

El poder que ostenta el director con este estilo se encuentra basado en fuentes tanto formales como informales, el carisma es el elemento más importante mediante el cual garantiza su liderazgo.

4) Estilo Sinérgico. Los dirigentes son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo. El dirigente se preocupa tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos establecidos por la dirección desde el punto de vista estratégico. La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente la toma de manera unilateral. La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, y éstas, además de frecuentes, son flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo.

En este sentido, al colaborador se le hace absolutamente responsable por la programación y la ejecución de las tareas y por la presentación de resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades. A menudo, el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, y en este caso es de gran importancia el establecimiento de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control. En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

Capítulo 3

Metodología: Un estudio
exploratorio del enfoque
cualitativo

3.1 Metodología de la investigación

El propósito general de esta investigación consiste en identificar las prácticas de liderazgo que promuevan una mejor gestión escolar, y como consecuencia desarrollar habilidades que permitan obtener mejores resultados. La metodología cualitativa es la más adecuada para llevar a cabo esta investigación, se utilizará el método de análisis de discurso (AD) que se obtendrá del análisis de entrevistas y cuestionarios. Se recopilará, codificará y tabulará la información obtenida a expertos, directivos, ex directivos y profesores a través de sus historias de gestión que narren.

3.2 Tipo de estudio

La investigación será del tipo exploratorio inicialmente a fin de familiarizarse y adentrarse al tema de investigación. El liderazgo ha sido estudiado de muchas maneras, pero el enfoque que se pretende dar con esta investigación tiene que ver con las prácticas de liderazgo y las historias de vida que los líderes escolares van desarrollando durante la gestión, que como consecuencia lleva al desarrollo de habilidades para dirigir, estos dos conceptos se ven influenciados por la conducta ética quienes ejercen el poder. Posteriormente mediante un enfoque descriptivo se pretende encontrar las propiedades y características específicas de los perfiles a investigar. Al tratarse de una investigación de tipo cualitativo lo que interesa son los conceptos, las percepciones, las creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual o grupal con la finalidad de analizarlos, comprenderlos, y así responder al planteamiento del problema.

3.3 Dimensión de la investigación

Las dimensiones o ejes sobre los que versa la investigación son las experiencias en gestión de parte de directivos, la forma en que ejercen el liderazgo, las prácticas de liderazgo en la gestión, así como la manera en que la ética influye en ellos directivos para la toma de decisiones y de qué manera evitar los incidentes críticos. Del análisis de las entrevistas se realiza un cuadro comparativo de las tres variables a evaluar ética, liderazgo y gestión por los distintos sujetos de la investigación expertos, directivos, ex directivos, profesores y personal de apoyo a la educación.

3.4 Técnicas para la recolección de datos

- **Observación**

En las investigaciones cualitativas es necesario estar entrenado para observar y esto es muy diferente a ver. La observación no se limita al sentido de la vista, implica todos los sentidos y es la piedra angular del conocimiento. Augusto Comte, el fundador de la sociología, señalaba que la observación era uno de los cuatro métodos medulares de investigación sociológica (junto con la comparación, el análisis histórico y la experimentación). La observación da lugar al sentido común y es una de las técnicas cualitativas más aplicada por la riqueza de su información y la influencia que esta tiene en la recolección de datos. Contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, permite una fuente incomparable de información. Por medio de esta técnica se puede medir la conducta, la participación, la comunicación y el silencio de los individuos.

- **Entrevista**

La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito en la investigación cualitativa y busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, desmenuzar los significados de sus experiencias. La entrevista cualitativa debe ser íntima, flexible y abierta (King y Horrocks, 2009). A través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación, así como la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Para una buena entrevista es necesario la disposición del entrevistado para compartir sus historias y que sea en forma natural. Para esta investigación se diseñó un guion de preguntas, se trató que no fueran preguntas cerradas, ya que el objetivo era conocer a través de sus narraciones sus experiencias con la ética, liderazgo y gestión.

Previo a las entrevistas se realizó una prueba piloto a dos candidatos que habían tenido un cargo directivo en administraciones anteriores y a dos personas que actualmente desempeñan alguna función directiva, con el fin de identificar sus reacciones ante los cuestionamientos, la duración de la entrevista, la claridad y secuencia de las preguntas, la disponibilidad para contestarlas, el conocimiento del tema, sus experiencias en gestión, así como sus sugerencias. Al término de la prueba piloto se decidió incluir un breve glosario de *ética, liderazgo, gestión y prácticas de liderazgo*, ya que confundían la moral y la ética, no tenían una idea clara de los conceptos de gestión y prácticas de liderazgo, se replantearon algunas preguntas y se cambió el orden de algunas de ellas con el fin de que tuvieran una secuencia lógica. El cuestionario se dio con un día de anticipación a la entrevista para que pudieran revisar las preguntas y tuvieran tiempo de reflexionar sus respuestas, todas las preguntas fueron abiertas, la entrevista fue grabada en audio con el fin de tener registro de cada una de sus palabras, y se pudiera tener evidencia al momento de hacer el reporte, las entrevistas se realizaron en las oficinas de los candidatos y algunas de ellas duraron más tiempo de lo normal, debido a sus disponibilidad y sus aportaciones.

- **Historias de vida**

Las biografías e historias de vida son un buen método para comprender el proceder y las razones del éxito de líderes, así como el comportamiento de cada persona, esta es una forma de recolectar información. Para esta investigación se trató de recopilar la experiencia en gestión mediante el relato de sus historias y experiencias propias, recordar el pasado, así como la reconstrucción de algunos hechos significativos de sus éxitos, desilusiones y fracasos.

3.5 Instrumento de investigación

El instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario cuando se habla del paradigma cuantitativo, es común encontrar que las preguntas sean cerradas, porque son fáciles de codificar y analizar. Sin embargo, la principal desventaja de las preguntas cerradas es que limitan las respuestas y no describe con exactitud lo que tienen en mente, ya que no capturan lo que pasa por sus cabezas. Para esta investigación se evitó que las preguntas fueran cerradas, ya que lo que se pretende evaluar es precisamente el sentir de cada entrevistado. Es por eso que todas las preguntas fueran abiertas, para que la entrevista pudiera expresarse libremente cada cuestionamiento.

3.6 Sujetos de investigación y característica de la muestra

Los sujetos de investigación fueron, a) expertos en el tema de liderazgo y gestión, que laboran en el Instituto Politécnico Nacional como investigadores o desempeñando algún cargo directivo, b) personas que actualmente están frente de alguna área dentro del Instituto Politécnico Nacional, ya sea Directores, Subdirectores, jefes de área, c) ex directivos y finalmente g) profesores activos. En la aplicación de los cuestionarios se tomó en cuenta que los sujetos tuvieran tres años mínimo de experiencia en su cargo para que pudieran aportar información verídica y completa.

CLAVES DE LOS ENTREVISTADOS

EXPERTOS

EXPERTO	FORMACIÓN	EDAD	GENERO	CLAVE
Ex1	Doctorado en Ciencias Administrativas IPN, Maestría en Administración, Gestión y Desarrollo de la Educación IPN, Ing. Electricista Administrador IPN	47	F	Ex1fMTCM47
Ex2	Doctorado en Pedagogía UNAM, Maestría en Pedagogía UNAM, Lic. Ingeniería Química UNAM	67	M	Ex2mCTB67
Ex3	Doctorado en Ciencias Administrativas IPN, Maestría en Administración, Gestión y Desarrollo de la Educación IPN, Lic. Pedagogía Universidad de Xalapa	41	F	Ex3fAMWR41

PROFESORES

Profesor	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD EN EL IPN	EDAD	GENERO	CLAVE
P1	Cirujano Dentista	21	48	F	P1fMEGR48(21)
P2	Lic. Pedagogía, Mtra. Pedagogía	33	60	F	P2fMBS60(33)
P3	Lic. Biología	33	57	M	P3mFRR57(33)

EX DIRECTIVOS

NOMBRE DE DIRECTIVO	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD EN EL IPN	EDAD	GENERO	CLAVE
ExD1	Lic. Psicología Mtra. Psicología	15	43	F	ExD1fBAS43(15)
ExD2	Ing. Industrial	5	31	F	ExD2fMMJ31(5)
ExDF	Lic. Turismo	1	35	F	ExD3Fcec35(7)

DIRECTIVOS

NOMBRE DE DIRECTIVO	ESCOLARIDAD	ANTIGÜEDAD EN EL IPN	EDAD	GENERO	CLAVE
ExD1	Lic. Psicología Mtra. Psicología	15	43	F	ExD1fBAS45(15)
ExD2	Ing. Industrial	5	31	F	ExD2fMMJ31(5)
ExDF	Lic. Turismo	1	35	F	ExD3Fcec35(7)

3.7 Variables

Las variables se utilizan para designar cualquier característica de la realidad que pueda ser determinada por observación. En las investigaciones del tipo cualitativo las variables se toman de la descripción del problema a partir de los hechos que la integran. A continuación, se describen las variables que se tomaron para esta investigación junto con sus indicadores de variabilidad, es decir lo que se pretende medir de cada variable.

Cuadro 8 Indicadores de variables a observar

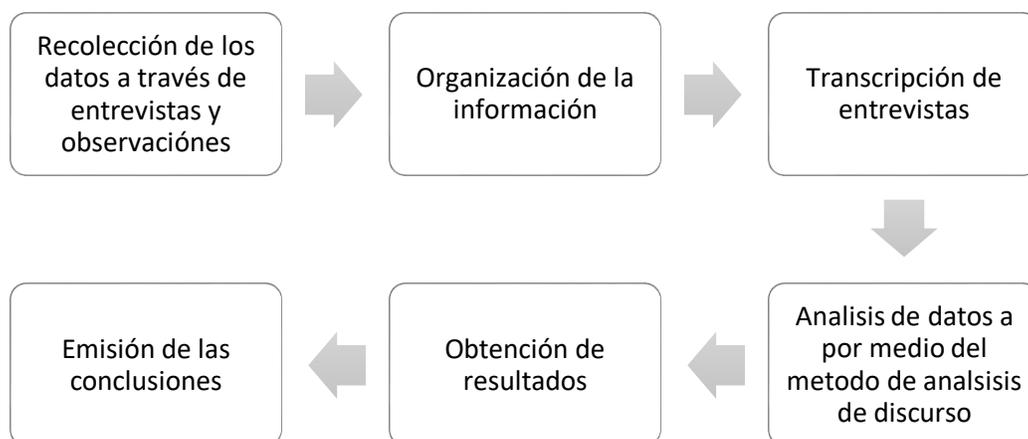
VARIABLE	INDICADORES DE VARIABILIDAD
Ética	Concepto de ética Incidente críticos a los que se enfrentan en la gestión Resolución y prevención de los incidentes críticos Fomentar la ética de los encargados de dirigir las instituciones
Liderazgo	Concepto de liderazgo Identificar buenas y malas prácticas de liderazgo en la gestión Tipos de liderazgo Pensamiento directivo
Gestión	Concepto de gestión Desarrollo de habilidades para la gestión

Fuente: Elaboración propia

3.8 Análisis de la información

El proceso de análisis de la información inició con la aplicación de las entrevistas a los principales actores de la investigación, que fueron; expertos, directores, subdirectores, jefes de área, profesores y personal ocupó algún puesto directivo, las entrevistas se grabaron en audio, por lo que al termino de ellas, se clasificaron de acuerdo al grupo que pertenecían, una vez hecha la clasificación se transcribieron los audios de cada entrevista. Se anotaron las preguntas y las respuestas de cada entrevistado, al finalizar la transcripción se hizo un análisis comparativo de cada grupo con las respuestas de expertos, directivos en función, ex directivos y profesores. Para interpretar la información se utilizó el método de análisis de discurso (AD), que se utiliza principalmente en las investigaciones de tipo cualitativo, ya que lo que interesaba reunir eran los conceptos, las percepciones, las buenas y malas experiencias ética, liderazgo y gestión de cada entrevistado, así como sus sugerencias, de estos conceptos. La información obtenida se utilizó para el capítulo 4, *Análisis de la información*, y en el anexo 1 se incluyeron las mejores entrevistas.

Figura 3.1 Procedimiento para el análisis de la información



Fuente: Elabora

Elaboración propia a partir de la secuencia de tareas de investigación. - Rodríguez, Gil y García. Metodología de la investigación cualitativa, Ajibe, 1999

3.9 Guion de preguntas para expertos, directores, ex directores y jefes de departamento

1. ¿Qué es la ética para usted?
2. ¿Cuál es la importancia de la ética en la gestión?
3. ¿Qué incidentes críticos ha enfrentado en la gestión?
4. ¿De qué manera ha resuelto ese tipo de situaciones?
5. ¿Cómo se podrían prevenir los dilemas éticos?
6. ¿Qué consecuencias traen la falta de ética en la gestión?
7. ¿Su formación académica le ha ayudado para desempeñar su cargo?
8. ¿Cuál ha sido su peor experiencia que ha tenido durante su gestión?
9. ¿Qué acciones de formación extra mejoraría su desempeño laboral?
10. ¿Cuáles son los principales problemas que se enfrenta en su cargo?
11. ¿Qué es el liderazgo para usted?

12. ¿Qué cualidades considera usted debe tener un líder?
13. ¿Qué prácticas de liderazgo le han sido efectivas durante su gestión?
14. ¿De qué manera ejerce su liderazgo?
15. ¿Qué relación tiene el liderazgo con la gestión?
16. ¿Qué habilidades directivas ha desarrollado mejor durante su gestión?
17. ¿Cómo se pueden desarrollar mejores habilidades directivas?
18. Si tuviera que capacitar a alguien para que lo reemplace en su cargo actual, ¿en qué habilidades fundamentales se centraría?
19. ¿En qué lugar pondría la ética, liderazgo y gestión?

3.9.1 Guion de preguntas para profesores

1. ¿Qué es la ética para usted?
2. ¿Cuál es la importancia de la ética en la gestión?
3. ¿Qué consecuencias trae la falta de ética en la gestión?
4. ¿Considera que las autoridades actúan de manera ética?
5. ¿Qué les sugeriría a los directivos para mejorar su ética?
6. ¿Qué cualidades considera debe tener un buen directivo?
7. ¿Qué es el liderazgo para usted?
8. ¿Considera que su jefe de área ejerce el liderazgo de manera correcta?
9. ¿Qué acciones le propondría para mejorar su liderazgo?
10. ¿Qué relación tiene el liderazgo con la gestión?
11. ¿En qué lugar pondría la ética, liderazgo y gestión?

Capítulo 4

Procesamiento y análisis de la información

Resultado de las entrevistas

4.1.1 Entrevista Experto 1

CLAVE: Ex1mTCB67

Doctorado en Pedagogía UNAM, Maestría en Pedagogía UNAM, Lic. Ingeniería Química UNAM

Línea de investigación: Liderazgo

ÉTICA

Es una relación de justicia con respecto al otro y viene de una convicción personal autónoma del sujeto. El comportamiento ético presupone prácticas buenas y malas. El directivo sabe con conciencia qué prácticas son buenas y qué prácticas son malas. Los órganos académicos no son auténticos son producto de convencionalismos. Los dilemas éticos afectan los procesos de gestión y es muy difícil prevenirlos, para promover la ética, el directivo debe ser ético y basar su eticidad en la construcción de un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el bien y el mal. La ética es consistente y consecuente entre el actuar, el decir y el hacer. El directivo ético debe ser siempre así entre su

INCIDENTES CRÍTICOS

Los incidentes críticos afectan los procesos de gestión, por ejemplo, los maestros decían una cosa y hacían otra. Había un maestro que no daba clases aquí en el plantel, se llevaba a sus alumnos a un café, y ahí les daba clases, pero no venía aquí. Observé mucho ausentismo de profesores y me di cuenta que los órganos académicos no son auténticos, son convencionales, producto de convencionalismos, porque así conviene a sus intereses. Hay organizaciones que en paralelo a la organización académica manejan ética de la gestión, tienen un proceso de transparentar los procedimientos y de tratar los incidentes críticos. Otras organizaciones tienen otras figuras como Derechos Humanos, Derechos Politécnicos, u otros procesos que les permiten aclarar las partes anti éticas.

hacer y su ser, de ahí va a derivar que los demás sean éticos también.

LIDERAZGO

Un líder es aquel que puede conducir a la organización al logro de su misión de manera estratégica y eficaz. Cameron y Whetten sostienen que son tres ejes para la formación de un buen líder. El primero es el autoconocimiento, que tienen que ver los valores y la ética, tener capacidad de autoestima y autoconocimiento. El segundo eje tiene que ver con las relaciones interpersonales, la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos, etc. Y el tercer eje tiene que ver con el desarrollo de grupos de alto desempeño. Un buen Director tiene que desarrollar esos tres ejes y cumplir con la misión de la organización, un liderazgo positivo involucra a la gente, resuelve conflictos y la gente obtiene reconocimiento.

4.1.2 Entrevista Experto 2

CLAVE: Ex2fCMTM47

Doctorado en Ciencias Administrativas, Maestría en Administración, Gestión y Desarrollo de la Educación, Ing.
Electricista Administrador

ÉTICA

La ética es consistente y consecuente entre el actuar, el decir y el hacer. El directivo ético debe ser siempre así entre su hacer y su ser. La ética se pregona con el ejemplo, uno no puede decir y mencionar que la gente no debe robarse dinero, ni perder el tiempo en el trabajo, ni hacer cosas indebidas en el trabajo, ni recibir sobornos, si uno lo hace con el ejemplo. Para fomentar la ética se tienen que tratar con justicia al personal y no beneficiar a un grupo por encima de otro. Uno tiene la obligación de prestar un servicio que sea con justicia y de calidad.

INCIDENTES CRÍTICOS

En mi posición yo no contrato al personal, el Director los contrata directamente, yo me tengo que adaptar al equipo que él designa. Unos son muy trabajadores en su mayoría y dan resultados, y otros no tengo la seguridad de que realmente se presenten a trabajar, son amigos del director. No me consta si han realizado el trabajo bien hecho, pero me he visto en la necesidad de firmar los pagos aún sin estar segura que hayan realizado el trabajo. Por temor a represalias y a las consecuencias que pueda traer sobre mi lo he hecho. Dentro de mi cargo sí se presentan incidentes críticos, principalmente cuando existen intereses que están por encima de los valores por parte de las autoridades que uno tiene. Algunos de estos incidentes críticos son originados por amigos del director. Hay personas que cuando llegan al puesto, lo hacen pensando cuánto van a sacar de ahí, y cómo van a beneficiar a sus amigos y familiares poniendo por debajo los procesos académicos.

Estamos en un mundo sin ningún sentido, donde el valor de la vida cada día es menos importante, vale más un celular y unas cuantas monedas que la vida de una persona. La formación del alumno es una formación integradora, los alumnos ven en uno la forma en que se ejerce la ética y la gestión, y entonces cuando uno comete errores vendiendo una calificación, pidiendo favores sexuales, hostigando a los alumnos, la situación cambia. Porque el alumno aprender de lo que se llama el currículum oculto, donde se sabe que las prácticas buenas no son importantes, es más fácil defraudar que hacer las cosas bien, conseguir dinero de manera rápida, sin tener que vivir el proceso de trabajar, todo el esfuerzo, dedicación y disciplina pasa a segundo término. La educación es un proceso formativo y complejo. No vivamos en un ambiente de impunidad donde las personas piensen que infringir la norma no tiene consecuencias, dentro del instituto es muy frecuente encontrar prácticas incorrectas de gestión como: nepotismo, sindicalismo, tráfico de influencias, etc.

LIDERAZGO

El liderazgo es igual que el ejercicio del poder, es una forma de influencia para que un individuo pueda hacer una acción, que en otras condiciones no lo haría. La diferencia entre liderazgo y poder es que el liderazgo se logra a través del convencimiento de la persona a la cual se le está pidiendo que realice una actividad. Liderazgo es compartir la idea y hacer que la persona crea en la idea que uno le está poniendo enfrente. Yo creo que las personas aprenden a ser líderes, un ejemplo de liderazgo fue mi primer jefe, se le respetaba y recuerda, hay cierto grado de estimación, no se iba hasta que el trabajo saliera, no nos dejaba solos, es algo que yo le valore mucho. El respeto y el respaldo por el trabajo de uno son otras cualidades de un buen líder. Otro ejemplo de un buen liderazgo fue alguien que siempre nos apoyó y no nos dejaba solos, no le preocupaba si una brillaba más que ella, lo que le importaba eran los resultados, era una persona sumamente innovadora, pionera en muchos procesos de mejoras.

El liderazgo tiene que ver con la forma de influir en los demás, aunque sea por un beneficio económico pero que lo hagan con gusto. Si no se tiene liderazgo la gestión no fluye, se tienen muchos altibajos y los resultados son pobres. Finalmente, siempre va haber críticas, pero van a ser mayores cuando no se tiene liderazgo. Tomar en cuenta a los demás, incorporarlos al equipo, saber delegar, comunicar, confiar en ellos, y decirles la verdad. No se puede ser un líder con problemas de resentimiento, es decir como ahora tengo esta posición ahora si me las van a pagar, eso no puede ser. Eso es de una persona que tiene problemas psicológicos y tendría que ir a terapia, para eso no se llega a un puesto, se llega para desarrollo personal y del personal, de la institución, para captar mayores recursos y colocar a la institución en mejores condiciones y con una mejor imagen institucional, si no se piensa en eso mejor dedicarse a otra cosa.

4.1.3 Entrevista Experto 3

CLAVE: Ex3fWARM41

Doctorado en Ciencias Administrativas, Maestría en Administración, Gestión y Desarrollo de la Educación, Lic. Pedagogía

ÉTICA

La ética tiene que ver con la decisión autónoma de poder llevar a cabo una cultura de valores con base en la dignidad humana. La ética habla de tratar al otro con compasión, de reconocernos como seres humanos y desde ese punto con un trato digno. Hay un razonamiento moral y ético, donde vamos pasando por etapas que van desde la moral hasta desarrollar el sistema autónomo más alto que se llama ética. No importa la recompensa o castigo, sino un deseo autónomo libre de adhesión a los valores universales. La ética de gestión se vive en diferentes niveles, en lo cotidiano del aula de clases, la cultura de valores que se favorece desde la dirección y pasa por mandos medios y administrativos, finalmente trasmite en lo que se vive en el aula. Cuando se habla de ética en la gestión tiene que ver con procesos de transparencia, con la manera en que se resuelven circunstancias críticas, con el modo de actuar en miras de una justicia con el otro, el valor más alto de la ética de gestión es el de la justicia, darle a cada quien lo que le corresponde. La ética implica un trato justo con los actores de la institución, ante una circunstancia que confronta al directivo, este tendría que actuar con base en ese apartado ético, más allá de interés personal. La ética se promueve en el acontecer diario, más con el ejemplo que con las palabras, la ética no se aprende con fórmulas. Fomentar una cultura donde exista tolerancia, respeto, apertura, son los ingredientes de la cultura de la paz. No hacer a otros lo que no quieres que te hagan a ti, la solución no está en vigilar y castigar, si no en un liderazgo que contagie, que invite.

Si nos guiamos por una decisión que busque el beneficio propio para salir adelante, a la larga eso trae un deterioro a la organización y tiene un costo más alto, porque el grupo y la organización pierden credibilidad. Se tiene que buscar un liderazgo más transformacional, que promueva, que invite, que contagia al otro a hacer las cosas, Cuando en una gestión se da un tipo de liderazgo autoritario encontramos la forma de darle la vuelta a la norma, la solución no está en seguir un camino de alta restricción, o de vigilar o castigar, tiene que ser un liderazgo que contagie al otro que invite.

INCIDENTES CRÍTICOS

Los dilemas no es algo que se puedan prevenir, ni predecir, ni vacunar. el conflicto es inherente a los seres humanos y a los grupos, más que evitarlos debemos tener las herramientas para enfrentarlo mediante el dialogo. Cualquier circunstancia en la gestión se puede solucionar a través del dialogo. Y para ello es necesario evidenciar los conflictos, confrontarlos y nómbralos, porque lo que no se dice se actúa. Hay cuestiones que están en un nivel latente. Desde el psicoanálisis se habla de lo latente y lo manifiesto. Lo manifiesto es que tenemos un reglamento, que los alumnos vienen a aprender y los profesores a trabajar, pero la cuestión no es tan simple, hay una serie de aspectos que integran la vida simbólica de una organización y a veces esos aspectos necesitamos evidenciarlos cuando justamente impidiendo el logro de las metas de la institución. Lo principal es tener en cuenta cual es nuestra misión en la organización y cuál fue el espíritu que la alentó, porqué fuimos creados. Cuando desconocemos ese espíritu que nos dio origen entonces empiezan los problemas. Y si recordamos que fuimos creados para generar conocimiento, para retribuirle algo a la sociedad, entonces las prácticas van en otro sentido. El directivo, su visión va a llevar a toda la organización y a sus actores a ciertos caminos. Los dilemas nos dan la posibilidad de comprender lo qué está pasando a ese nivel latente y

manifiesto de la organización, como se articula estos dos niveles, como se articula la vida simbólica de todos los que trabajamos aquí, de ahí la importancia que se logre tener un liderazgo transformacional.

LIDERAZGO

Que cumpla con los aspectos que menciona Cameron y Whetten. El primero, poder establecer o tener la apertura de tener una comunicación, la posibilidad de comunicar las dificultades e inquietudes, de ser escuchado y atendido. Que haya la política de puertas abiertas, en mayor o menor grado, eso le da matices a la gestión., En segundo punto va muy de a mano de conocer la normatividad de la institución, ellos también están dando cuentas a superiores, la presión que se ejerce de los rubros superiores les impide actuar libremente con las exigencias de su comunidad. Es importante que conozcan la normativa, y que desde un inicio decidan si esa normativa se va aplicar tal cual, sea quien sea, pero que se aplica tal cual, que se aplique para todos, no se les puede aplicar la normativa a unos si y a otros no. El tercer punto es conocer quien es quien en la institución y dónde está parado cada quien, no sabes en que momento algún reclamo puede tomar fuerza y sumarse a otros descontentos y sobrepasar la gestión. Es importante que el directivo conozca a todos sus elementos. Hay otra característica de las organizaciones que aprenden y van avanzando y tiene que ver con la solidaridad de aquellos que están en una posición más sólida, más vulnerables, ese grupo tiene más fuerza, nosotros en una organización necesitamos pertenecer a una mafia, y si no, para tomar decisiones que tengan que ver con una vida institucional estas pérdidas en tu organización, en la medida que vas formando vínculos de intereses comunes, para tomar decisiones que tienen que ver. Nosotros en una. Cuando hablamos de una decisión ética, tiene que ver con un apartado racional, NOBLEZA DE ESPÍRITU.

4.1.4 Resumen entrevistas expertos

ÉTICA

La ética es una relación de justicia con respecto al otro y tiene que ver con una decisión autónoma. La ética es consistente y consecuente entre el actuar, el decir y el hacer. Para fomentar la ética se tiene que tratar con justicia a todos por igual sin beneficiar a unos por encima de otros. La ética de gestión tiene que ver con procesos de transparencia, con la manera en que se resuelven circunstancias críticas y con el modo de actuar en miras de una justicia con el otro. El valor más alto de la ética de gestión es el de la justicia, darle a cada quien lo que le corresponde. La ética se promueve en el acontecer diario, más con el ejemplo que con las palabras. Las decisiones que buscan el beneficio propio a la larga traen un deterioro a la organización y tienen un costo más alto porque se pierde credibilidad en las autoridades.

INCIDENTES CRÍTICOS

Los dilemas éticos afectan los procesos de gestión y no se pueden predecir. Para promover la ética en la gestión el directivo debe basar su eticidad en la construcción de un esquema autónomo para la toma de decisiones sobre el bien y el mal. Los incidentes críticos se presentan cuando existen intereses que están por encima de los valores que uno tiene. El conflicto es inherente a los seres humanos, y más que evitarlos debemos tener las herramientas para enfrentarlos. Los dilemas éticos dan la posibilidad de comprender lo que está pasando en la organización y buscar soluciones. Hay personas que cuando llegan al cargo, lo hacen pensando cuánto van a sacar de ahí, y cómo van a beneficiar a sus amigos y familiares poniendo por debajo los procesos académicos. Algunos de estos incidentes son:

- En mi posición yo no contrato al personal, el Director lo hace directamente, yo me tengo que adaptar al equipo que él designa, algunos son muy trabajadores y dan resultados, pero otros no tengo la seguridad de que realmente se presenten a trabajar porque son amigos del director. Me he visto en la necesidad de firmar algunos pagos sin

estar segura que hayan realizado el trabajo, pero por temor a represalias y a las consecuencias que pueda traer sobre mi persona lo he hecho.

Los incidentes críticos se presentan cuando existen intereses personales y algunos de ellos son originados por amigos del Director.

- Había un maestro que no daba clases aquí en el plantel, se llevaba a sus alumnos a un café, y ahí les daba clases, pero no venía aquí. Observé mucho ausentismo de profesores y me di cuenta que los órganos académicos no son auténticos, son convencionales, producto de convencionalismos, porque así conviene a sus intereses.

LIDERAZGO

Un líder es aquel que puede conducir a la organización al logro de su misión de manera estratégica y eficaz. Cameron y Whetten sostienen que son tres ejes para la formación de un buen líder. El primero es el autoconocimiento, que tienen que ver los valores y la ética, tener capacidad de autoestima y autoconocimiento. El segundo eje tiene que ver con las relaciones interpersonales, la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos. Y el tercer eje tiene que ver con el desarrollo de grupos de alto desempeño. Un buen Director tiene que desarrollar esos tres ejes y cumplir con la misión de la organización, un liderazgo positivo involucra a la gente, resuelve conflictos y la gente obtiene reconocimiento. El liderazgo es una forma de influencia para que un individuo pueda hacer una acción, que en otras condiciones no lo haría. Liderazgo es compartir la idea y hacer que la persona crea en la idea que uno le está poniendo enfrente. El liderazgo tiene que ver con la forma de influir con los demás de manera que ellos lo hagan, aunque sea por un beneficio económico pero que lo hagan con gusto. Si no se tiene liderazgo la gestión no fluye, tiene muchos altibajos y los resultados son pobres. Finalmente, siempre va haber críticas, pero van a ser mayores cuando no se tiene liderazgo. Tomar en cuenta a

los demás, incorporarlos al equipo, saber delegar, comunicar, confiar en ellos, y **DECIRLES LA VERDAD**. No se puede ser un líder con problemas de resentimiento, es decir como ahora tengo esta posición ahora si me las van a pagar, eso no puede ser. Eso es de una persona que tiene problemas psicológicos y tendría que ir a terapia, para eso no se llega a un puesto, se llega para desarrollo personal y del personal, de la institución, para captar mayores recursos y colocar a la institución en mejores condiciones y con una mejor imagen institucional. Si no se piensa en eso mejor dedicarse a otra cosa.

4.2.1 Entrevista profesor 1: Edad 48, 21 años de pertenecer al IPN

CLAVE: P1fMEGR48(21)

Profesión: Cirujano Dentista

ÉTICA

La ética debería de ser de lo más importante cuando tienes un cargo administrativo o directivo, ya que se debe ser imparcial y no existir favoritismo alguno por amigos y/o familiares. En el tiempo que he trabajado en el Instituto Politécnico Nacional he visto desfilar a muchas personas con mal comportamiento ético porque han favorecido a amigos y familiares para ocupar cargos directivos. El nepotismo es la práctica más recurrente y representativa, ya que los puestos los han heredado a gente cercanos a ellos, esto se ha convertido en una mafia de poder, donde entre ellos se cuidan las espaldas de lo hacen.

Las autoridades actuales no actúan de manera ética, nuevamente designaron en los cargos a gente cercana a ellos, sin tomar en cuenta la experiencia y preparación académica. El nepotismo y el favoritismo siguen siendo son los problemas que aquejan la institución, anteriormente se trataba de disimular, pero ahora es más evidente. Desafortunadamente cuando uno denuncia este tipo de prácticas no pasa nada, porque son las propias autoridades quienes lo encubren. Yo mismo lo he denunciado y las cosas siguen igual. Yo les pediría a los directivos que se manejen de forma ética, que entiendan lo qué es la ética, y que vean la importancia de ocupar un cargo. Que no es correcto darle trabajo a gente que no cumple con los requisitos y el perfil. El problema es que, en lugar de mejorar, vamos para atrás y esto repercute directamente en la calidad de los egresados, hay profesores que no pueden estar frente a grupo, porque no tienen los conocimientos para hacerlo, y van dañando la imagen del propio instituto. Los alumnos saben perfectamente cuando sus

profesores no dominan la materia, desafortunadamente son las propias autoridades las que promueven y permiten estas prácticas indebidas.

LIDERAZGO

Un líder deber ser equitativo, justo, dar oportunidades, sin pedir nada a cambio, conoce bien a su gente, habla con la verdad. Mi jefe de departamento actual no es líder, y no sabe serlo, carece de muchas habilidades directivas para la gestión, sólo obedece instrucciones, le falta criterio propio para la toma de decisiones, no tiene conocimiento ni dominio de las actividades que se realiza, no se involucra con el personal y constantemente entra en conflicto con los demás porque no sabe manejar los conflictos. Yo le pediría que se involucre con las personas, con los procedimientos Y reglamentos, que actué de manera ética. Desde su llegada no ha mejorado, nada, es más las cosas están peor que con el jefe anterior, de que sirve tener a una persona que constantemente tiene fallas en su trabajo, no lo reconoce y se conflictúa con su personal. Se les olvida que los cargos son temporales y cuando concluyan su gestión van a regresar a dar clases como todos los demás. Se ha dado el caso en donde los jefes actúan tan de mal con la gente, que ya ni siquiera pueden regresar al área de donde salieron.

4.2.2 Entrevista profesor 2: Edad 60, 33 años de pertenecer al IPN

CLAVE: P3fMBS60(33)

Profesión: Lic. Pedagogía, Maestría en Pedagogía

ÉTICA

La ética es actuar conforme a principios, estos hablan de valores universales como el respeto, honradez, justicia, religiosos. Estamos hechos de muchas filosofías y formas de pensar, se supone que la gestión es un movimiento que generan los propios individuos en su entorno para resolver problemas de su entorno, pero para resolver problemas necesita uno ser honesto en la manera de ser, de pensar y de actuar. La gestión permite tener esa situación, porque los grupos se van homologando a partir de que se van cumpliendo objetivos. El sindicato ve por los bienes del trabajador, te da derechos, no privilegios. Hay mucha gente que tiene familiares aquí en el plantel. Me molesta mucho la falta de ética de las autoridades, porque los que no consiguen trabajo piensan que en la educación la puede hacer, esto no es un basurero. Se requiere gente preparada académica y pedagógicamente, estamos echando a perder seres humanos porque no les

LIDERAZGO

Debe ser una persona íntegra moralmente, que tenga conocimiento del área, que sea humilde, para poderse rodear de otros profesionistas que le permitan trabajar adecuadamente, ser respetuoso de las personas, que le interesen los seres humanos y que a cada quien le de lo que le corresponde. El jefe actual de humanísticas es una persona con criterio, nos permite hablar, tiene poco tiempo en el puesto, heredo vicios, uno de ellos, es que en las academias hay grupos de poder, la gente no es ética cuando se hacen los horarios, y eso ha generado conflictos al interior, hay gente que ve por los intereses de sus familias, dejando de fuera a los demás.

estamos damos los conocimientos teóricos, ni las bases para tener una buena conducta en la sociedad.

GESTIÓN

La gestión viene de un grupo y un grupo tiene líderes, el líder es una persona que tiene visión, identifica las habilidades y destrezas de las personas. Entre liderazgo, ética y gestión, en primer lugar, para mi esta la ética, porque es el ser, si yo no tengo nada como individuo, que voy a compartir. como voy a pedir que la gente actué de manera ética, si yo no tengo, si yo no soy trabajador como voy a pedir que trabajen. En segundo lugar, sería la gestión, porque pertenezco a un grupo, me identifico con él, el liderazgo como tercer lugar, eres líder porque sobresales de grupo, y el grupo te acepta.

4.2.3 Profesor 3: Edad 57, 33 años de pertenecer al instituto

CLAVE: P3mFRR57(33)

Profesión: Lic. Biología

ÉTICA

La ética es una parte de las ciencias sociales, y se refiere al comportamiento humano en un ambiente social. La ética es importante porque si no hay ética, se genera corrupción y esta destruye las instituciones. Los directivos actuales nombraron como Directora a una persona que no tiene idea de cómo ser un líder, es autoritaria y no escucha las necesidades de demás, no se involucra en los problemas de la escuela, los conoce y creo que no se interesa por ellos. Para hablar con ella hay que hacer cita con su secretario, y esperar horas y horas afuera de su oficina, y no te garantiza que te atienda, en muchas ocasiones termina por decirte que está muy ocupada y que lo veas con su secretario, ya él es el contacto para llegar a ella.

El problema con la Directora es que toma decisiones sin saber las consecuencias, por ejemplo; nombro como Coordinador del Centro de Lenguas Extranjeras (CELEX) a una persona que para empezar no habla inglés, ni tiene experiencia para manejar más de 1,000 alumnos y 50 profesores. Cuando la Directora lo nombró, menciono que él cumplía con los requisitos que exige la Dirección de Formación de Lenguas Extranjeras (DFLE) para Coordinadores, sin embargo, después nos enteramos que esta persona no tiene ninguno documento que compruebe siquiera que sepa inglés, ni mucho menos que tuviera experiencia en el manejo de personal. Algunos maestros ya se están quejando de él, porque las inscripciones han bajado drásticamente, se están contratando maestros que no cubren completamente el perfil, y lo que se había logrado con el Coordinador anterior, con este se está perdiendo, pero a la Directora no le importa,

porque a final de cuentas son amigos. Este es un claro ejemplo de que se están haciendo mal las cosas. La gente se está dando cuenta que las cosas se hacen por debajo de la mesa, para favorecer a unos cuantos. Cuando ingrese al Instituto Politécnico Nacional los profesores eran muy buenos, pero conforme fueron pasando los años, empezó a entrar gente que no dominaba los contenidos de las materias, pero como eran recomendados, inmediatamente basicaban horas y se quedaban con las plazas, aún sin tener dominio de los contenidos. Si yo fuera el Director, en primer lugar, sacaría las manos de los procesos, porque a leguas se ve que ella se involucra en todo, para favorecer a sus seguidores, por ejemplo, el actual líder del sindicato hace los que la directora le ordena. Docentes y administrativos desconfían de ella, porque es una persona que no actúa de manera transparente, siempre busca favorecer a sus amigos. Si quiere que la gente confié en ella, debe actuar con transparencia, y hacer cosas por el bienestar de todos. Pero esto cada vez está peor, no se involucra con la gente, creo que ni le interesa, cuando ella llegó al cargo, ya traía compromisos adquiridos con anterioridad. Algunos profesores no cubren la carga mínima, mientras que otros, se les asigna hasta de más, e incluso ni cubren los grupos. Vivimos en una ilegalidad total, con el paso del tiempo, hasta ella va a salir perjudicada. Me entere el caso de una maestra de inglés que se quiso cambiar a una escuela de Nivel Superior, y lo único que tenía que hacer era firmar el documento para poder hacer el cambio, sin embargo, la maestra no ha podido porque la Directora, se niega a firmar, argumentando que no hay cambios.

LIDERAZGO

En más de una ocasión, es visible el abuso de autoridad de ella, Una de esas los familiares traen dos defectos, no son aptos para el área, y saben que pueden hacer cualquier cosa. Hay gente que no cumple con sus labores. Hay gente joven que ya tiene puestos directivos, cuando no trae las capacidades para ello, además ya traen prácticas corruptas, si

entran por una palanca e nivel de muchas áreas se ha disminuido, Esa practicas van en detrimento de, no es gente comprometida, el hecho de que entre con palanca, buscan puestos, lo primero que hay que hacer es ganarse el puesto, No valoran lo que se ha obtenido, En primer lugar, Rene Torres, lo hacía muy transparente, un líder debe dar confianza, un líder debe de ver por todos, yo fui basificado por él, a mí ni me conocía, cuando el basifica a, daba confianza, como se gana la confianza, porque veía por todos, veía por su escuela, buscaba el beneficio de todas las personas, de esa manera uno puede hablar con el director, uno puede entrar ahí y hablar con él, la señora tiene mucho miedo, sabe que las cosas las ha hecho mal. Mucha gente está en contra de ella por las acciones que ha tomado, a mí me molesto mucho, no se debe hacer eso, no puede ser que estemos así, estamos en un ambiente donde no hay confianza, todo está decidido, lo peor de todo, los directores daban la idea de que se podía mejorar, eso es algo fundamental, porque había una recompensa de que si yo trabajaba podía lograr más cosas, por lo menos había esa motivación, ahora no hay futuro, nos sentimos que no tenemos futuro, aquí. Es un ambiente tenso, la gente que gane, la escuela va a perder más de lo que va a ganar. Lo que está haciendo es que la gente se desmotive, no hay satisfacción personal. Son todos los problemas que hay ala, y se refleja en los resultados académicos, al menos si me lo encontraba me reciba bien. Ella no se siente capaz, es la primera vez que un Director tiene un secretario particular. No hay respuesta a las peticiones mías y de mis compañeros. Si llego a un lugar que desconozco, tendría que familiarizarse. No, se conflictúa con todos, esos no es ser líder, cuando no sé cómo convencer a la gente empieza a traer conflicto, el liderazgo se necesita trabar para ello, lo que se busca es mejor tiene que elegir lideres todos tenemos interés, para homogenizar, que todos trabajemos a l mismo ritmo con la misma idea, los directores son administradores, no son líderes, no tiene capacidad para ello, si algo quieren que mejore, se tiene que tener líderes en el equipo

4.2.4 Resumen entrevistas profesores

ÉTICA

La ética se refiere al comportamiento humano y es importante porque sin esta se genera corrupción y corrompe las instituciones. El nepotismo es sin lugar a dudas lo que más ha afectado al plantel, ya que por años gente sin preparación académica ha ido ocupando plazas, y a su vez esa gente ha ido metiendo a sus familiares, y se ha convertido en un círculo de poder. El año pasado nombraron a una persona en la Dirección, que no tiene idea lo que significa el comportamiento ético, es autoritaria, no escucha las necesidades de su personal y no se involucra en los problemas de la escuela. Para hablar con ella hay que hacer cita con su secretario, y esperar horas y horas afuera de su oficina, y eso no te garantiza que te atienda. En muchas ocasiones termina por decirte que está muy ocupada y que lo veas con su secretario, ya él es el intermediario entre la Directora y los problemas, pareciera que entre los dos toman las decisiones que en teoría le corresponderían a ella. El problema con la Directora es que toma decisiones sin saber las consecuencias, por ejemplo; nombro como Coordinador del Centro de Lenguas Extranjeras (CELEX) a una persona que para empezar no habla inglés, ni tiene experiencia para manejar la cantidad de alumnos que hay. Sin embargo, la Directora lo defiende como si realmente fuera lo que ella nos quiere vender. Después nos enteramos que esta persona no tiene ninguno documento que compruebe el dominio del idioma. Hemos visto que ella miente y piensa que no nos damos cuenta, una cosa es lo que dice en público, y otra muy diferente lo que hace en privado. Por ejemplo, un mes completo por decisión de ella, no se le pago al personal de honorarios de toda la escuela, porque según ella no le habían asignado recursos para pagarles, cuando en las demás escuelas en ningún mes se les ha dejado de pagar al personal de honorarios, entonces ¿dónde quedo el dinero?, ¿quién se lo quedo?, este es un claro ejemplo de que las cosas las hacen por debajo de la mesa.

Otro mal ejemplo, es que ella elabora la estructura, junto con el jefe de área correspondiente, lo que ha ocasionado que cada inicio de semestre haya quejas en humanísticas, básicas y talleres, porque se han ido asignado horas a personas cercanas a ella, y que carecen de los conocimientos para estar frente a grupo y se le han ido quitando a profesores que tienen años en el IPN. Esto se ha denunciado a Dirección de Educación Media Escolar (DEMS) pero no han hecho nada, lo único que te dicen es que eso lo tiene que arreglar cada escuela por su cuenta. Entonces estas sólo, porque a final de cuentas ellos (las autoridades) pueden hacer lo que se les pegue la gana y no pasa nada. Cuando ingrese al IPN los profesores eran muy buenos, pero poco a poco ha ido cayendo la calidad educativa y el prestigio, precisamente por todas estas acciones de corrupción que las propias autoridades fomentan, no hay nadie que haga algo contra ellos. Por ejemplo, hay una persona que anteriormente era la Subdirectora Académica, y que tiene trabajando en el plantel a su esposo como prefecto en el turno matutino, a su hija con horas frente a grupo y con un cargo administrativo en el área de psicología, a dos sobrinos, uno en el área tecnológica, y a otro de prefecto, que por cierto es el único de todos los prefectos que es de honorarios y tienen tiempo completo en la mañana, tarde y los sábados. Ella ya tiene muchas demandas por nepotismo y nunca le han hecho nada.

LIDERAZGO

Un líder deber ser equitativo, justo, dar oportunidades, sin pedir nada a cambio, conocer bien a su gente y hablar con la verdad. Mi jefe de humanísticas no es líder y ni sabe serlo, carece de muchas habilidades, sólo obedece instrucciones, le falta criterio, propio para la toma de decisiones, no tiene dominio de sus funciones, no se involucra con el personal y constantemente entra en conflicto con los demás, no sabe manejar los conflictos. Se ha dado el caso en donde los jefes actúan tan de mal con la gente, que ya ni siquiera pueden regresar al área de donde salieron. Los líderes no son éticos, porque buscan su beneficio propio antes que, del bienestar común, más cuando se trata de hacer horarios, porque buscan dejar las horas a sus allegados, buscando beneficiar a su familia. Hay gente muy joven que ocupa puestos directivos que llegaron ahí por medio de palancas, sin esforzarse ni haber hecho nada en beneficio del plantel, sin tener que ver por los intereses de sus familias, dejando de fuera a los demás. En más de una ocasión, es visible el abuso de autoridad de ella, Una de esas los familiares traen dos defectos, no son aptos para el área, y saben que pueden hacer cualquier cosa. Hay gente que no cumple con sus labores. Hay gente joven que ya tiene puestos directivos, cuando no trae las capacidades para ello, además ya traen prácticas corruptas, si entran por una palanca e nivel de muchas áreas se ha disminuido, Esa practicas van en detrimento de, no es gente comprometida, el hecho de que entre con palanca, buscan puestos, lo primero que hay que hacer es ganarse el puesto, No valoran lo que se ha obtenido, En primer lugar, Rene Torres, lo hacía muy transparente, un líder debe dar confianza, un líder debe de ver por todos, yo fui basificado por él, a mí ni me conocía, cuando el basifica a, daba confianza, como se gana la confianza, porque veía por todos, veía por su escuela, buscaba el beneficio de todas las personas, de esa manera uno puede hablar con el director, uno puede entrar ahí y hablar con él, la señora tiene mucho miedo, sabe que las cosas las ha hecho mal. Mucha gente está en contra de ella por las acciones que ha tomado, a mí me molesto mucho, no se debe hacer eso, no puede ser que estemos

así, estamos en un ambiente donde no hay confianza, todo está decidido, lo peor de todo, los directores daban la idea de que se podía mejorar, eso es algo fundamental, porque había una recompensa de que si yo trabajaba podía lograr más cosas, por lo menos había esa motivación, ahora no hay futuro, nos sentimos que no tenemos futuro, aquí. Es un ambiente tenso, la gente que gane, la escuela va a perder más de lo que va a ganar. Lo que está haciendo es que la gente se desmotive, no hay satisfacción personal. Son todos los problemas que hay allá, y se refleja en los resultados académicos, al menos si me lo encontraba me recibía bien. Ella no se siente capaz, es la primera vez que un Director tiene un secretario particular. No hay respuesta a las peticiones mías y de mis compañeros. Si llego a un lugar que desconozco, tendría que familiarizarse. No, se conflictúa con todos, esos no es ser líder, cuando no sé cómo convencer a la gente empieza a traer conflicto, el liderazgo se necesita trabar para ello, lo que se busca es mejor tiene que elegir líderes todos tenemos interés, para homogenizar, que todos trabajemos a l mismo ritmo con la misma idea, los directores son administradores, no son líderes, no tiene capacidad para ello, si algo quieren que mejore, se tiene que tener líderes en el equipo

4.3 Entrevista Ex Directivo 1

CLAVE: ExD1fBAS43(15)

Profesión: Lic. Pedagogía, Mtra. Pedagogía

INCIDENTES CRÍTICOS

La ética es muy importante en la gestión, ya que resulta trascendental hacer lo correcto sin favorecer a nadie, sin influyentismos, se requiere un comportamiento guiado en valores como: la honestidad y respeto que es imprescindible para poder hacer una buena gestión. Los problemas que se tenían en el área principalmente eran sobre las cargas académicas. Muchos creían que por la antigüedad merecían tener más horas frente a grupos, a diferencia de otros profesores que tenían menos grupos, pero que estaban más involucrados y había más compromiso. Se trataba de considerar y equilibrar, aunque nos daban los lineamientos que venían de órdenes superiores, que uno tenía que seguir. Había problemas en las relaciones humanas, grupos divididos, enemistades entre los profesores, el factor humano es el más difícil en cualquier parte de la gestión porque todos tienen diferentes personalidades, el trabajar en equipos, les costaba mucho trabajo, estaban muy divididos. Para modificar esto traté de informar a todos sobre los lineamientos para que tuvieran conocimiento, ya que antes la información era para unos cuantos, en las jornadas académicas se hacían algunos ejercicios de integración. Permitir la participación de los profesores en la elaboración de la estructura, aunque a veces resultaba complicado, actuar de manera más democrática para que ellos tuvieran injerencia en algunas decisiones.

Para prevenir los dilemas éticos se requiere mucho trabajo, preparación en recursos humanos, desarrollo humano, aspectos administrativos que pudieran de alguna manera subsanar las dificultades a las que se enfrenta, se necesita muy paciente, ser muy inteligente emocionalmente para lidiar este tipo de cosas. Se necesita tener mucho conocimiento

de liderazgo, en que momento dependiendo de la situación a utilizar el tipo de liderazgo a utilizar, un liderazgo orientado a la situación a las contingencias, porque a veces se necesitaba ser liderazgo autócrata, no había de otra, por más que se quería motivar a la gente, se tenía que dar las indicaciones precisas, sino el trabajo no fluía. Se debe tener conocimiento de gestión, de lo que vas hacer. Es necesario tener conocimiento de las cuestiones administrativas en el manejo del personal, deber ser inteligente emocionalmente porque en algunas veces resulta difícil negociar, poder de alguna manera acordar, creen que tienen todos los derechos sin cumplir con ninguna obligación.

Capítulo 5

Interpretación y discusión de resultados

5.1 Selección de mejores candidatos para dirigir

Uno de los principales desafíos que enfrenta el Nivel Medio Superior es la falta de directivos capaces para dirigir, para postularse como director de Nivel Medio Superior del Instituto Politécnico Nacional, según los artículos 21 de la Ley Orgánica y 169 del Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional establece que los candidatos deben:

- 1) Ser de nacionalidad mexicana,
- 2) Poseer, título profesional de licenciatura otorgado por el Instituto Politécnico Nacional, o un grado equivalente, preferentemente con estudios de posgrado,
- 3) Tener la calidad de personal académico de tiempo completo, con nombramiento definitivo y categoría dictaminada de titular,
- 4) Tener una antigüedad mínima de cinco años realizando actividades académicas en el Instituto,
- 5) No haber sido sancionado por incurrir en alguna causa de responsabilidad prevista en la normatividad institucional.

Como se observa para postularse a director es por medio de escalafón, así que quienes cubren los requisitos no llegan por méritos académicos, ni por sobresalir en algo, sólo a través de la antigüedad es como se llega y quienes cumplen con los requisitos se pueden postular las veces que sean necesarias hasta que sean elegidos, así que el círculo es muy cerrado y cada uno ya tiene su grupo de poder, quienes los apoyan reciben como pago jefaturas de área, horas extra y otros privilegios.

5.2 Formación obligatoria para la gestión directiva

Los entrevistados coincidieron en que la principal queja hacía el actual director consiste en su incapacidad para llevar una buena gestión, mencionado que “nombraron a una persona que no tiene experiencia en administración, es autoritaria, desconoce la normatividad, aplica sus propias reglas, no tiene personalidad, ni cualidades para dirigir, es autócrata, todo lo decide ella, no hay nada en la que ella no esté involucrada”. Por lo cual es muy importante que previo a ocupar el cargo de director es necesario tener conocimientos de las áreas involucradas, conocer los lineamientos y sobre todo que tengan habilidades personales, para dirigir.

Muchas veces cuando llegan a directores se olvidan de dónde vienen, a quiénes representan y porqué están ahí, lo primero que hacen es sacar ventaja de su cargo, favorecen a gente que no lo merece, toman el control de la asignación de horas para repartírselas a sus allegados, hacen negocios personales con los recursos de la escuela y toman revancha del personal que no coincide con ellos. La ventaja de tener directores con una formación previa en gestión es que cuentan con mejores herramientas para la toma de decisiones, el hecho de tener estudios de posgrado ya sea maestría o doctorado garantiza que por lo menos son gente con conocimientos teóricos que tienen una más amplia visión de las cosas.

5.3 Promover la ética en el liderazgo y gestión

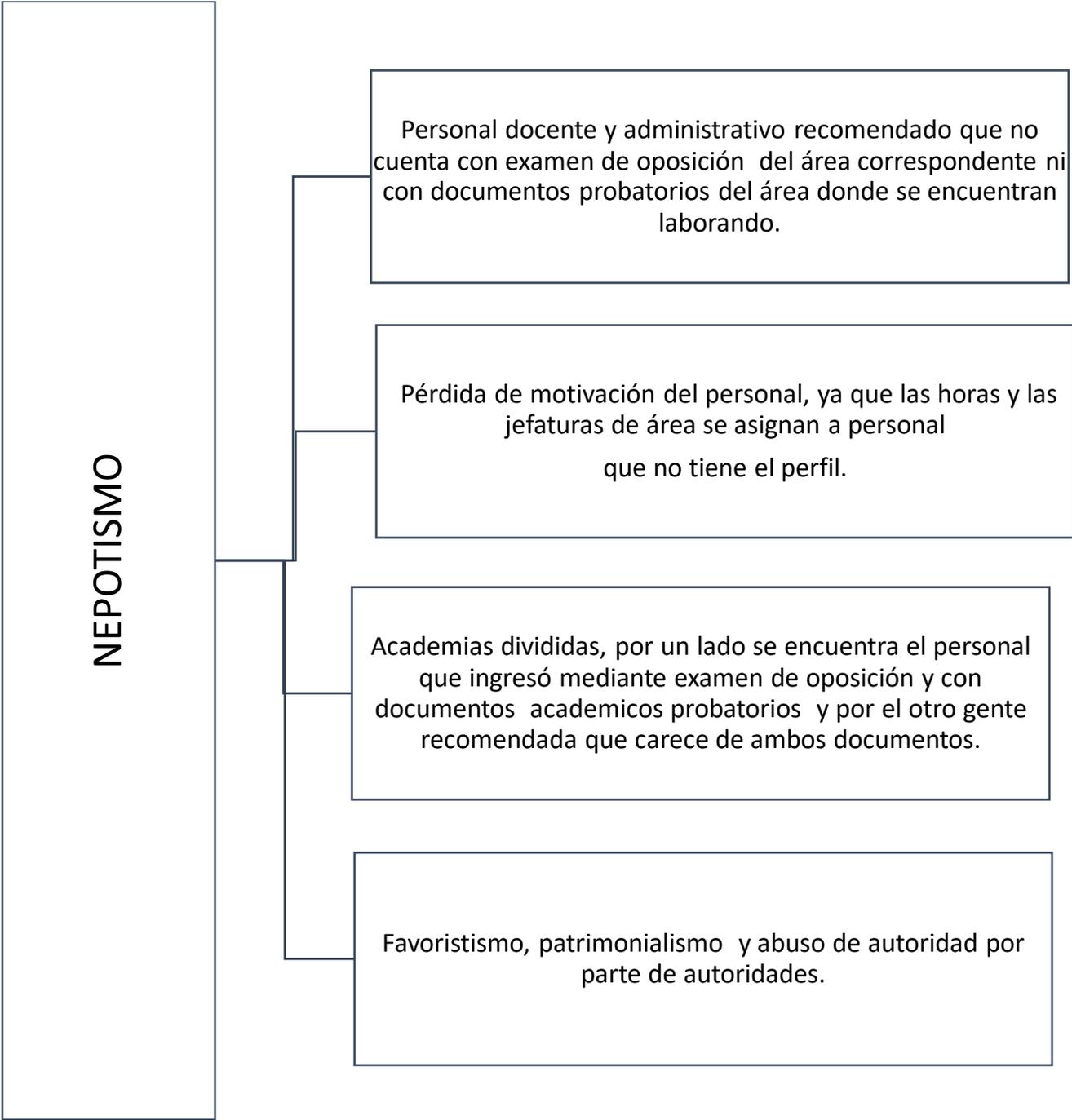
Para promover la ética en la gestión es necesario en primer lugar que las autoridades actúen de manera ética, para que ellos puedan predicar con el ejemplo, aplicar la norma igual para todos sin favorecer a nadie en particular y esto empieza desde la cabeza, más vale una cabeza bien hecha, que una cabeza llena de resentimientos, de falta de preparación, de falta de ética en la gestión, porque si no todo lo demás se descompone. Las malas acciones se replican más rápido que las buenas.

El nepotismo es un cáncer que no se ha podido curar en las instituciones públicas, se tiene que erradicar de raíz, no es posible otorgar plazas a familiares y amigos que no cubren el perfil, por un lado, en las escuelas se enseña liderazgo y valores y por el otro lado son las propias autoridades quienes no actúan de manera ética, carecen de liderazgo, abusan de su poder, son injustas en sus decisiones y no ponen en práctica ningún valor.

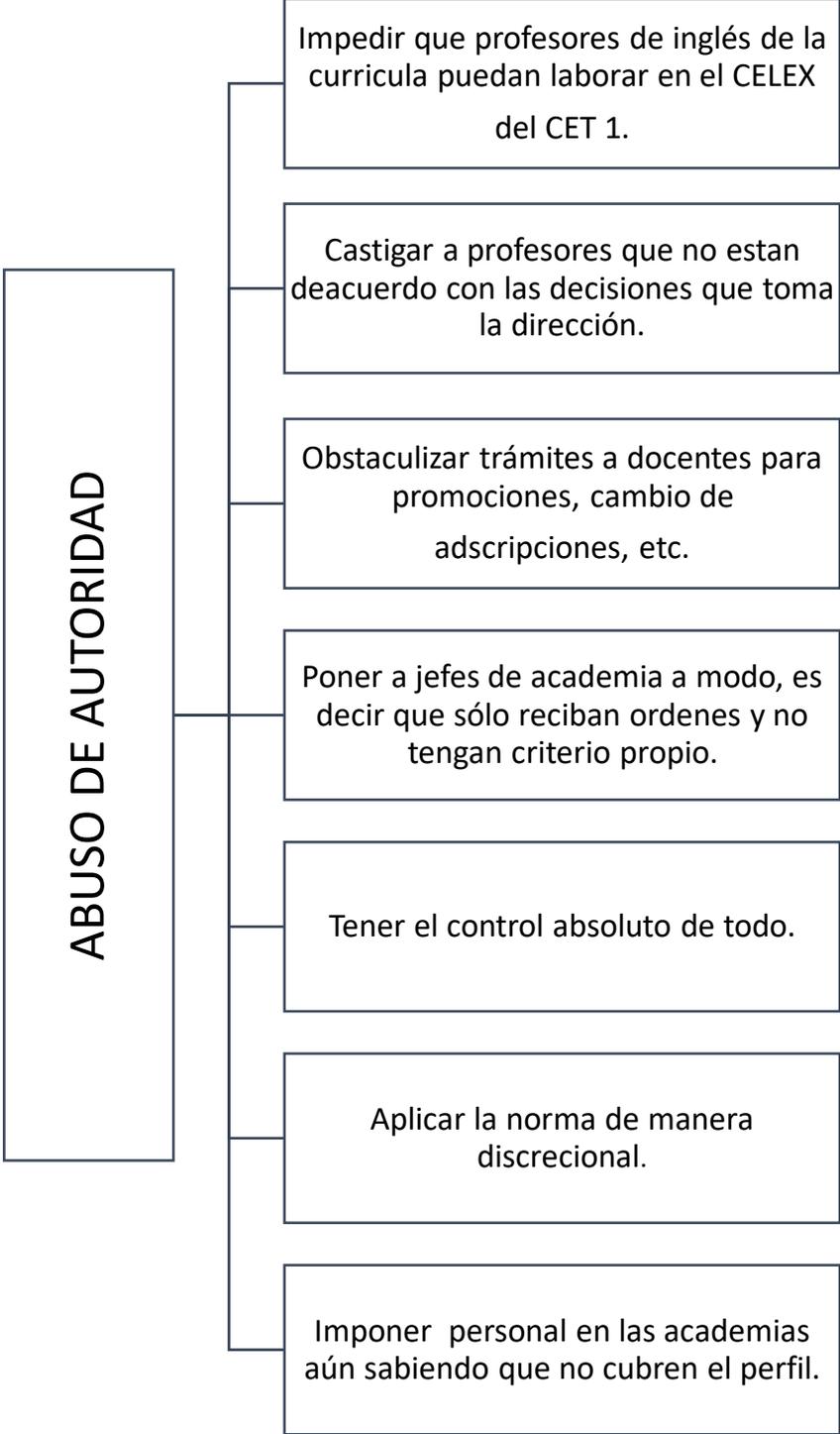
5.4 Acciones necesarias para una buena gestión

Acciones positivas	Acciones negativas
<ol style="list-style-type: none"> 1.Mantener las puertas abiertas a todos para que fluya la comunicación. 2.Escuchar las necesidades de alumnos, docentes, administrativos y padres de familias 3. Establecer una comunicación asertiva. 4.Conocer e interesarse por el personal. 5. Recorrer las instalaciones. 6. Involucrarse con los problemas y dar soluciones adecuadas. 7.Tratar a todos con justicia. 8. Seleccionar a jefes de área competentes, que den soluciones, no problemas. 9.Utilizar los recursos de manera correcta. 10. Respetar los derechos de trabajadores. 11. Conocer los lineamientos y aplicar la norma de manera adecuada. 12.Tener conocimientos en gestión. 13.Utilizar un estilo de liderazgo de tipo transformacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Cerrar la comunicación. 2.Hacer negocios con los recursos públicos. 3. Establecer horarios adecuados a jefes de área. 4.Favorecer a unos por encima de otros. 5. No conocer al personal. 6. Actuar de manera arbitraria. 7.Decidir sin analizar las consecuencias. 8. Tomar las cosas personales.

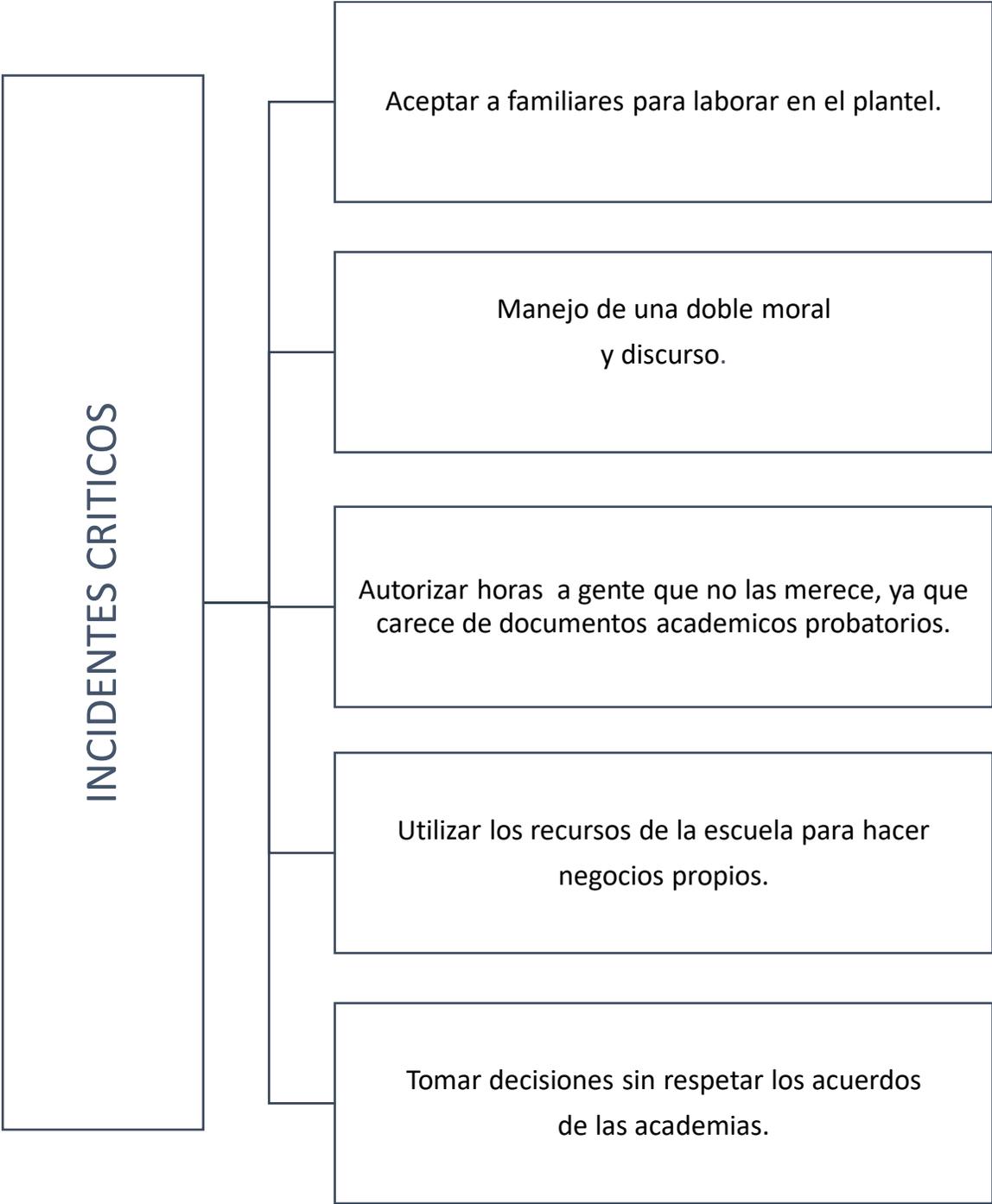
5.5 Consecuencias del nepotismo directivo



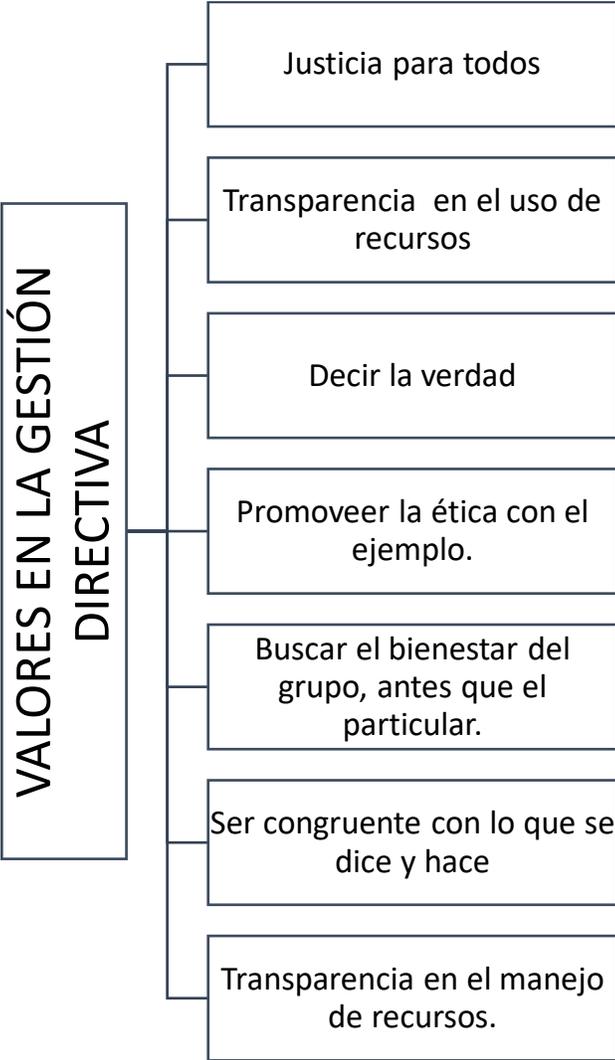
5.6 Abuso de autoridad ante la falta de un comportamiento ético



5.7 Incidentes críticos en la gestión



5.8 Valores para una gestión eficaz



CONCLUSIONES

De la información obtenida a través de las observaciones, cuestionarios y entrevistas se puede establecer que la conducta ética, el liderazgo y la gestión afecta por igual a docentes, alumnos, personal administrativo y a las propias autoridades. El comportamiento ético directivo es imposible de predecir, aun cuando las autoridades deberían actuar siempre con una conducta sustentada en valores, nos encontramos con gente que de alguna manera busca sacar ventaja de su cargo, tratando de obtener ingresos adicionales a su sueldo, utilizando los recursos públicos como si fueran propios, disponiendo y asignando plazas de trabajo a gente que no lo merece sin medir el daño moral y económico que le causan a las instituciones y a las personas.

La conducta ética directiva es fundamental para mejorar la capacidad de gestión y reducir la corrupción en la educación, por eso es necesario considerar una mejor preparación en todos los niveles, principalmente en el directivo ya que es la base para la gestión, utilizar sistemas de información que mejoren y transparenten los procesos, hacer del conocimiento público la información para promover la participación, aceptación y el control social, mejorar la rendición de cuentas, elaborar normas éticas y códigos de conducta que regulen la función directiva y así evitar comportamientos incorrectos, como el abuso de poder, nepotismo, favoritismo, uso indebido de recursos, etc. establecer un sistema de sanciones que inhiban estas prácticas.

Para lograr un buen gobierno y combatir la corrupción es necesario combinar la transparencia, la rendición de cuentas y la participación de todos. La batalla contra la corrupción no puede ganarla una sola persona, se requiere la presencia de directivos, docentes, alumnos, personal administrativo, padres de familia y de la sociedad en general, que tengan en cuenta no sólo la ética en la educación sino también educación en la ética.

Debe prestarse atención en mejorar la calidad de la enseñanza, en la didáctica, en la evaluación docente y en los métodos de selección del personal, y que los directores no intervengan en los procesos porque en muchas ocasiones estos se ven amañados por el favoritismo y se olvidan de la responsabilidad que tienen. La existencia de prácticas corruptas tiene que ver con las relaciones entre la élite y los que no tienen el poder, porque los grupos que lo ostentan buscan controlar las decisiones y dejar colocada a su gente en cargos estratégicos para mantener los privilegios. Las prácticas corruptas son un obstáculo para el progreso y las mejoras institucionales, la injusticia, la imparcialidad y la indiferencia en la educación transmiten un mensaje equivocado a los jóvenes, la de hacer trampa y avanzar sin el mínimo esfuerzo, ya que el mérito no cuenta porque el éxito se deriva más bien del favoritismo, la manipulación y el soborno y esto contribuye al desarrollo de una “cultura de la corrupción” y del cinismo, porque se elimina la motivación para trabajar y esforzarse.

El propósito principal de la educación es el de transmitir una cultura cívica en valores, con integridad, equidad, imparcialidad y justicia, de esa forma el liderazgo ético exige valor y capacidad para hacer lo correcto asumiendo las consecuencias. El éxito de las organizaciones depende de qué tan eficaz se comportan los líderes y para esto se requiere de una mente ética que esté dispuesta a sacrificar sus propios intereses a favor de las necesidades y deseos de la comunidad.

SUGERENCIAS

1. Elegir directores con base a su perfil, experiencia y su comportamiento ético, no por medio de escalafón, se necesita personal con propuestas, con ideas frescas, mejor preparados, con personalidad, que tengan vocación de servicio y que dominen lo que hacen.
2. Contar con estudios de posgrado, ya sea maestría o doctorado, una mejor preparación académica da mayor conocimiento y herramientas para decidir mejor.
3. Eliminar el requisito de tener tiempo completo, ya que muy pocos cumplen con esto y son siempre los mismos los que compiten por el cargo, por lo tanto, ya traen su equipo de trabajo, que no siempre son los mejores.
4. Supervisar y evaluar la labor directiva, para evitar que caigan en actos de corrupción y abuso de autoridad.
5. Erradicar por completo el nepotismo, no permitir que familiares laboren en el mismo plantel.
6. Mejorar la transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos.

SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES

Sería muy interesante transparentar y hacer pública la información del desempeño directivo para medir los resultados obtenidos durante su gestión, por ejemplo del número total de alumnos que ingresan en el Nivel Medio Superior del Instituto Politécnico Nacional anualmente por plantel ¿cuántos concluyen?, ¿qué estrategias se han implementado para mejorar el rendimiento escolar ?, ¿los profesores cubren el perfil para estar frente a grupo?, ¿los recursos que reciben se aplican en donde debe ser?, ¿el personal está de acuerdo con las políticas y la conducta directiva ?, ¿el director cuenta con las competencias para dirigir ?. Todos estos planteamientos tienen que ver con tres variables, la primera se relaciona con la forma en que son dirigidas las instituciones es decir el liderazgo, la segunda con su comportamiento ético y la tercera variable indudablemente con la formación, experiencia en gestión y finalmente con las competencias personales para dirigir. El liderazgo en la gestión incide en el rendimiento escolar y en el desempeño del personal, encontrar el equilibrio entre el poder y la autoridad, desarrollar habilidades personales, interpersonales, de comunicación y trabajo en equipo permiten tener un buen gobierno. La importancia que tienen en la actualidad la formación continua para el desarrollo de líderes para la gestión es un aspecto que debería ser tomado en cuenta para investigaciones posteriores ya que de ahí depende el éxito o fracaso de la función directiva. Aprender a hacer gestión de manera eficiente y adquirir habilidades para dirigir debe ser primordial para tener líderes escolares exitosos.

REFERENCIAS

- Almagiá, E. B. (1987). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Lawrence Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 7-18.
- Álvarez, I. (2005). *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión*. México: Limusa.
- Álvarez, I. (2014). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México: Limusa Noriega.
- Álvarez, I. (2015). *Cultura de Evaluación y Desafíos para las Instituciones Educativas*. México: Limusa Noriega.
- Aretio, L. G. (2012). *Sociedad del Conocimiento y Educación*. Madrid: Aranzadi, S. A.
- Aristóteles. (1985). *Ética Nicomáquea*. España: Gredos.
- Association, A. P. (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. México: Editorial el Manual Moderno.
- Badiou, A. (2004). *La ética*. México: Herder.
- Balmes, J. (2000). *Ética*. México: Elaleph.
- Bass, B., y Bruce, A. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. USA: SAGE Publications.
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Barcelona: Katz.
- Bautista, O. D. (2015). *Ética pública frente a la corrupción*. Toluca de Lerdo: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Cerda, H. (2002). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El buho.
- Confianza en el Gobierno Medidas para fortalecer el marco ético en los países de la OCDE*. (2000). México: OCDE.
- Cortés, M., y Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche: Universidad Autónoma de Campeche.
- Covey, S. (1989). *El liderazgo centrado en principios*. España: Ediciones Paidós.
- David, W., y Kim, C. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Denham, S. C. (2012). La corrupción en sistemas educativos: una revisión de prácticas, causas, efectos y recomendaciones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 52-72.
- Fierro Evans, M. (2006). *Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico*. México: Departamento de Investigaciones Educativas Cinvestav-Sede Sur.
- Gardner, H. (2005). *Las cinco mentes de futuro*. España: Paidós.
- Garner, H. (2009). *Mentes líderes*. España: Paidós.

- Giddens, A. (2007). *Un mundo desbocado*. México: Taurus.
- Hallak, J., y Poisson, M. (2010). *Escuelas corruptas, Universidades corruptas : ¿Qué hacer?* Francia: UNESCO.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Mc GraHill.
- Jesus, C. D. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Kouzes, J., y Barry, P. (2003). *Cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. Pfeiffer: San Francisco.
- Kouzes, J., y Posner, B. (2012). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación* . Santiago de Chile.
- López, L. F. (2009). *La gestión de la innovación en el marco de las reformas educativas*. Guadalajara: ITESO.
- Lorenzo, M. (2012). *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de primaria, elementos básicos del éxito escolar* . España: Ministerio de Educación .
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo teoría aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación* . París: Santillana.
- Pilar, P. (2007). *Directivos docentes: Liderazgo y Gestión de Instituciones Educativas*. Buenos Aires.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar: Volúmen 1*. OCDE.
- Pozner, P. (s.f.). El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa .
- Reyes, A. (2004). *Cartilla Moral*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Roa, L. (2012). *Dirección y liderazgo en instituciones educativas*. México: EAE.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. USA: Granica.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata.
- Tamayo, M. (1999). *Módulo 5 El Proyecto de Investigación*. Bogota: ARFO EDITORES LTDA.
- Torres, Z. (2014). *Introducción a la ética*. México: Grupo Editorial Patria.
- Villar, C. d. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Zavala Trías, S. (2012). *Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición* . México: Universidad Metropolitana.

ANEXO 1

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA EXPERTO 1

Clave: Ex2fCMTM47	Escolaridad: Dra. Ciencias Administrativas
Edad: 47	Antigüedad: 10 años de laborar en el IPN

VMOM: ¿Qué es la ética para usted?

Ex2fCMTM47: La ética es actuar en congruencia y consistencia, que lo que dicen las palabras se reflejen en los actos que uno lleva a cabo, es decir tiene uno que ser consistente. A partir de los 7 años se adquiere la conciencia de los que es un acto bueno y de los que no está bien. De lo que es una práctica positiva y negativa, actuar en consecuencia con los buenos actos es ética.

VMOM: ¿Cuál es la importancia de la ética en la gestión?

Ex2fCMTM47: Es sumamente importante porque se pregona con el ejemplo, uno no puede decir ni mencionar que la gente no debe robarse el dinero, ni perder el tiempo en el trabajo, ni hacer cosas indebidas en el trabajo ni recibir sobornos, si uno lo hace con el ejemplo. Para una persona que está a la cabeza en un cargo lo más importante es respetar esa idea y actuar en consecuencia. Las personas aprenden de uno por el ejemplo, eso a uno le da un respaldo y una autoridad moral para que nadie le reclame nada con relación a eso.

VMOM: ¿Qué incidentes críticos ha enfrentado en la gestión?

Ex2fCMTM47: En mi posición yo no contrato a las personas, el Director directamente los contrata, yo me tengo que adaptar al equipo que el director designa. Unos son muy trabajadores en su mayoría y dan resultados, y otros no tengo la seguridad de que realmente se presenten a trabajar, ya que son amigos del director y no me consta con seguridad si han hecho el trabajo. Pero por miedo a las represalias y a las consecuencias me he visto en la

necesidad de firmar esos documentos de pago. Dentro mi cargo si se presentan incidentes críticos, principalmente cuando existen intereses que están por encima de los valores por parte de las autoridades que uno tiene. Algunos de estos incidentes críticos son originados por los amigos del director.

VMOM: ¿De qué manera resolvía esas situaciones?

Ex2fCMTM47: Cuando en la realidad se anteponen los valores por los cuales uno está trabajando, que deben ser valores positivos, y que el interés de la institución y de los alumnos que prevalezcan por encima de los intereses personales, podría ser una de las soluciones. Hay personas que cuando llegan al puesto, lo hacen pensando cuánto van a sacar de ahí, de cómo van a beneficiar a sus amigos y familiares, poniendo por debajo los procesos académicos. Se menosprecian que deberían ser valoradas y cosas que le dan sentido a la organización. Para fomentar la ética se tienen que tratar con justicia al personal en general, no beneficiar a unos grupos por encima de otros. Uno tiene la obligación de prestar un servicio y que sea el mejor con justicia.

VMOM: ¿Qué consecuencias traen la falta de ética en la gestión?

Ex2fCMTM47: Un mundo sin ningún sentido, un México como en el que estamos viviendo, en donde el valor de la vida cada día es menos importante, vale más un celular y unas cuantas monedas que la vida de una persona. La formación que se le está dando al alumno es una formación integradora, los alumnos ven en uno la forma en la que uno ejerce la ética y la gestión, y entonces cuando uno comete ese tipo de errores vendiendo una calificación, pidiendo favores sexuales, hostigando a los alumnos para alguna cosa, es en ese punto cuando la situación cambia, porque el alumno comienza a aprender a través de lo que se conoce como currículo oculto, donde se sabe que las prácticas de democracia no son importantes, donde se sabe que es más fácil defraudar que hacer las cosas bien, conseguir dinero de manera rápida, sin tener que vivir el proceso de trabajar. Todo es el sentido el esfuerzo, dedicación y disciplina pasa a otro plano. La falta de educación lleva a actos de corrupción, la educación es un proceso formativo que se tiene que llevar a dentro del aula, con profesores comprometidos y éticos y afuera con padres que promuevan ese

tipo de valores, es un proceso complejo, que no vivamos en un ambiente de impunidad, castigar un infractor, no significa que con eso se va a ganar algo, lo que si el beneficio secundario que las personas que piensan en infringir la norma lo piensen un poco más. Dentro del instituto existe el nepotismo, el sindicalismo, para poder obtener una plaza antes era beneficiar al hijo de un compañero cercano, a esta otra persona que tiene relaciones acá, estoy cometiendo tráfico de influencia, si apoyo y brindo todo mi respaldo al sindicato, yo voy a recibir los beneficios de tener, procesos meritocráticos, eso debía de hacerse en una organización que es una institución educativa y tendría que corresponder a la forma en la que la persona está accediendo a la plaza, a través de méritos, de capacidades propios, y no a la relaciones que tiene la persona. Yo ingrese al instituto gracias a que tenía el doctorado, en la primera promoción ingrese mis papeles y subí a la máxima categoría. Hay circunstancias que ayudan a que la persona llegue a un puesto. a veces son la suerte y las circunstancias para poder llegar.

. VMOM: ¿De qué manera su formación académica le ha ayudado para desempeñar su cargo?

Ex2fCMTM47: Trabajaba en una fábrica de conexiones eléctricas que era transnacional, y cuando cumplían 15 años ahí los corrían, yo ingrese a los 24 años, si a uno los corren a los 39 años es más difícil encontrar un trabajo en la iniciativa privada. Trabaje en la dirección de personal, decidí estudiar algo relacionado con la educación, su antecesor era Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación (MADE), después sería interesante seguir estudiando, el ejercicio del poder, como afecta en la toma de decisiones en la gestión escolar y resultados, fue apasionante de cómo esta influencia para una persona no iba hacer algo lo haga, como está el poder con la corrupción donde existen pocas posibilidades. En director del Nivel Medio Superior llega a ser tanto como el sultán, el señor feudal., el consejo consultivo, todo le validan sin que sea la mejor decisión. Es un asunto cobarde de nuestra parte, pero actuamos así por medio a las represalias, no ha avanzado mucho la integridad moral, hostigar a alguien que no piensa como nosotros, es una falta de respeto a la diversidad de ideas, hay múltiples formas de coexistir en una

educación y enriquecerse de ellas. Pasar por el doctorado bien estructurado, donde se tenga que presentar un trabajo y volver, ayuda mucha, porque activa la mente, activa la mente conforme la mente va discurriendo, se va llegando a las conclusiones mejor elaboradas, el cerebro va pensando piensa de mejor manera, en la manera en que se hizo el planteamiento del problema, eso llega a ser sumamente obsesivo.

VMOM: ¿Cuáles son los principales problemas de gestión a los que se ha enfrentado en su cargo?

Ex2fCMTM47: Resolver cuando un profesor y un alumno no se ponen de acuerdo con la calificación y que hay que hacer todo el proceso para que lo revise la academia, cuando existen problemas entre dos compañeros, conflictos entre los mismos compañeros, cuando el alumno no está satisfecho con su calificación. veces ese proceso está a modo, el jefe de departamento trae sus cuates, el profesor no había sido equitativo, los dejaba plantados y todavía los reprueba, además se constata donde el empresario les pone 10 y el profesor les pone cero.

VMOM: ¿Qué es el liderazgo para usted?

Ex2fCMTM47: El liderazgo es igual que el ejercicio del poder, es una forma de influencia para que un individuo pueda hacer una acción y que en otras condiciones no lo haría. La diferencia entre liderazgo y poder es que el liderazgo se logra a través del convencimiento de la persona a la cual se le está pidiendo que realice esa actividad. Es compartir la idea y hacer que la persona crea en la idea que uno le está poniendo enfrente. Yo no creo que se nazca siendo líder, puede ser que se nazca siendo líder, pero también creo que las personas aprenden a ser líderes. Acabáramos con el reloj checador las personas estarían comprometidas con la organización y con el líder llegar temprano. Liderazgo transaccional, tienen que ver con la forma de intercambio. Hay otro liderazgo que se adecua a las circunstancias, en algunas otras situaciones se aplica la norma, sobre todo si ya se habló con él. Hay otras que tienen que ver con la actitud del individuo. Hay una tipología de trabajadores que son sumamente entregados, si tienen un pendiente por si solos se quedan o vienen los sábados, y nadie tiene que estar sobre ellos para que entreguen el trabajo, son

gente comprometidos con la institución, lo mejor es dejarlos trabajar. Pero cuando existen problemas con gente que simula que trabaja se les aplica la norma, se les levanta un acta.

VMOM: ¿Qué cualidades considera usted debe tener un líder?

Ex2fCMTM47: Un ejemplo de liderazgo fue mi primer jefe, se le recuerda con cierto grado de estimación, respetaba el trabajo de uno y el respaldo, no se iba hasta que el trabajo saliera, no nos deja solo, se queda hasta que el trabajo saliera, es algo que yo le valore mucho a este individuo. Valoraba el abajo de uno, cuando había posibilidades de promoción siempre le apoyaba a uno. La segunda vez fue con la contadora Cano, fue un apoyo, siempre hubo respaldo, le dejaban trabajar, a uno lo dejaba trabajar, no le preocupaba si una brillaba más que ella, lo que le importaba eran los resultados en general. Era una persona sumamente innovadora, para ser pionera en muchos procesos. Es un horario, va a terminar menguando las energías de cualquier individuo, que de manera esporádica hay que venir al trabajo, la gente se cansa, se pierde eficiencia, se llega a una curva de saturación el trabajador debe tener un espacio de tranquilidad,

VMOM: ¿Qué prácticas de liderazgo le han sido efectivas durante su gestión?

Ex2fCMTM47: Hay una tipología de trabajadores que son sumamente entregados, si tienen un pendiente, ellos por si solos, se quedan después de la hora o vienen los sábados, son personas comprometidas por la carrera y comprometidos por la institución, lo mejor es dejarlo trabajar, pero cuando tenemos problemas por ejemplo con una secretaria que viene, checa y se va y luego y checa la salida, y luego dice que no vino, pero si vino, con ellos se les aplica la norma, descuéntenle, se levanta un acta.

VMOM: ¿Qué relación tiene el liderazgo con la gestión?

Ex2fCMTM47: Fundamental el liderazgo tiene que ver con la forma de influir con los trabajadores, que ellos lo hagan con gusto, sino se tiene liderazgo la gestión no fluye, los resultados van a hacer pobres y finalmente siempre va haber críticas, se tiene que tomar en cuenta a los demás, tienes que saber delegar, tienes que comunicarte, decirles la verdad. No se puede ser un líder con problemas de resentimiento, eso es una persona que tiene problemas psicológicos y deber ir a tratamiento, para eso no se llega a un puesto. Se llega a un puesto para desarrollar y desarrollarse en todos los sentidos, desarrollo personal, del

personal, de la institución, captación de recursos, colocar a la institución con prestigio y que crezca más, que su imagen institucional mejore, y si no se piensa en eso mejor dedicarse a otra cosa.

VMOM: ¿Qué habilidades directivas ha desarrollado mejor durante su gestión?

Ex2fCMTM47: Algo que para mí es muy valioso el carácter fuerte es muy buen, pero hay que aprender a controlar el temperamento, lo que he pido controlar es el temperamento. Se controla uno, los escucha, se pone uno en el lugar de la persona, con la sangre fría mejores soluciones a las personas, eso he podido hacer de, una lucha de mi contra sí misma, uno tiene que tranquilizarse, el alumno se tiene que resolver con tranquilidad. El trato es lo más importante, No cuenta uno con la inteligencia emocional, para navegar

VMOM: ¿En qué lugar pondría la ética, liderazgo y gestión?

Ex2fCMTM47: Ética, considerando que los valores que uno tienen, no pueden estar debajo de los intereses personales, porque se pierden los dos, la ética tendría que ir en primer lugar, la vida es como un súper, todo lo que uno se lleva, lo tiene que pagar, pensar dos veces, si quieres vengarte de esa persona, tarde a temprano va s a encontrar a alguien que te va hacer los mismo, en segundo lugar el liderazgo, cuando tu ayudas al individuo, si es justo te va ayudar el día que tú lo necesites, en tercer tener conocimientos básico mínimo de como debes comunicarte, de delegar, finalmente va. Uno se lleva cuando no esté en el cargo los resultados.

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA EXPERTO 2

CLAVE: Ex1mTCB67	Escolaridad: Doctorado en Pedagogía UNAM, Maestría en Pedagogía UNAM, Lic. Ingeniería Química UNAM
Edad: 67	Antigüedad: 15 años de laborar en el IPN

VMOM: ¿Qué es la ética para usted?

Ex1mTCB67: La ética tiene que ver con una relación de justicia con respecto al otro, que es muy distinto de la moral. La moral viene de las normas o valores impuestos por la sociedad. Pero la ética viene de una convicción personal autónoma del sujeto.

VMOM: ¿Cuál es la importancia de la ética en la gestión?

Ex1mTCB67: El comportamiento ético presupone que va haber prácticas justas y prácticas buenas y que sabe, qué prácticas son buenas y malas. Un liderazgo ético o que tiene eticidad, el directivo sabe con conciencia que prácticas son buenas y qué prácticas son malas.

VMOM: ¿Qué incidentes críticos ha enfrentado en su gestión?

Ex1mTCB67: Los dilemas son prácticas o incidentes críticos que afectan el proceso de gestión, especialmente hecha por los actores (maestros), que decía una cosa y hacían otra. Por ejemplo, había un maestro que no daba sus clases aquí, se llevaba a sus alumnos a un café, y ahí es daba clases, pero no venía aquí. Observe mucho ausentismo de profesores y también observe que los órganos académicos no son auténticos, son convencionales. producto del convencionalismo, porque conviene así a los académicos.

VMOM: ¿De qué manera ha resuelto ese tipo de situaciones?

Ex1mTCB67: Dependiendo de las decisiones si eran colegiadas o decisiones de autoridad. Si eran decisiones unipersonales de autoridad yo las resolvía, pero si eran decisiones colegiada pues se iba al colegio.

VMOM: ¿De qué manera se podrían prevenir los dilemas éticos?

Ex1mTCB67: Es muy difícil de prevenir los dilemas éticos, para promover la ética el directivo debe ser ético, primeramente, y su eticidad debe basarse en la construcción de un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el bien y el mal. No tiene ambigüedad en cuento a la ética, es consiste y consecuente entre su actuar, decir y hacer. El directivo ético debe ser así siempre entre su hacer y su ser. De ahí va a derivar que los demás sean éticos también. Hay organizaciones que en paralelo a la organización académica manejan ética de la gestión, tienen un proceso de transparentar los procedimientos y de tratar los incidentes críticos. Otras universidades tienen otras figuras como Derechos Humanos, Derechos Politécnicos, otros procesos que les permiten aclarar las partes anti éticas.

VMOM: ¿Qué consecuencias traen la falta de ética en la gestión?

Ex1mTCB67: El nepotismo, el corporativismo son procesos antiéticos porque en vez de mantener a la organización de una manera total, la segmentan y la separaran. He sabido de instituciones donde todos los miembros son de la familia, no se puede aplicar, ni llevar a cabo la ley.

VMOM: ¿De qué manera su formación académica le ha ayudado para desempeñar su cargo?

Ex1mTCB67: Yo soy doctor en Pedagogía, toda la teoría es muy bonita, el contraste es la realidad, yo no recibí formación para ser director, me fui directo a la práctica sobre la planeación, organización y dirección de instituciones. Es muy necesario tener una formación previa al cargo directivo. Tienen que formarse en gestión educativa, saber qué es, qué competencias mínimas básicas debe dominar, además se debe de educar permanentemente, una formación en gestión influye en el desarrollo de sus funciones.

VMOM: ¿Cuáles son los principales problemas de gestión a los que se ha enfrentado en su cargo?

Ex1mTCB67: Bueno aquí nosotros no tenemos márgenes de gestión propia, en una organización tan centralizada como el IPN, todo está pre hecho, predicho, se hacen procesos de planeación falsos, simplemente se repite el programa operativo anual, hay gente que se dedica a reproducir y repetir el Plan Institucional de Desarrollo. El principal problema es poca autonomía de gestión, poca capacidad para tomar decisiones autónomas propias, eso es una cosa producto de una institución tan centralizada.

VMOM: ¿Qué es el liderazgo para usted?

Ex1mTCB67: Un líder es aquel que puede conducir a la organización al logro de su misión de manera estratégica y eficaz.

VMOM: ¿Qué cualidades considera usted debe tener un líder?

Ex1mTCB67: Eso está muy claro en la literatura Cameron y Whetten sostiene que son tres ejes para la formación de un buen líder. El primero es el autoconocimiento, que tienen que ver los valores y la ética, como tener capacidad de autoestima y autoconocimiento de sí mismo, ese eje se desarrolla y tienen competencias específicas. El otro eje tiene que ver con las relaciones interpersonales, la comunicación, la negociación, la resolución de conflictos. Y el tercer eje tiene que ver con el desarrollo de grupos de alto desempeño. Un buen Director tiene que tener desarrollo en esos tres ejes.

VMOM: ¿Qué prácticas de liderazgo le han sido efectivas durante su gestión?

Ex1mTCB67: Ahí hay algún problema muy grande que es el centralismo y la política, yo considero que un buen directivo debe tener claridad en el aspecto de la formación académica, de la formación científica, debe promover e impulsar los grupos de investigación, hacer foros, académicas que dan sentido a la organización. Han existido algunos directores que impulsan, traen todo un ideario simbólico, no de una manera demagógica ni falsa, en el IPN una cultura falsa, si tu dice algo en contra y lo dices te va mal. Un buen líder cumple la misión de la organización y la organización está contenta, está trabajando. Un directivo positivo involucra a la gente, resuelve los nudos de la problemática de la organización, la gente tiene reconocimiento.

VMOM: ¿Qué habilidades directivas ha desarrollado mejor durante su gestión?

Ex1mTCB67: Formar grupos de alto desempeño, una gran capacidad de negociación, motivación, comunicación. Pilar Pozner, motivar, comunicar, negociación, tener una visión del futuro.

VMOM: ¿En qué lugar pondría la ética, liderazgo y gestión?

Ex1mTCB67: En una institución educativa lo más importante es la ética, porque esa organización tiene la misión de producir un compromiso con la comunidad, un buen director no puede sacar alumnos corruptos, sin embargo, lo hacen. Un directivo ético debe hacer que los alumnos sean útiles a la sociedad. Por eso es la ética, se necesita liderazgo, quizás una sola cosa, no son cosas separadas, pues eso es lo importante, si la dirección no es ética, los demás esperan proceso de deterioro.

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A EX

DIRECTIVO 1

Clave:ExD1fBAS43(15)	Escolaridad: Mtra. en Psicología Lic. Psicología Ultimo cargo: Jefa del área de Humanísticas
Edad: 43	Antigüedad: 15 años de laborar en el IPN

VMOM: ¿Que es la ética para usted?

ExD1fBAS43(15): La ética es una rama de la filosofía que nos dicta normas y pautas de comportamiento de lo que debería ser y no debería ser, de lo que es correcto y lo incorrecto de la manera en que uno debe dirigirse y comportarse en una sociedad determinada.

VMOM: ¿Cuál es la importancia de la ética en la gestión?

ExD1fBAS43(15): Es muy importante porque al estar en una gestión administrativa donde tienes a tu cargo personal, resulta trascendental de alguna manera tratar de hacer lo correcto para la mayoría, sin favorecer a nadie, sin influyentismos, se requiere un comportamiento guiado en valores, honestidad, respeto y que es imprescindible para poder hacer una buena gestión.

VMOM: ¿Qué incidentes críticos ha enfrentado en su gestión?

ExD1fBAS43(15): Pues básicamente el problema era sobre las cargas académicas, muchos defendían la antigüedad y algunos creían que por la antigüedad aunque no había respuesta en cuestión de su trabajo merecían tener más horas frente a y grupos, a diferencia de otras personas que tenían menos horas y menos grupos, pero que están más involucradas y había más compromiso, se trataba de considerar, aunque finalmente si había lineamientos que venían de órdenes superiores, que uno tenía que seguir y tratar de argumentar y defender

a los profesores que habían hecho su labor, que tenían buenas evaluaciones de los alumnos, que cumplían, que no tenían incidencias, que empezaban sus clases puntuales ese era básicamente el principal problema. Había problemas en las relaciones humanas, grupos divididos, enemistades entre los mismos profesores, el factor humano es el más difícil en cualquier parte de la gestión porque todos tienen diferentes personalidades, el trabajar en equipos, les costaba mucho trabajo, estaban muy divididos. Para cambiar esa dinámica traté de informar a todos sobre los lineamientos que se tenían que seguir, que todos tuvieran conocimiento, ya que antes la información era para unos cuantos, en las Jornadas académicas se hacían algunos ejercicios de integración, se hizo un convivio con la finalidad de que los profesores se integran, pero resulta difícil, algunos profesores ya estaban aclimatados en sus grupos. Permitir la participación de los profesores en la elaboración de la estructura, aunque a veces resultaba complicado, actuar de manera más democrática para que ellos tuvieran injerencia en algunas decisiones. Para prevenir los dilemas éticos se requiere mucho trabajo, preparación en recursos humanos, desarrollo humano, aspectos administrativos que pudieran de alguna manera subsanar las dificultades a las que se enfrenta, se necesita muy paciente, ser muy inteligente emocionalmente para lidiar este tipo de cosas. Se necesita tener mucho conocimiento de liderazgo, en que momento dependiendo de la situación a utilizar el tipo de liderazgo a utilizar, un liderazgo orientado a la situación a las contingencias, porque a veces se necesitaba ser liderazgo autócrata, no había de otra, por más que se quería motivar a la gente, se tenía que dar las indicaciones precisas, sino el trabajo no fluía. Se debe tener se debe conocimiento de la gestión, de lo que vas hacer, es necesario tener conocimiento en las cuestiones administrativas en el manejo del personal, deber ser inteligente emocionalmente porque en algunas veces resulta difícil negociar, poder de alguna manera acordar, creen que tienen todos los derechos sin cumplir con ninguna obligación.

VMOM: ¿Qué consecuencias traen la falta de ética en la gestión?

ExD1fBAS43(15): Básicamente baja producción, poco compromiso, la gente no se pone la camiseta, se fomenta la flojera, como no pasa nada la gente se vuelve irresponsable, el

nepotismo es una de estas faltas y se da mucho en la escuela, falsificar los documentos, ostentar grados que no se tiene, En algunos casos se dudaba de la validez, pero no se hicieron las investigaciones, pertinentes. No se quiso seguir el caso, violaciones al reglamento, en donde con pruebas en la mano no se podría levantar una sanción que en algunas ocasiones incluía el despido de la persona, por las faltas que cometía. He visto muchas cuestiones de abuso de hostigamiento de profesores a las alumnas, donde no pasa nada. Yo no confié que las autoridades actuales se manejan de forma ética, la toma de decisiones está muy limitada, los jefes de departamento no pueden tomar una decisión sin ser consultada por la Directora. Mi peor experiencia en gestión fue la impotencia de no hacer nada cuando se identificó que algunas personas tenían documentos falsificados

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA PROFESOR

Clave: P3mFRR57(33)	Escolaridad: Lic. Biología
Edad: 57	Antigüedad: 33 de laborar en el IPN

VMOM: ¿Que es la ética para usted?

P3mFRR57(33): La ética es una parte de las ciencias sociales, en donde se tratar como se comporta el ser humano en un ambiente social.

VMOM: ¿Cuál es la importancia de la ética en la gestión?

P3mFRR57(33): Es muy importante en cualquier actividad que uno realice.

VMOM: ¿Qué consecuencias traen la falta de ética en la gestión?

P3mFRR57(33): Es lamentable que en el Instituto exista tanta corrupción, porque al final de cuentas esta destruye todo, a largo plazo todos salimos perjudicados. El nepotismo es lo más visible aquí en el plantel, esta práctica tiene dos consecuencias, la primer es que se designa gente que no es apta para los puestos y segundo, que esa gente que es designada de manera incorrecta, desde un inicio actúa de manera incorrecta, ya que pueden hacer cualquier cosa y de antemano saben que no va haber alguna consecuencia. Hay jefes que acaban de llegar y no cumple con sus labores y ya traen prácticas corruptas. Si yo entro por medio de una palanca lo saben, están ahí porque son amigos de la Directora. Hay gente joven que acaba de entrar ya tiene puestos directivos, cuando no tienen las capacidades para ello, además ya traen malas prácticas de corrupción, el hecho de entrar así, significa que yo no hice ningún esfuerzo, la calidad de los profesores ha ido disminuyendo por gente que entra de esta forma, esta práctica va en detrimento de la calidad educativa, porque la gente que entra no es gente comprometida con el trabajo, por el simple hecho de entra por medio de una palanca o recomendación.

No saben lo que es ganarse un trabajo con esfuerzo y dedicación, no valoran lo que tienen y por consiguiente no dan buenos resultados.

VMOM: ¿Qué cualidades debe tener un buen directivo?

P3mFRR57(33): Para mí, un buen líder fue el fundador del CET1, Rene Torres Bejarano, lo hacía de manera transparente, el líder debe dar confianza y ver por todos, yo fui basicado gracias a él, a mí ni me conocía, pero te daba y se ganaba la confianza de su gente, porque veía por todos, se preocupaba por su escuela y buscaba el beneficio todos sin tener preferencia por alguno en especial. Podías entrar a su oficina y hablar con él, y te recibía. La señora que esta como actual Directora tiene mucho miedo, porque sabe que ha actuado de mala fe, en contra de mucha gente, muchos están en contra de ella, estamos en un ambiente de inconformidad, malestar, e indiferencia, provocado por ella solamente. Anteriormente uno se sentía parte del plantel, te preocupabas por lo que sucedía y dabas ideas, en algunas ocasiones lo que tú aportabas se tomaban en cuenta, se reconocía tu trabajo y esfuerzo, venías motivado a trabajar, no te sentías como ahora, que parece que te están espiando, lo que dice y haces se toma en su contra y eso luego te ocasiona problemas para cuando se te asignan horas. No podemos decir ni hacer nada, porque si lo hacemos, entonces somos gente problemática. Vivimos en un ambiente de hostilidad, esto está ocasionando que la gente pida su cambio de plantel, que no venga a trabajar, que haga las cosas de mala gana, que se desmotive, que no haya satisfacción para hacer tu trabajo, porque sabes que a la larga el premio va ser para la gente, que no cumple, que no hace bien su trabajo, y que son amigos de la Directora.

No hay satisfacción personal, y todos los problemas se reflejan en los resultados académicos, somos la peor escuela de Nivel Medio Superior del Instituto Politécnico Nacional, la Directora no se siente capaz, es la primera vez en la historia del CET1 que un Director, tiene un secretario particular que tenga voz y voto en las decisiones del plantel.

VMOM: ¿Qué es el liderazgo para usted?

P3mFRR57(33): El liderazgo es algo que debe tener varias características, debe ser carismático, ver por su equipo, deber ser una persona que sea valiente para enfrentar los problemas, debe tener carácter y siempre se debe elegir a los mejores. Debe ser alguien que tenga manejo y dominio de la presión emocional, cuando un equipo va perdiendo de debe

echar al hombre a los demás, y seguir adelante, contra quien sea. Por eso el líder debe ser respetado y temible, debe buscar el bien común.

VMOM: ¿Consideras que tu jefe de departamento ejerce el liderazgo de manera correcta?

P3mFRR57(33): No, porque se conflictúa con todos los integrantes de la academia, eso es no ser un líder, cuando no sé cómo convencer a los demás, la gente empieza a entrar en conflicto. Es por eso que el liderazgo necesita trabajar en ello y para ello. Lo que se busca es elegir a los mejores líderes, para que todos trabajemos para lo mismo, que tengamos la misma idea. LA Directora actual no es un buen líder, porque no trabaja para mejorar las cosas, no tiene la capacidad para ello, no entiendo cómo fue que la eligieron.

VMOM: ¿Qué relación tiene el liderazgo con la gestión?

P3mFRR57(33): Un líder debe saber cuándo aplicar las medidas de gestión, un administrador va con el libro, no sabe distinguir, si hay muchos procedimientos, pero yo debe de decidir que aplicar y que no aplicar, se vuelve burocrático, debe haber procesos de control, para eso es la gestión, que puede tomar de la administración, lo que ellos hacen es aplicar. Ahí se nota la falta de liderazgo, para que esta el liderazgo particular. Uno de los principios básicos es elegir bien a la gente, yo nada más dirijo, lo que estoy viendo es cansancio de la gente, la gente no puede aguantar eso, se rebasan las capacidades humanas, donde yo debe delegar funcione, la directora entra siempre,

ANEXO 2

Incidente crítico

LA IMPORTANCIA DE LA FAMILIA EN LA SOCIEDAD

1.1 ANTECEDENTES

En julio del 2012 se nombró a un nuevo Coordinador del Centro de Idiomas sin experiencia en gestión, pero con más de 15 años como profesor de inglés, por lo cual estaba familiarizado con algunas situaciones conflictivas que padecían maestros, alumnos y autoridades. Uno de los principales problemas con los alumnos era que no concluían todos los niveles, la matrícula era apenas de 200 alumnos y se contaba con 8 profesores. Por lo cual la primera estrategia que se aplicó fue darles una mayor difusión a los cursos para alumnos externos, con carteles pegados en las estaciones del metro cercanas al plantel y a los alumnos internos informarles oportunamente las fechas de inicio, costos y las ventajas de aprender el idioma. Después de dos años de promocionar los cursos la población se incrementó a 1,200 alumnos, con una planta docente de 45 profesores, por cada peso de nómina que se pagaba ingresaban 4 de colegiatura.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL INCIDENTE CRÍTICO

La primera situación irregular que se presentó fue con el contador Danilo, el cual estaba a cargo del área de Recursos Financieros, ya que él reportaba que el pago de nómina era igual al ingreso por concepto de colegiaturas, situación por lo cual el Director solicitó una explicación a ambos jefes, al término de la reunión se estableció que los pagos de las colegiaturas se realizarían en el banco, ya que estos se hacían en la caja de escuela y no había un control de lo que realmente ingresaba. La segunda situación se presentó cuando Gustavo el asistente del Coordinador tuvo que faltar por cuestiones personales algunos días

a la oficina y se descubrió que él cobraba las colegiaturas a los alumnos que no podían hacer el pago en el banco y se quedaba con el dinero, por lo cual al término del bimestre se le daría de baja ya que era personal de honorarios. Así llegó el último día del mes y se habló con Gustavo, antes de que se fuera borró la información de su computadora y la del Coordinador. Semanas después Gustavo ingresó nuevamente a laborar al plantel como prefecto del turno matutino, vespertino y sabatino como si nada hubiera pasado, de hecho, entró molesto con el personal del Centro de Idiomas y en cualquier oportunidad se desquitaba con alumnos y profesores. A pesar de que se le había comprobado malos manejos, lo recontrataron sin explicación alguna. En agosto del 2017 hubo cambio de director y Gustavo comentó a uno de sus compañeros que ahora con el cambio de director su suerte cambiaría, ya que la directora entrante resulto ser prima de la subdirectora anterior y está última tía de Gustavo. No tardo mucho tiempo en que cambiaran al Coordinador del Centro de Idiomas en mayo del 2018 y el Lic. Vergel amigo de la directora, fue nombrado como nuevo Coordinador sin tener experiencia alguna en gestión, ni tener dominio del idioma inglés.

1.3 CONCLUSIONES

El nepotismo incide de manera significativa en el logro de resultados, ya que al designar a gente que no cuenta con las competencias necesarias para manejar alguna área y no tener el perfil adecuado no se obtendrán los mejores resultados. Sin embargo, las autoridades prefieren dejar a su gente colocada en puestos que no merecen, para mantener el control y hacer sus negocios personales, sin darse cuenta que sus decisiones afectan los procesos de gestión y esto incide directamente en la calidad educativa.

ANEXO 3

FRASES PARA REFLEXIONAR

Derivado de las entrevistas realizadas a expertos, directivos, ex directivos y profesores se recopilaron las siguientes frases.

- La ética tiene que ver con una decisión autónoma de tratar al otro con dignidad humana, con compasión y de reconocernos como seres humanos.
- Para promover la ética el directivo debe ser ético y basar su eticidad en la construcción de un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el bien y el mal. La ética se pregona con el ejemplo, actuar en congruencia y consistencia, que lo que dicen las palabras se refleje en los actos que uno lleva a cabo, para fomentar la ética se tiene que tratar con justicia sin beneficiar a nadie por encima de otro.
- Hay personas que cuando llegan al puesto, lo hacen pensando cuánto van a sacar de ahí y como se van a beneficiar poniendo por debajo los procesos académicos.
- La formación que se da al alumno es una formación integradora, ellos ven en uno la forma en la que se ejerce la ética y la gestión, cuando se cometen errores vendiendo una calificación, pidiendo favores sexuales, hostigando a los alumnos para alguna cosa, es en ese punto cuando la situación cambia. Porque el alumno aprende a través de lo que se conoce como curriculum oculto, donde se sabe que es más fácil defraudar que hacer las cosas bien, que conseguir dinero de manera rápida es más sencillo que vivir el proceso de esforzarse y trabajar.
- La falta de educación lleva a actos de corrupción, la educación es un proceso formativo que se tiene que llevar dentro del aula con profesores comprometidos, afuera con padres de familia que promuevan los valores y con directivos éticos que sean justos a la hora de actuar y decidir.

- La diferencia entre liderazgo y poder, es que el liderazgo se logra a través del convencimiento para que los demás hagan las cosas convencidos y con gusto, sino se tiene liderazgo la gestión no fluye y los resultados son pobres. Siempre van existir las críticas, se tiene que tomar en cuenta a los demás, hay que saber delegar, comunicar, motivar, y decir siempre la verdad, para ser líder hay que aprender a serlo, un líder no se hace sólo.
- No se puede ser un líder con problemas de resentimiento, eso es de una persona que tiene problemas psicológicos y deber ir a tratamiento, para eso no se llega a un puesto. Se llega para aportar, para mejorar lo que está hecho, para que la gente crezca, si no se piensa en eso, mejor dedicarse a otra cosa.
- Cuando se habla de ética en la gestión tiene que ver con procesos de transparencia, con la manera en que se resuelven las circunstancias críticas, con el modo de actuar en miras de una justicia con el otro. El valor más alto de la ética de gestión es el de la justicia. Darle a cada quien lo que le corresponde, el amiguismo, la aplicación discrecional de la norma, la corrupción, la falta de transparencia, todas estas prácticas son el antagonismo de la ética de gestión. Debemos promover organizaciones educativas que lleven en su práctica la ética de gestión y que respondan al espíritu por el cual fueron creadas.
- Se tiene que buscar un liderazgo transformacional, que promueva, que invite, que contagie al otro para hacer las cosas, Cuando en la gestión se da un tipo de liderazgo autoritario encontramos la forma de darle la vuelta, si nos guiamos por una decisión de lo que a cada quien le conviene a la larga trae un deterioro a la institución, porque la organización pierden credibilidad, no hacer a otros lo que no quieres que te hagan a ti.
- Los dilemas no se pueden prevenir, ni predecir, ni vacunar, el conflicto es inherente a los seres humanos y a los grupos, más que evitarlos debemos tener las herramientas para enfrentarlos mediante el dialogo. Cualquier circunstancia en la gestión se puede solucionar a través del dialogo y para ello es necesario evidenciar los conflictos, confrontarlos y nómbralos, porque lo que no se dice se actúa. Los dilemas nos dan

la posibilidad de comprender lo que está pasando a esos niveles latente y manifiesto de la organización, de ahí la importancia que se logre un liderazgo ético en todos los niveles.

- Resulta trascendental hacer lo correcto para todos, sin favorecer a nadie, sin influyentismos, se requiere un comportamiento guiado en valores, honestidad, respeto y verdad para poder hacer una buena gestión.
- El liderazgo implica un acompañamiento para influir en un grupo de personas, el líder debe tener conocimiento y dominio de lo que está haciendo, para mandar hay que saber hacerlo, ser organizado, cumplido, responsable, estar abierto y escuchar las necesidades de los demás, reconocer cuando te equivocas. El conocimiento te da argumento, sino sabes lo que haces, la gente se da cuenta y eso perjudica la organización.