

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Percepciones acerca del liderazgo de un directivo
desde un enfoque micropolítico. Un estudio de caso de
una I.E. Pública**

**Tesis para optar el Grado de Magíster en Educación con mención en
Gestión de la Educación**

Zúñiga Pancorbo, Erika

Asesora : Dra. Carmen Díaz Bazo

Jurados: Dra. Carmen Coloma Manrique

Mg. Guadalupe Suárez Díaz

**Lima – Perú
2010**

*Dedico este trabajo a Dios
impulsor y artífice de cada
logro en mi vida.*



AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo miro atrás y veo dos largos años transcurridos, mi mente evoca momentos de decaimiento, frustración y desaliento y me pregunto gracias a qué o a quiénes lo logré, es entonces que valoro la presencia de personas que estuvieron conmigo en este proceso brindándome el aliento y la confianza para lograr la culminación de este trabajo.

A las personas que llenan de orgullo mi vida, ejemplos de lucha y entrega, gracias papá y mamá por el apoyo y confianza incondicional que me brindan en todo momento.

Mi reconocimiento y agradecimiento a la Dra. Carmen Díaz Bazo, portadora de muchos conocimientos, guía fundamental en el inicio, proceso y culminación de este trabajo, gracias por brindarme su tiempo para corregir permanentemente mis errores y hacer comentarios certeros, además por su paciencia y comprensión.

A mis amigos y amigas, por su aliento y motivación en especial a Marilú y Gabriela que me acompañaron en todo este tiempo.

Finalmente, agradezco a todos los maestros de esta prestigiosa Universidad quienes realzan con su presencia, brindan conocimientos y ofrecen apertura a los alumnos que se proponen seguir este camino del saber por mejorar y aportar con pertinencia a la Educación en favor de la niñez de nuestro país.

Percepciones acerca del liderazgo de un directivo desde un enfoque micropolítico. Un estudio de caso de una I.E. Pública

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE	iv
TABLA DE CUADROS	vi
INTRODUCCIÓN	vii

Capítulo I : El Liderazgo desde la Perspectiva Micropolítica en una Organización Educativa.

1.1. Liderazgo en la actualidad	4
La virtud del líder	5
1.2. La influencia, captadora de seguidores	6
1.3. El poder como atributo potencial del líder	8
1.3.1 Poder por posición	10
a) Poder legítimo	10
b) Poder coercitivo	11
c) Poder de referencia	11
d) Poder por contactos	11
1.3.2 El poder personal	12
a) Poder experto	12
b) Poder por información	12
1.4. La autoridad aliada del poder	14
1.5. La adhesión y participación para la integración	16
1.6. El control como garante de una buena gestión	17
1.7. El conflicto y la oposición como aspectos renovadores	19

Capítulo II: Estilos de Liderazgo en una Organización Educativa

2.1. Estilos de Liderazgo desde la Perspectiva Micropolítica	25
2.1.1. Estilo Interpersonal	26
2.1.2. Estilo Administrativo	28
2.1.3. Estilo Político	30
Estilo Antagónico	30
Estilo Autoritario	31

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1. Tipo de investigación	36
3.2. Objetivos de la investigación	37
3.3. Caso Estudiado	37
3.4. Categorías de Estudio	38
3.5. Instrumentos diseñados y aplicados	40
3.6. Trabajo de Campo	41
3.7. Proceso de Organización y Análisis de la Información	42
3.7.1 La Organización de la Información	43
3.7.2 Análisis de la Información	43

Capítulo IV: Análisis de Resultados

4.1 Percepción del rol de un directivo	47
4.2 La relación entre docente- directivo y auxiliares- directivo	50
4.2.1 Circunstancias	50
4.2.2 Formas de relación	52
4.2.3 Temas de relación	52
4.3 La autoridad, el poder y la influencia	54
4.3.1 Toma de decisión	55
4.3.2 Tipo de decisiones por los agentes	56
4.4 Los conflictos y la oposición	58
4.4.1 Resolución de conflictos	58
4.4.2 La oposición	59
4.5 La adhesión y la participación	61
4.6 El control	63
4.6.1 Relación de control: directivo – docente, directivo - auxiliar	63

CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	81



TABLA DE CUADROS

1.1 Dimensión política de una organización educativa	3
1.2 Tipos de poder e influencia	10
1.3 Estrategias de poder posición	13
1.4 Estrategias de poder por personal	13
1.5 Ejemplos de estrategias de poder e influencia	14
1.6 Causas del conflicto	23
2.1 Teorías y estilos de liderazgo	26
2.2 Diferencia entre líder interpersonal y administrativo	29
2.3 Diferencia entre líder antagónico y autoritario	32
3.1 Matriz de consistencia interna de la investigación	40
3.2 Informantes del caso	42
3.3 Esquema Metodológico	44
4.1 Relación del estilo interpersonal y categorías	67
4.2 Relación del estilo administrativo y categorías	68
4.3 Relación del estilo autoritario y categorías	69

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema que ha sido estudiado ampliamente por muy diversos autores, quienes han aportado desde los diferentes enfoques, múltiples conceptos que ayudarán a consolidar el presente trabajo de investigación.

Es importante y propicio resaltar que a nivel internacional se está priorizando la mejora del sector educativo, implicando a los líderes como principales gestores de los muchos logros y deficiencias que usualmente suceden en dicho sector.

“Los gobiernos en todo el mundo están dedicando más recursos que nunca al desarrollo de líderes en las escuelas. Miembros del mundo de los negocios, siempre entusiasmados con el romance del liderazgo, piensan que los problemas de los colegios coinciden con deficiencias en sus líderes” (Mulford, 2006:2).

En efecto, las deficiencias de liderazgo son vividas dentro de cualquier organización educativa, ya sea por influencia interna, de terceros o externa de diferentes estamentos. Ante esto, cabe mencionar entonces que “La organización educativa está compuesta por dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendida. La primera se refiere al contexto macro en el que se instala, al que sirve y al que la rige” (Santos, 1997:95). En esta

dimensión, los líderes están sujetos a la normatividad externa que rige a nivel nacional y exige uniformidad para todas las organizaciones educativas, en las cuales se cumple de un modo irrepetible.

La segunda dimensión, y en la que pondremos mayor énfasis, es la micropolítica ya que será en esta que se posicionará el trabajo de investigación. Entonces, podemos decir que la micropolítica refiere características de cada escuela en su realidad concreta, es decir en su funcionamiento interno (Santos,1997). Esto hace, sin duda, que una organización se diferencie de cualquier otra, puesto que cada una está conformada por distintas personas que tendrán posiciones disímiles a lo que se establece.

En este sentido el primer capítulo ha concentrado los principales aspectos que refiere la micropolítica para poder comprender la ascendencia de esta dimensión. Ball (1989) señala que el poder, el conflicto, el control, la participación y la adhesión como factores que identifican a los actores de las escuelas como agentes sociales con protagonismo en la organización educativa.

Sin embargo, para lograr un buen gobierno o gestión en una organización educativa implicaría extender la mirada y obtener una visión holística que posibilite saber los reales alcances de la labor de los directivos de una organización educativa que responda al contexto actual; pero que, además, la gestión se oriente a la innovación por encima de lo meramente adaptativo ampliando así nuestras posibilidades actuales y futuras.

Es, por tanto un proceso ciertamente complejo que demanda a su vez reorientar nuestra labor hacia lo que se denomina en la actualidad el liderazgo y todo lo que ello implica:

“Liderazgo es la acción de influir en los demás; actitudes conductas y habilidades de dirigir , orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su

posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes” (Cáceres 1994: 18, citado por Madrigal,2005)

En consecuencia el liderazgo es el punto de partida para lograr una buena gestión, cada líder expresará un estilo de liderazgo, fuente de poder y diversas ideologías

“El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias”(Madrigal, 2005:76).

Es importante mencionar que el capítulo II contiene los diferentes estilos de liderazgo en el enfoque micropolítico, como el estilo interpersonal, administrativo, político (antagónico y autoritario), los cuales sirvieron para contrastar la información recogida del trabajo de campo con la teoría, mostrando la incidencia en un determinado estilo que se visualizará en la parte del análisis.

En el III Capítulo desarrollamos la metodología de investigación donde se precisa el tipo de investigación, objetivos, el caso estudiado, categorías de estudio e instrumentos que se aplicaron entre los meses de agosto y octubre del 2008. La investigación fue estudiada y analizada para determinar las percepciones de liderazgo que tienen los miembros de dicha institución y definir un “Estilo de Liderazgo”.

El Capítulo IV, es el aspecto más relevante del trabajo de investigación porque revela los resultados obtenidos después de contrastar la información procesada con el marco teórico desarrollado en un primer momento.

Los resultados obtenidos los enfocamos en dos partes. En la primera parte nos ceñimos a las percepciones de las docentes y auxiliares, en las diferentes categorías establecidas en la metodología del trabajo como el rol

de un directivo, relaciones interpersonales, la autoridad, el poder, la influencia, los conflictos y la oposición, la adhesión y participación y, finalmente, el control. En la segunda parte evidenciamos los resultados en base a la tendencia del estilo del liderazgo que predomina en las informantes, para poder concluir el capítulo IV elaboramos tres cuadros que resumen lo encontrado en el proceso de análisis.

Finalmente, se proporcionará las conclusiones y recomendaciones producto del análisis exhaustivo, de la sistematización y finalmente la sintetización de todo lo estudiado en este trabajo de investigación.



RESUMEN

En la actualidad el liderazgo es un tema estudiado por diversos autores en diferentes campos, lo cual nos motivó a realizar este estudio desde el campo educativo, con el fin de aportar resultados para la mejora de la gestión educativa en la institución educativa donde se realizó el estudio.

El trabajo de investigación se realizó en una institución educativa pública de Lima Metropolitana, con la peculiaridad de que la institución en mención se encuentra gestionada por miembros castrenses, desde este punto de vista hemos centrado la investigación desde un enfoque micropolítico con un nivel de investigación exploratorio, enmarcada dentro del método cualitativo cuyos objetivos específicos son analizar los estilos de liderazgo (interpersonal, administrativo, político) y conocer las percepciones de liderazgo directivo en las docentes y auxiliares en una institución educativa de un sector del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana.

Para delimitar la investigación se definieron las categorías y sub categorías que guiaron el trabajo de investigación desde un inicio, mencionamos a continuación sólo las categorías: la percepción del rol de un directivo líder fue la primera, la relación entre docentes- directos y viceversa, la segunda; la autoridad el poder y la influencia constituyeron la tercera categoría, los conflictos y la oposición, la adhesión y participación como la cuarta y quinta y finalmente el control.

De las categorías señaladas se desprenden las sub categorías que establecen los resultados encontrados expuestos en el capítulo IV apoyados en la información recogida a las docentes y auxiliares de la institución educativa con la guía de entrevista. Consideramos entonces: los roles del un directivo, las circunstancias, formas y temas que tratan los directivos con el personal y viceversa, la toma de decisiones tipos y características de la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la oposición, la adhesión y participación en la gestión, concluyendo con la relación de control entre el directivo – docente y directivo – auxiliar.

relacionándolos con la información hallada en las guías de entrevista



CAPÍTULO I

EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA MICROPOLÍTICA EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.

El liderazgo en una organización educativa, desde una perspectiva micropolítica, encierra múltiples planteamientos y análisis según los estudiosos (Ball, 1989; Bardisa, 1997 y Batallán, 2003), a los cuales recurriremos con fines de profundizar y centrarnos en todos aquellos que la micropolítica contempla.

Es preciso indicar que la bibliografía utilizada ha sido también abstraída de investigaciones del campo de la administración cuyo tratamiento va enfocado a una organización como nuestro caso de estudio que puede ser acogido para afianzar nuestros planteamientos.

Asimismo, cabe mencionar que se resaltan publicaciones de artículos recientes sobre liderazgo educativo, que nos han permitido analizar conceptos claves de otras realidades.

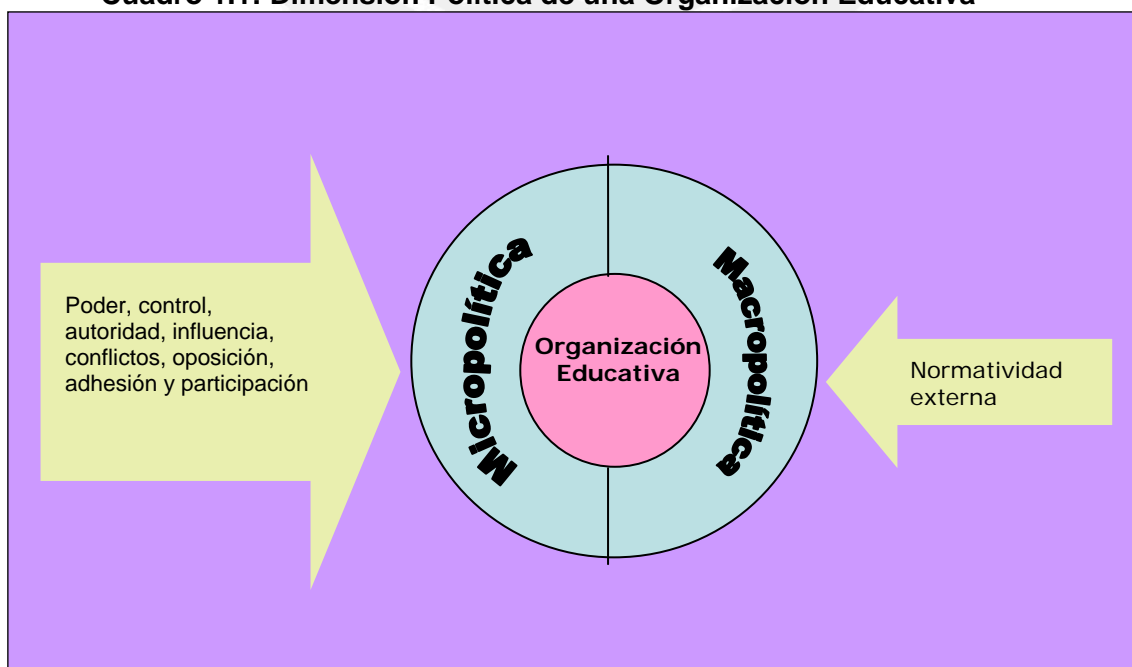
Podemos empezar nuestro estudio reconociendo y comprendiendo el liderazgo desde un enfoque interno de la organización, según Bacharach y Mundell (1993 citados por Bardisa 1997): "La perspectiva micropolítica, plantea que el orden en las escuelas está siendo siempre negociado políticamente, y que por debajo de esa negociación hay una lógica interna". (p:7)

En el cuadro 1.1, observamos la dimensión política de una organización educativa. Ella “está compuesta por dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendida. La primera corresponde a la Macropolítica, se refiere al contexto macro en el que se instala, al que sirve y al que la rige” (Santos, 1997:95). En esta dimensión, los líderes están sujetos a la normatividad externa que rige a nivel nacional y exige uniformidad para todas las organizaciones educativas, en las cuales se cumple de un modo irrepetible.

La segunda, hace referencia a la dimensión micropolítica donde se tiene en cuenta que los actores que intervienen en la escuela son más que estructuras establecidas ya que en ella entran en juego otros aspectos como los intereses de los actores, el ejercicio de poder y los conflictos que se suscitan debido a la política. Es aquí donde entra en juego la posición del liderazgo y se dará mayor énfasis a esta dimensión dado que comprenderá al trabajo de investigación.

Asimismo, esta mirada llevará a comprender aspectos importantes como la influencia, la oposición, la adhesión, el control, la autoridad, y la participación para obtener recursos y lograr metas.

Cuadro 1.1: Dimensión Política de una Organización Educativa



Fuente: Elaboración propia

En esta línea Santos (1997) sustenta que una organización se diferencia de cualquier otra, puesto que cada una está conformada por distintas personas que tendrán posiciones disímiles a lo que se establece. Podemos entonces decir que la micropolítica refiere características de cada escuela en su realidad concreta, es decir en su funcionamiento interno.

Por otro lado Blase & Blase (1997)

“the micropolitics deals with the realm of cooperation (colaborative, consensual, democratic) as well as conflictive based approaches to the micropolitics of Leadership focus on how Readers seek to control others that is eliat the compliance of others to the means and/or ends of education as determined by Readers (p:140)

No obstante en ocasiones las personas muestran escasa adecuación a las reglas y/o poniendo resistencia al cambio, desencadenando un sinfín de conflictos no vistos externamente, pero expresados en la práctica laboral cotidiana.

1.1 Liderazgo en la actualidad

Actualmente el tema del liderazgo encierra diversos y complejos conceptos y la búsqueda de este concepto se ha convertido en uno de los principales argumentos de la literatura empresarial y en una de las mayores preocupaciones de las organizaciones educativas.

En la naturaleza de las organizaciones educativas se suele entender por liderazgo cualquier intento que pretenda influir sobre la conducta de otro individuo o grupo, dentro de los cuales podríamos resaltar que para liderar una organización o institución se necesita de habilidades y capacidades. Así lo sustenta Trechera (2004).

Entre las destrezas que un líder tendrá que poseer serán las habilidades directivas como el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación y

especialmente la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás: “empatía”. (Whetten y Cameron, 2005).

El liderazgo determina el camino de una organización, es entonces de suma importancia saber que además de las habilidades directivas el líder sea capaz no sólo de conocer lo correcto sino de hacer lo correcto de lo contrario si conoce lo correcto y no puede lograrlo fracasa por ineficaz.

Dentro de un contexto educativo es fundamental e indispensable tener un líder con dichas características para que lleve la dirección a realizar y alcanzar las metas dentro de su propuesta educativa.

En consecuencia, el líder es la persona que tiene características y cualidades que los demás no poseen en alguna dimensión de la actividad humana, profesional o personal. Estas cualidades son suma de las virtudes que posee un líder.

Afirmando que la **virtud** es una palabra cuyo significado según Alberoni (2003) es:

” Un conjunto de cualidades, profundamente interiorizadas, que cumplen tres requisitos. El primero es llevar a cabo lo que según nuestro parecer consideramos como un valor y que nos hace sentir mejor. El segundo; obtener resultados útiles para nosotros y para nuestra comunidad, es decir una utilidad. Y el tercero, constituir un modelo, un comportamiento que desearíamos que fuera seguido también por los demás. Sólo cuando se dan estos tres requisitos podemos hablar de una verdadera y completa virtud”. (p:26)

En tal sentido, la virtud que manifiesta el líder tiene un arraigo muy profundo desde su propia formación personal, así como la adquisición en su propia experiencia con los demás y que puede ser seguido por ellos. El líder se perfecciona progresivamente, conoce el verdadero significado que tiene el dar ejemplo y la importancia de su influencia que será beneficioso para el objetivo propuesto.

Esta visión no se reduce a una mera descripción de los rasgos del sujeto, en tanto que, también, se integran otras características que centran su análisis en la acción de los líderes. Este tema se ha generalizado en tal medida, que se emplea para describir realidades muy diversas. Así, a un gobernante lo definen como "el líder" de un país y, a su vez, un directivo de empresa u organización.

Por otro lado, se puede aludir que las habilidades se complementan con el poder, donde el líder puede usarlas para manejar, administrar, ordenar y mediar con sus seguidores. Ball (1989) desde una perspectiva micropolítica sustenta que un líder ideal debería ser capaz de afirmar sus propias ideas y al mismo tiempo tener en cuenta las ideas y las opiniones de los demás, pero basándonos en el contexto actual. Además, sustenta que el líder siempre es criticado y cuestionado en el cumplimiento de sus tareas como también en la situación de no cumplirlas.

1.2 La Influencia, captora de seguidores

Dentro de la organización existen relaciones interpersonales las cuales se transformarán más tarde en el poder que ejercerá el líder, en consecuencia podrá ganar influencia; motivación y manejo de conflictos en relación a los miembros de la organización (Whetten y Cameron, 2005).

Resaltamos entonces lo mencionado en el punto anterior sobre las habilidades directivas que nos llevarán a entender las emociones y conductas de los demás, es decir la "empatía" entendiendo el término como ponerse en posición de los otros y conocer sus perspectivas.

"Their success depends on their ability to forge positive relationships with all stakeholders both inside and outside the organization[...].In the beginning, those relationships are fragile and must be nurtured carefully. But many new administrators don't have the experience or knowledge to understand this".(Infusino, 2009 :20)

Ahora bien, el líder puede influir dentro del grupo para lograr las metas en la organización educativa. En esta misma línea Robbins (2000) y luego Dubrin (2000) citados por Madrigal (2005), coinciden en que dichas relaciones ayudarán a que el líder tenga la capacidad de influir dentro del grupo para lograr las metas a través de la comunicación.

Entonces, el líder pone énfasis en la influencia de pensamientos, conductas y valores de los seguidores, al mismo tiempo que se requiere influir en la participación para lograr el progreso y desarrollo tanto de los mismos como de la organización. Cáceres, citado por Madrigal (2005:18) afirma que:

"liderazgo es la acción de influir en los demás; actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes" (1994:18)

De esta manera, Gorrochotegui (2005) plantea la posibilidad de que el líder tenga conciencia de poder involucrar a los participantes dentro de la misión y visión de la organización para beneficiar al equipo, teniendo como fin convertir a su seguidor en un nuevo líder.

"estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades y, finalmente, motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, lo cuál puede beneficiar al grupo.... En otras palabras, se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder". (p:90)

Es decir, llegar a emplear diferentes tipos de influencia en los seguidores para que se involucren dentro de la organización y asuman ser un nuevo líder con la misma misión y visión para que el logro de las metas sea viable y sostenido, (Gibson, Invancevich y Donnelly, citados por Madrigal, 2004).

Esta influencia que ejerce el poder del líder y que cala en el convencimiento de cada uno de los miembros de la organización con diferentes mecanismos será utilizada para defender los fines de la institución educativa. Según Ball (1989): “La influencia supone la capacidad de afectar al juicio de otro o a la toma de decisiones”.(p:137)

1.3 El Poder como atributo potencial del líder

Tradicionalmente, la concepción del poder encierra diferentes significados, “El poder se ha percibido como la capacidad potencial de influir en otros”.(Stogdill, 1998 citado en el II Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos, 2000).

Al respecto Filella (1998, citado en el II Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos, 2000) fundamenta que el poder es una atribución hecha a una persona que la coloca en una posición privilegiada y es capaz de influir hasta conseguir que otro ceda y haga incluso lo que no quiera hacer, sino lo que la persona espera de ella.

Por el contrario, Blase y Anderson manifiestan que “empowers, subordinates and other stakeholders to expect democratic participation as a right, rather than to view it as a privilege at the discretion of administrator”.(1995: 150)

Por otro lado, Santos (1994) afirma que en cualquier grupo social el poder es visto como un fenómeno complejo y que dentro de una escuela se manifiesta el poder en varias dimensiones:

- ❖ El peso se concibe como la intensidad del poder que influye en A sobre B que se ejerce en determinadas circunstancias. Santos (1994) hace referencia a la contundencia del poder, es decir, a la fuerza con la que se puede imponer una serie de conductas.

- ❖ El dominio se evidencia cuando el poder es ejercido desde las jerarquías. Este dominio puede ser inmediato, directo o constante sobre los diferentes grupos como dar normas donde se exige el cumplimiento, sanciones a las faltas, felicitaciones por las buenas conductas y manifestaciones de afecto. Santos (1994) afirma “que el dominio no sólo se configura por exigencias o demandas de quien ejerce el poder sino de quien desea o acepta considerarse súbdito” (p. 214).

Ahora bien, el poder hace que un líder sea capaz de tener una influencia potencial sobre sus seguidores y esta influencia, según Lussier y Achua (2004) es a la vez el poder que se ejerce en las actitudes y el comportamiento de otros con el fin de alcanzar un objetivo.

En esta misma línea Bennis y Naus (1997 citado por Whetten y Cameron 2005) comentan:

“Estos líderes son poderosos porque han aprendido la forma de construir una base sólida de poder en sus organizaciones o instituciones. Son influyentes porque emplean sus poderes para ayudar a sus compañeros y subordinados a lograr tareas excepcionales. Para lograr lo ordinario no se requiere un poder, habilidad o genio particular. Sin embargo, resulta difícil realizar lo que es en verdad inusual sin un poder político” (p: 251)

También es importante resaltar que en muchas ocasiones el poder es otorgado a individuos con cargos jerárquicos llamados líderes que posiblemente cumplirán acciones de cambio o llevar a cabo los objetivos establecidos para contribuir a la organización. Pero, ¿hasta qué punto este poder es utilizado para tal fin o tendrá otros objetivos personales?

Retomando a Lussier y Achua (2004), estos destacan las fuentes de poder las cuales serán mencionadas haciendo una breve referencia de lo que cada una quiere decir porque dentro de una gestión existe un proceso para obtener y usar el poder.

Cuadro 1.2: Tipos de Poder e Influencia

<i>Poder por Posición</i>				<i>Poder personal</i>		
Tipos de poder	Legítimo	Referencia	Coercitivo	Contactos	Información	Experto
Tácticas de Influencia	<i>Legitimidad Consulta persuasión Congracia miento</i>	<i>Intercambio</i>	<i>Presión</i>	<i>Coaliciones</i>	<i>Persuasión racional</i>	<i>Persuasión racional</i>

Fuente: adaptado de Robert Lussier y Cristopher Achua (2004: 103)

1.3.1 El Poder por posición:

Proviene de la administración superior y se delega en forma descendente en cadena de mando. Por lo tanto, una persona que ocupa un puesto administrador tiene influencia (poder) mayor que un empleado que no lo ocupa. En este sentido, se puede decir que el poder proviene de:

“dependencia estructural del trabajo que deriva en una ‘Lógica burocrática’ que permean la cotidianidad escolar ya que, estatutariamente, ‘obliga’ a los docentes a responder a los mandatos, normas y directivas de la política educacional, independientemente de los cambios, énfasis u orientaciones que presenten estas últimas en términos de gobiernos y periodos históricos. Contradictoriamente con esta lógica, que constriñe a los maestros como subalternos, la especificidad de su tarea responde a una ‘lógica pedagógica’. Esta define y autoriza el desempeño del maestro en el marco de parámetros que responden no sólo a la especificidad de la tarea, sino también a renovadas teorías pedagógicas que, de forma creciente, le señalan un accionar autónomo, de apertura y creatividad como condición de la profesionalidad de la actividad” (Batallán. 1998:681).

Existen muchas maneras, formas y /o modos de demostrar el poder por posición y que según el mismo autor las define y diferencia así:

a) Poder legítimo: Se refiere a la capacidad de influir en los demás porque su poder radica en un cargo o posición social definida. Así lo sustenta Filella

(1989) cuando menciona que el cargo ostenta a una posición legítima que ocupa dentro de una organización.

Este poder legítimo ofrece un valor para ellos y la táctica de influencia será el *intercambio*.

b) Poder coercitivo es la capacidad de castigar y retener recompensas para influir en el cumplimiento, también se llama táctica de influencia por *presión*.

c) Poder de referencia, se basa en la relación personal con los demás, también se le llama influencia por el atractivo a personas que se basan en la lealtad y la amistad. Las emociones personales de “gusto”, o deseo de agradar al líder también conceden poder por referencia.

d) Poder por contactos se basa en la relación con personas influyentes. Esta modalidad de poder también es un recurso político en caso del líder puede usarla con la influencia por coalición que consiste en recurrir a personas influyentes para lo que ayuden a convencer a otros de que cumplan con su objetivo.

En el siguiente cuadro encontraremos características principales similares dentro de cada fuente de poder y a la vez nos muestra otra visión más global de cada fuente de poder. Whetten y Cameron (2005)

Cuadro 1.3: Estrategias de Poder por Posición

Determinantes del poder por posición	
Característica	Descripción
Centralidad	Acceso a información dentro de una red de comunicación
Flexibilidad	Cantidad de libertad concedida en una posición
Visibilidad	Grado con el cual el desempeño de la tarea es observado por personas influyentes en la organización.
Relevancia	Alineamiento de las tareas asignadas y prioridades organizacionales

Fuente: adaptado de Whetten y Cameron (2005:261)

3.1.2 El poder personal

De igual modo explicaremos brevemente el poder del líder según su comportamiento pudiendo afirmar que los líderes carismáticos cuentan con poder personal y que los seguidores tienen cierto poder sobre los líderes.

a) Poder experto se basa en la destreza y el conocimiento de quien lo asiente. Ser un experto hace que otras personas dependan de uno. Se suele emplear la influencia por percepción racional y por que la gente cree que saben lo que dicen y por lo tanto, si ellos lo dicen, es correcto.

b) Poder por información se basa en poseer información que desean los demás, y quien lo posee es quien ostenta el poder.

A continuación, visualizaremos el cuadro de estrategias de poder personal, que se asemeja al anterior, diferenciándose en las características y estrategias que se muestran.

Cuadro 1.4: Estrategias de Poder Personal

Determinantes del poder personal	
Característica	Descripción
Pericia	Conocimiento o experiencia relevante de acuerdo con la tarea
Atractivo Personal	Característica deseable asociada a la camaradería.
Esfuerzo	Compromiso de tiempo mayor al esperado
Legitimidad	Comportamiento consistente en los valores organizacionales clave

Fuente: adaptado de Whetten y Cameron (2005:256)

En definitiva el poder puede influenciar a un seguidor, quién dejara su opción personal y actuará de acuerdo a lo designado por quien ostente el poder. Whetten y Cameron (2005).

Siguiendo al mismo autor encontramos un cuadro que presenta las tres R de las estrategias de influencia: Redistribución, Reciprocidad, Razón, resaltando que guarda mucha similitud con lo ya visto anteriormente con la diferencia de que este cuadro muestra además ejemplos que nos ayuda a entender cada estrategia con más precisión:

Cuadro 1.5: Ejemplos de estrategias de Poder e Influencia

Ejemplos de estrategia de influencia	
Redistribución (coerción e intimidación)	
Forma general:	“Si no haces X, ¿lo lamentarás!”
Amenaza:	“Si no accedes serás castigado!”
Presión social:	“Las otras personas de tu grupo están de acuerdo ¿cuál es tu decisión?”
Carencia percibida y presión de tiempo.	“dejaré de molestarte si accedes”
Evitar ocasionar daño a los demás	“Si no actúas ahora, perderás esta oportunidad y ocasionarás problemas a los demás”. “Si no estás de acuerdo , los demás saldrán dañados y estarán en desventaja”
Reciprocidad (intercambio y congraciamiento)	
Forma general:	“Si haces X, recibirás Y”
Promesa:	“Si accedes, te recompensaré”
Estima:	“La gente que valoras tendrá mejor (peor)de ti si accedes (no accedes)”
Pre-cesión:	“Haré algo que deseas por ti ¿entonces tu harás esto por mi?”
Obligación:	“Me debes la aceptación por los favores pasados”
Razón (persuasión basada en hechos, necesidades o valores personales)	
Forma general:	“Quiero que hagas X, pero que seas consistente en/bueno para/ necesario para”
Necesidad	“Esto que lo que necesito; ¿Me ayudarás?”
Obtención de metas	“El aceptar te permitirá alcanzar un objetivo personal importante”
Congruencia de valor	“Esta acción es consistente con tu compromiso con X”
Habilidad	“Esta iniciativa mejorará si pudiéramos contar con tu habilidad y experiencia”
Lealtad	“Ya que somos amigos / minoría , ¿Harás esto?”
Altruismo	“Este grupo requiere tu apoyo, acepta por el bien de todos”

Fuente: adaptado de Whetten y Cameron (2005:267)

Estas estrategias determinan que el poder y la influencia están estrechamente ligados a la autoridad para ejercer liderazgo, “La autoridad representa el poder institucionalizado y proporciona poder, por lo tanto tener autoridad es tener poder”(Madrigal, 2005:30).

1.4 La Autoridad aliada del poder

Como ya señalamos anteriormente la autoridad va acompañada del poder, en tal sentido, Madrigal (2005) define la palabra autoridad como “poder legítimo”; por lo tanto, la autoridad que representa un líder se encuentra amparada en los lineamientos legales, los cuales están conducidos por un criterio lógico que se transforma en poder de acción y de decisión.

Chiavenato (1991 citado por Madrigal 2005: 30) asevera que “autoridad es el poder para dirigir a otros para que ejecuten o dejen de ejecutar algo”. Sabemos que en las organizaciones modernas el concepto de autoridad tiene un sentido horizontal, el líder posee la capacidad para que los seguidores convencidos de su ideología o visión, ejecuten la acción designada por el líder.

Así pues, la autoridad es la persona que ejerce su poder para ejecutar o tomar la decisión final, además de usar la influencia para intentar persuadir a aquellos que tienen autoridad para tomar decisiones (Bardisa,1997).

En conclusión, podemos afirmar que la **autoridad e influencia**, es un término que engloba **el poder** para dirigir, definir y determinar la toma de decisiones que establece la vida de la organización. Además, no puede haber poder sin autoridad así como autoridad sin poder.

“El poder y la autoridad son parte uno de la otra: no puede haber poder sin autoridad ni autoridad sin poder. Sin embargo, es común encontrar personas que ejercen el poder sin autoridad o la autoridad sin poder” (Madrigal, 2005:31).

Ahora bien, parafraseando a Kernberg (1999) el líder es cargado de excesivo poder, la autoridad funcional se transforma en un poder autoritario, potencialmente peligroso y explosivo, pero a la vez creativo y protector del trabajo.

Por lo tanto, en una organización educativa ¿es el director quien tiene autoridad en la organización?, ¿ejerce plenamente el poder que le da la autoridad?

"Se supone que el director mantiene una autoridad absoluta en su organización. Esta es una simplificación engañosa. Sea cual fuere el alcance o los límites del poder de los directores, su tarea organizativa puede expresarse en términos de un enigma esencialmente micropolítico. (Ball, 1989: 93).

Sin embargo, el poder en las instituciones educativas no es sólo jerárquico y descendente, existe también poder en forma horizontal, es decir que no está encarnado únicamente en la persona que asume la autoridad formal institucionalizada, sino lo puede tener otro agente educativo.

Crozier y Friedberg (1990) sustentan que el poder radica en el margen de libertad del que dispone cada parte, en su posibilidad mayor o menor de rechazar lo que el otro le pide.

« Cada actor dispone así de poder sobre los otros actores (...) y su comportamiento podrá y deberá analizarse como la expresión de una estrategia racional que apunte a utilizar su poder de la mejor manera para aumentar sus « ganancias » mediante su participación en la organización. En otros términos, cada actor intentará en todo momento utilizar su margen de libertad para negociar su « participación ».(Crozier y Friedberg 1990 :124)

Por otro lado Ball (1989) define que el poder es « disputado y no investido », es decir que los actores ostentan diferentes posiciones, las cuales entran en disputa originándose la lucha de poderes, donde finalmente no existirá un consenso absoluto, marcando así el poder dentro del enfoque micropolítico.

1.5 La Adhesión y Participación para la Integración

El líder juega un rol fundamental en la adhesión es decir, la integración de los profesores y demás personal que labora dentro de la institución. Los estratagemas que se deben tejer para esto resultan dificultosos, ya que se está tratando con personas de disímiles concepciones de la organización.

En una reciente publicación encontramos a Infusino, el cual detalla algunas estratagemas muy interesantes una de ellas concuerda mucho con lo dicho

“Keep your door open and be accessible and approachable to staff. You want to encourage staff to talk with you about issues, concerns or complaints. This will keep morale high and discourage the naysayers from grumbling in the faculty lounge. Sometimes venting to you is all that es required to satisfy a need to be heard- all you have to do is listen. This es the time that you build those relationships vital to the effective operation of the school” (2009,21)

Los docentes también tienen la oportunidad de participar en diversas actividades y toma de decisiones para el logro de las metas en común

“Uno de los errores más graves que puede cometer un líder es pensar que lo ha hecho todo solo, encerrarse en su seguridad y hacer caso omiso a las voces que le informan, que le sugieren, o que tal vez le adviertan de los errores y de los peligros”. (Alberoni,2003:45)

Los espacios que se dan para la participación de los diferentes actores suelen darse de manera formal e informal. Los formales, son aquellos que se desarrollan en algunos procesos de la organización educativa, estos tienen valor normativo y se dan en los consejos, asociaciones, y/o administración. Los informales son aquellos que nacen de la espontaneidad y voluntad de participación de los miembros de la organización.

En ambos casos el líder debe tener “la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo”(Gorrochotegui, 2007:94), para que así se pueda lograr aprovechar los

espacios de participación y afianzar el compromiso y motivación que moviliza a los participantes. (Fernández y Guerrero,1996).

Para finalizar Murphy y Seashore proponen una relación horizontal entre líder y seguidor que compartirán capacidades, actitudes y metas que definitivamente se concretarán en la práctica.

“for purposes of developing a more comprehensive account of Leadership, these elements of both leader and follower that interact might be conceptualized as capacities (knowledge and skills), attitudes, values, and goals (elements of motivation), and practices (more or less overt behaviors)”. (1999:66).

1.6 El Control como garante de una buena gestión

Uno de los problemas que se presenta en las organizaciones educativas es formular estrategias de control en diversas situaciones ya que cada organización es diferente.

Según Collins (1975 citado por Ball,989:26), en las organizaciones “existen tres tipos: las organizaciones jerárquicas (esencialmente de producción, comerciales o burocráticas), las organizaciones controladas por sus miembros (por ejemplo, los partidos políticos y los sindicatos) y las comunidades profesionales”. Por su parte, Bernal (2004) afirma que el control no se ejerce siempre del mismo modo sino que existe muchas formas de control dentro de las instituciones y esto alude a aplicar las distintas reglas de juego entre la plana jerárquica y los miembros que pertenecen a la institución.

Entonces, es importante analizar desde estos tres tipos de organizaciones a las instituciones educativas, ya que a veces el ejercicio de control del director puede tornarse inflexible y en otras puede ser limitado por las intervenciones de terceros como los docentes, los padres o los administradores de la organización educativa (Bardisa, 1997).

Debemos reconocer que hay que relacionar dos variables: el control sobre la realización de tareas o capacidad para cumplirlas, y las relaciones o capacidad para conectarse emocionalmente con el seguidor. (Hersey y Blanchard (1993) citados por Gorrochotegui 2007)

En este sentido, la objetividad del líder juega un papel primordial ya que la persona objetiva no duda en reconocer los méritos ajenos, no duda en hacer elogios públicamente, siendo siempre veraz, de esta manera se genera situaciones más llevaderas y controlables.

Entonces es de mucha importancia la interacción que exista entre el líder y su personal, que puede partir del directivo teniendo encuentros informales provocados, “un directivo demuestra su liderazgo saliendo de su oficina y acercándose constantemente a su personal para conocer y comprender la realidad de la institución donde se hallan los problemas potenciales. Su presencia es de importancia para determinar lo que realmente sucede allí para que haya un control”. (Infusino, 2009:21)

Entonces, ¿el control es una acción que beneficie la relación del personal con el director?

*“entre el director y profesores se establece un pacto tácito o “perverso” de no control. Los profesores se refugian en el trabajo del aula sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que a su vez, los directores dirijan la institución prescindiendo del control de los docentes. ¿Podríamos afirmar entonces que en ambas posiciones los directores conceden un claro espacio de autonomía para que los docentes actúen?, o es que mediante esta acción se evade la participación de estos en temas concernientes a la organización educativa y al mismo tiempo el director se ve impedido de mejorar la organización por falta de conocimiento del desempeño profesional de los docentes”.
Bardisa (1997)*

Entonces, la evasión de algunos procesos de control sitúa al director en una situación vulnerable, los cuales son generados desde el contexto interno político de la organización educativa que dirige, tal es el caso de los docentes que eluden el control para evitar críticas en relación a su desempeño laboral.

Por eso, resulta elemental tener en cuenta la distribución del poder en una organización, ya que será punto clave en la práctica. Por ejemplo: en ocasiones la toma de decisiones se realiza por una o varias personas que conforman la parte jerárquica, en estos casos el control, el cumplimiento de las reglas y la supervisión, ¿serán medios para garantizar un buen desempeño dentro de la organización?, ¿están todos preparados para controlar el trabajo de los miembros sólo porque tienen poder?

Para el enfoque micropolítico “el **control** es entendido simplemente como el acto de alcanzar un objetivo” (Bardisa, 1997:12). Es decir, se presenta sutilmente como una estrategia implícita de manejo que resulta difícil de observar el cual se encuentra sumergido en la estructura de la organización

1.7 El conflicto y la oposición como aspectos renovadores.

El director que asume el cargo tiene que distinguir el campo en el cual va desarrollar sus actividades, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?, ¿qué clase de personal tiene? Y poner en práctica la cualidad de saber utilizar el arte de la justicia.

Habiendo desarrollado el proceso de contactarse con la realidad situacional que le rodea será necesario que tome un tiempo para conocer y poder distinguir a sus seguidores y opositores, en este sentido, cabe mencionar que encontramos que la oposición surge por falta de entendimiento o por falta de capacidad:

“Por este motivo si tenéis un gran proyecto, siempre encontrareis alguien que lo obstaculice por el simple hecho de que no es capaz de entender la necesidad de que se lleve a cabo. Y al no entender nada, esta convencido de que lo puede hacer mejor y se considera mas apto para dirigir que vosotros”. (Alberoni,2003: 98)

Si observamos el entorno dentro de una organización educativa podremos encontrar actitudes y comportamientos que suele tener cada miembro entre estos podremos distinguir aquellas que son positivas y llevan adelante el

objetivo y también aquellas que son opuestas y sólo traen consigo alteraciones para la ejecución de los objetivos

“¿cuántas personas, por envidia se han opuesto a personas con buenas ideas dañando con su conducta a la organización por consiguiente a sí mismas?. Para oponerse y obstaculizar el paso se necesita poco. Basta decir que no, poner objeciones, con retrasar las cosas, con posponer las decisiones” (Alberoni, 2003: 99).

Asimismo, podemos considerar que las relaciones humanas son ambivalentes, sobre todo en organizaciones donde existe progreso profesional y jerarquías administrativas donde los miembros de la organización son susceptibles a las rivalidades. (Kernberg, 1999). En este sentido Whetten y Cameron coinciden:

“Los miembros sin poder de una organización se molestan e intentan derribar el sistema o bien se vuelven apáticos y se retraen, de cualquier manera, todos pierden” (2005:252).

Por otro lado, el enfoque micropolítico revela que el conflicto es inevitable y Ball (1987) considera que las escuelas, como otras organizaciones, son *campos de lucha* divididas por conflictos potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas.

El conflicto suele ser una realidad cotidiana en las organizaciones y exige que lo afronten como un valor.

“pues el conflicto y las posiciones discrepantes pueden y deben generar debate y servir de base para la crítica pedagógica, y, por supuesto, como una esfera de lucha ideológica y articulación de prácticas sociales y educativas liberadoras” (Escudero, 1992, p. 27citado por Xesús R. Jares, 1997:s/p).

Al respecto Morgan (1986) corrobora el conflicto, manifestando

“Conflict may be personal interpersonal or between rival groups or coalitions. It may be built into organizational structures, roles, attitudes and stereotypes or arise over a scarcity of resources” (p: 87)

En otra parte Ball, cita a Woods (1979) y añade que la vida organizativa se sitúa en un “orden negociado”. Ante esto, se puede pensar que este “orden negociado” es vulnerable ya que si no se acata determinadas reglas surgirán los conflictos abiertamente, los cuales se podrían considerar como una oportunidad de mejorar y utilizarlos para progresar.

En esta misma línea, Baldrige (1971 citado por Ball, 1989) también señala la posibilidad de que el conflicto tenga aspectos positivos en la organización, el conflicto puede ser y a menudo es, muy saludable; o puede revitalizar un sistema que, de lo contrario, se estancaría.

En tal sentido, la influencia del líder juega un papel importante para lograr crear mayores intereses dirigidos hacia el futuro de la institución. Es cierto que si se logra persuadir a los grupos o coaliciones que existen dentro de la organización se logrará también el cambio y estos cambios en muchas ocasiones serán positivos.

Para enfatizar las diferentes causas de los conflictos que se evidencian por parte de los opositores mostramos el siguiente cuadro tomado las causas del conflicto basado en Jares (1997).

En este cuadro se observa las diversas causas del origen de los conflictos, Jares cita específicamente cuatro: las opciones pedagógicas y organizativas diferentes de cada miembro de la organización educativa, sus conceptos e ideologías de la definición de la organización educativa y finalmente la convivencia de culturas disímiles en la misma organización.

Cuadro 1.6: Causas del Conflicto



Fuente: Elaboración propia basado en Jares (1997)

Estas causas de conflicto se generan cotidianamente dentro de cualquier organización. Según Jares (1997), es importante identificarlas para comprender el porqué de los conflictos, y poder afrontarlo de manera positiva utilizando estrategias que conlleve a un cambio de mejora organizativa, pues el conflicto es esencial para la transformación de las estructuras educativas.

Asimismo, no deja de lado la importancia de la toma de decisiones colectiva de los miembros de la organización, atribuyendo un carácter democratizador para la vida de la organización y la participación de todos los agentes. En tal sentido, la organización educativa cobrará mayor autonomía al igual que un mejor desarrollo profesional logrando una mejor interrelación con la problemática dentro del centro y fuera de ella.

CAPITULO II

ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

Para iniciar este capítulo podemos empezar diciendo que “There have been thousands of books written on Leadership. Many concentrate on the personal characteristics leaders must possess, while others focus on various skill sets necessary for succes. All of them recognize that a leader does not only need to possess a vision for organization but must work with others to achieve that vision“.(Infusino, 2009 :20)

Ahora bien, teniendo al liderazgo como punto de partida, para lograr una buena gestión, cada líder expresará un estilo de liderazgo, fuente de poder y diversas ideologías

“El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias”(Madrigal, 2005:76).

Se puede afirmar entonces que cada estilo de liderazgo encierra determinadas actitudes, comportamientos y acciones, que un líder demuestra espontáneamente en cada circunstancia que le suscite su práctica cotidiana de directivo

2.1. Estilos de Liderazgo desde la Perspectiva Micropolítica

El rol de un líder es fundamental y decisivo para la institución, es posible que el éxito o el fracaso dependan de su manera o modo de dirigirla. Además, será de preponderante importancia cómo el líder logra persuadir a sus seguidores para conseguir las metas u objetivos propuestos.

“La mayoría de estilos de liderazgo exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige, y a medida que avanza el proceso de acción conjunta, el ajuste mutuo, los acuerdos y negociaciones desempeñan todos un papel importante en el desarrollo de la relación social” (Ball, 1989:95)

Ahora bien, este trabajo de investigación se sustenta en los diferentes estilos de liderazgo desde el enfoque micropolítico escolar, basado en la teoría de Ball, quien a través de su estudio exploratorio logró afirmar que los conflictos, luchas y disputas por el poder, así como la formación de coaliciones, hacen frente común a quien lidera.

Por eso, plasmaremos gran parte de sus ideas al desarrollar los estilos de liderazgo a los que hace referencia: el estilo interpersonal, administrativo y político (antagónico y autoritario).

Para poder detallar con precisión los estilos de liderazgo, que se desarrollará dentro de este capítulo, es importante mencionar que cada estilo de liderazgo tiene sus propios resultados y que para emplearlo se necesita que los trabajadores tengan un cierto tipo o perfil.

A continuación, se muestra parte del cuadro elaborado por Contreras (2005) de valiosa información, ya que muestra los diversos estilos de liderazgo desde la teoría sociocrítica. Esto ayudará a tener una visión global de los estilos de liderazgo y servirá de referencia para el desarrollo del presente capítulo.

Cuadro 2.1: Teorías y Estilos de Liderazgo

Teoría Sociocrítica	Estilos	Autores
Los estilos de liderazgo son expresiones de lucha por la conquista y el mantenimiento de poder del director, se manifiestan como formas diferentes para alcanzar el mantenimiento de la estabilidad política dentro de la organización, usando para ello recursos como compromisos, negociaciones, transacciones e incluso amenazas, presiones y tratos secretos.	Interpersonal Administrativo, Antagónico y Autocrático Evasivo, comprometido, competitivo, acomodaticio, colaboracionista	Ball (1989) Morgan (1998)

Fuente: Blanca Contreras (2005:48), *Teorías y estilos de liderazgo a partir de Ball (1989); Morgan (1998)*

2.1.1. Estilo Interpersonal

Tal, como sugiere el término, el director se distingue por la interacción y el contacto personal que tiene con sus seguidores o miembros de la organización. Usualmente las decisiones y acciones a tomar son negociadas para luego ser ejecutadas.

Cabe mencionar que un líder interpersonal se caracterizará por su flexibilidad en el cumplimiento de procedimientos, además una manera de estimular a su personal es resolviendo los problemas que les aquejan conjuntamente. Por tal motivo es que un líder con este estilo resta importancia a las reuniones formales, a una toma de decisiones formal, a la documentación o comunicación escrita.

Con todo, podemos concluir que el estilo interpersonal considera las relaciones informales generando la formación de redes, comunicación y consulta; también informales.

“El director es el centro de comunicación y el donante de patrocinio. En la persona del director convergen las obligaciones y el intercambio. Estos directores con frecuencia reiteran al personal la importancia ante todo de llevar las quejas y protestas a ellos; ‘ Mis puertas están siempre abiertas’, dice, la comunicación no fluye a través de una jerarquía formal” (Ball, 1987:100)

En toda gestión es importante la toma de decisiones, cuando el líder asume este estilo de liderazgo suele tener un vacío, es decir las determinaciones a las que puede llegar para la afirmación de políticas y decisiones no aparecen puesto que no es común emplear espacios formales para dar a conocerlas: “El director tenderá a hacer las consultas de manera discreta. Se usarán las reuniones del personal para ‘airear’ opiniones, más que para llegar a decisiones” (Ball, 1989:101)

Por otro lado, se podría considerar que un líder posee encanto, magnetismo y una capacidad de concentrar y acarrear a otros a la ejecución de objetivos o metas.

“...‘Lider carismático’ [...] jefe que emerge de la nada [...] y que tiene la capacidad de hacer escuchar, sabe mantener unida a la gente del grupo, concreta metas, articula las expresiones del orden, suscita entusiasmo, pasión. De ahí que plasme y guíe al movimiento y lo transforme en una institución capaz de durar”.
Alberoni(2003: 31)

Siguiendo la línea del líder carismático Gorrochotegui Martell (2007:94) éste define el carisma como “la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos”.

En este sentido es importante mencionar la relación horizontal que el líder carismático pueda tener con sus seguidores, recogemos a Coway (citado por Madrigal,2005). Ante esto concluimos que todo líder interpersonal tiene implícita estas características del líder carismático que a continuación citamos:

- a) *Líderes que arrastran a la muchedumbre.* Son capaces de concebir una gran idea, concentrar un grupo lo bastante grande para realizar o llevar la idea a cabo.
- b) *Líderes intérpretes de la muchedumbre.* Son hábiles sobre todo para hacer claramente explícitos los sentimientos o ideas vagos y oscuros de las masas.
- c) *Líderes representantes de la muchedumbre.* Se limitan a manifestar solamente la opinión conocida y establecida por la muchedumbre.

Entonces, es importante que un líder actúe con cualidades carismáticas que lo harán digno y merecedor de confianza de todos sus seguidores.

2.1.2. Estilo Administrativo

Este estilo determina un perfil de jefe ejecutivo de una institución y que siempre está rodeado y apoyado por un equipo administrativo. Luego el tema administrativo toma fuerza incidiendo muy directamente en las escuelas y en la preparación en técnicas administrativas de los directores de las mismas; sin embargo, al respecto, Ball (1989) refiere que existen pocos estudios sobre la práctica y defectos de las mencionadas técnicas.

El estilo administrativo, además, recoge en gran medida el modelo de un administrador industrial, es decir, el director asume el papel de un ejecutivo cuyo sistema organizativo funciona sobre la base de estructuras, tipos de relación y procedimientos de control, todos ellos muy similares a los ejecutados en las fábricas. Aquí el director se relaciona con su personal a través de equipos con responsabilidades formalmente diseñadas a través de comités o coordinaciones y una estructura de relaciones organizadas a través de reuniones caracterizadas por su rigurosidad.

Así, el director suele establecer una comunicación jerarquizada con su personal cargada de formalismos que siempre van “de arriba hacia abajo”, como los memorándum y demás sistemas de anuncios formales.

Muchas veces este estilo de liderazgo lleva a que los objetivos y metas institucionales giren exclusivamente sobre el plano administrativo. Bajo este marco, se hace entonces frecuente encontrar a directores alejados de su personal, pues este sistema no demanda necesariamente cercanía ni contacto con todo el personal, sólo se requiere la participación del equipo jerárquico inmediato.

Esta situación genera, en la mayoría de casos, que el personal comience a sentirse excluido, pues su nivel de participación en decisiones de importancia es ínfima, trayendo como consecuencia serios niveles de alienación y sensación de engaño.

En el siguiente cuadro visualizaremos los dos estilos de liderazgo a manera de concretizar ambos estilos.

Cuadro 2.2: Diferencia entre Líder Interpersonal y Administrativo

Estilo Interpersonal (Accesible y excluyente)	Estilo Administrativo (Excluyente)
✓ Dirige la escuela en base a relaciones personales de lealtad.	✓ Dirige la escuela desde la perspectiva de la posición. ✓ Se apoya en un equipo de administración.
✓ Usa redes informales de comunicación y consulta (directa - cara a cara).	✓ Usa redes formales de comunicación y consulta (reuniones y comités).
✓ Enfatiza la actitud de <i>consideración</i> en la organización.	✓ Enfatiza el uso de procedimientos legales y racionales
✓ Concede o retira favores respecto de su evaluación personal.	✓ Se separa del conjunto. Es el administrador ejecutivo.
✓ Los mecanismos de toma de decisiones y la fijación de políticas no aparecen en el ámbito público.	✓ La toma de decisiones es una función de los especialistas
✓ Ausencia de estructura, procedimientos y métodos.	✓ La información e influencia fluyen por los canales y las estructuras formales.
✓ Requiere desenvolvimiento en habilidades sociales.	

Fuente: Elaboración propia basado en la teoría de Ball 1989

2.1.3 Estilo Político

Ball(1989) señala la importancia de enfocar este estilo desde el punto de vista político; sin embargo, aclara que su interés es más bien referirse a los niveles de relación e interacción en el liderazgo, por ello hace dos distinciones:

- **Estilo Antagónico**

Centrado en las conversaciones públicas, pues lo que el director pretende aquí es propiciar una especie de diálogo o debate donde incluso dará espacio a controversias y a enfrentamientos verbales. Este estilo identifica con claridad la existencia de intereses o ideologías diversas en las instituciones, las mismas que son encaradas a través de diversos procedimientos formales que finalmente conlleven a tomar decisiones institucionales.

Este estilo por tanto, pone énfasis en expresiones tales como “desafíos”, “persuasión” y “compromiso”.

Sin embargo, es probable que segmentos del personal no deseen participar o no se sientan cómodos en este estilo, pues se sentirán incapaces de transmitir sus ideas, o lo considerarán un innecesario desgaste de tiempo y energía. El éxito de este estilo, radica entonces, en la capacidad del director para poder hacer frente a estas incertidumbres, persuadir y argumentar con fundamento. El director, entonces, asume un papel de importancia impulsando todo este proceso político.

Ahora bien, al ser este un estilo del debate y la discusión, se hace frecuente también el uso de aliados y adversarios. A los aliados habrá entonces que premiarlos y a los adversarios habrá que contrarrestarlos o complacerlos.

“El líder que ha alcanzado el éxito jamás podrá recompensar a todos los que le han ayudado. Pero por lo menos les puede demostrar un mínimo reconocimiento. Quizá baste con una carta, con una llamada, con una expresión de su sentido de agradecimiento, con una charla o con un pequeño favor. En política estos actos son esenciales porque las personas que han luchado por una causa esperan obtener al menos una mínima ventaja...cada individuo quiere ser considerado por sí mismo”.(Alberoni,2003:48)

- **Estilo Autoritario**

Este estilo, dista del anterior pues aquí el director se caracteriza por imponerse más allá de convencer y dialogar. Aquí el director suele evadir, ignorar o impedir la oposición o enfrentamiento verbal. En muchas ocasiones, incluso, se suele recurrir al engaño consciente como una forma “efectiva” de control institucional.

Ahora bien, pareciera que un rasgo de importancia en el mantenimiento de este estilo de liderazgo es una considerable adhesión al *statu quo* de parte del personal. Esta situación suele presentarse en instituciones cuyos directores o

grupos jerárquicos han permanecido por largos años en sus cargos o en otras en las que existe una cerrada defensa de lo tradicional.

Finalmente, una característica de importancia en este estilo es el poder del director sobre los puestos de su personal, es decir, el director autoritario, suele sugerir la posibilidad de incorporar selectivamente al personal que más se acomode a los intereses del director, evitando así, perturbaciones o dificultades que pongan en riesgo el mencionado *statu quo*. Es así que estos directores se suelen rodear de personal con un alto grado de conformismo y hasta apatía.

Hunter (1980, citado por Ball, 1987:121) proporciona una entrevista que esboza claramente esta situación:

“Dedicamos un esfuerzo enorme a examinar los nombramientos del personal. Queremos personas que se adapten a este tipo de ordenamiento. Hay una o dos que no se adaptan. Son estimulantes en cierto sentido. Puedo prever una situación en la que un gran número de personas como éstas pueden hacer estragos, en mi opinión: los que exijan que la escuela sea democrática, con votaciones y tal. Esto causaría trastornos...En conjunto, en general, el sistema es aceptado” (p:224)

Los estilos de liderazgo aquí mencionados, posibilitan sacar a la luz roles y comportamientos que permitan que los directores encuentren un estilo que deseen adoptar. Sin embargo, también existen directores que pueden ubicarse en varios de estos estilos o una mezcla de los mismos, dependiendo del contexto o problema que se presente en la institución.

El siguiente cuadro muestra las diferencias y similitudes entre dos estilos: político antagonista y político autoritario.

Cuadro 2.4: Diferencia entre líder antagónico y autoritario

Estilo Político Antagonista	Estilo Político Autoritario
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconoce la existencia de intereses e ideología rivales en la escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirige la escuela imponiendo sus ideas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permite que distintas posturas entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Define lo que es legítimo y válido en la organización. No ofrece ninguna posibilidad de reconocimiento de ideas e intereses rivales.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estimula y participa en el debate público sobre el qué y el por qué, rara vez sobre el cómo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede apelar al engaño consciente como método de control organizativo. ✓ Evita el enfrentamiento.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hace uso de estrategias de persuasión y convencimiento apelando al compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sus características personales ceden en importancia a los que interpreta como necesarios en su rol.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alienta y a veces recompensa a sus aliados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplea el reclutamiento selectivo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Neutraliza o contenta (según lo que convenga) a sus adversarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se empeña en la defensa de las políticas y procedimientos establecidos.

Fuente: Elaboración propia basado en la teoría de Ball 1989.

En conclusión, podemos aludir que Ball sustenta cuatro estilos de liderazgo desde una perspectiva micropolítica, los cuales especifican claramente las características que esbozan las formas de dirigir una organización.

Conocer los estilos propuestos ayuda a la toma de decisiones del líder que se reflejan en diversas circunstancias dando preponderancia así, al estilo que lo caracteriza. Asimismo es importante mencionar la posibilidad que exista un liderazgo mixto, es decir, que integre las características de los cuatro estilos estudiados, ya que los directivos pueden afrontar distintas situaciones que demanden ser un líder: interpersonal, administrativo, político-antagónico, político autoritario.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber desarrollado el marco teórico, poseemos información relevante y pertinente para analizar e interpretar las percepciones que tienen los docentes y auxiliares sobre el liderazgo de un directivo. Este trabajo se enriqueció con los datos recogidos en el trabajo de campo para lo cual se aplicó una metodología pertinente.

En la primera parte se especifica el tema y objetivo de la investigación que nace para buscar comprender las percepciones que tienen las docentes y auxiliares acerca del liderazgo de un directivo en la escuela; apoyándonos en una base teórica sobre el tema, cuyo contenido esencialmente se centra en el liderazgo desde la perspectiva micropolítica dentro de una organización educativa. Cabe mencionar algunos aspectos puntuales desde el enfoque micropolítico tales como: la autoridad, influencia, control, poder, conflicto, oposición y, finalmente, la adhesión y participación.

Se tuvo muy en cuenta además los estilos de liderazgo que se desarrollan también en el mismo enfoque: liderazgo administrativo, interpersonal, autoritario (antagónico), ya que esta información será de mucha valía para determinar las percepciones de cada informante. Para concluir esta primera parte, se tuvo en cuenta que era pertinente realizar una investigación del tipo estudio de caso.

En la segunda parte, se presenta la investigación optando por el método cualitativo, el cual ayudó a ordenar y organizar el recojo de información del trabajo de campo que consecuentemente nos llevó al diseño del instrumento que fue evaluado en varias oportunidades para llegar a perfeccionarlo antes y durante el recojo de información, tales como el juicio de experto y la prueba piloto. Además, en esta parte se seleccionó al personal de la Institución Educativa que ha sido el objeto de estudio.

Es preciso dar a conocer que durante este proceso ha sido necesario cumplir cuidadosamente las exigencias que un trabajo de investigación debe tener. Ha sido indispensable contar con la asesoría competente de una docente de Maestría quien ha seguido paso a paso el diseño metodológico de la investigación como la elaboración de los instrumentos, otorgándonos con esto la fiabilidad del trabajo.

Resulta necesario mencionar que el instrumento para el recojo de información fue sometido a la evaluación mediante la aplicación de una prueba piloto a una docente de la misma institución educativa, con características similares a las seleccionadas para el caso. Esta prueba permitió corregir y mejorar el diseño del instrumento para la aplicación en el estudio.

3.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación ha sido enmarcado dentro del método cualitativo de investigación. Las manifestaciones, descripciones y referencias recogidas nos permiten introducirnos en el tema, para lo cual consideramos un estudio de caso tal como Hernández, Fernández y Baptista (2003) lo definen: que estos tipos de estudio conlleva a analizar profundamente una investigación para responder al planteamiento del problema.

Solo para precisar el punto anterior nuestro estudio de caso analiza el liderazgo de un directivo basado en las percepciones que las docentes y auxiliares tienen

dentro de una institución educativa perteneciente a un sector del Ministerio del Interior en Lima Metropolitana.

Además, consideramos que este trabajo es de carácter inductivo porque las informantes (docentes y auxiliares) tienen libertad para expresar y manifestar sus ideas y conceptos propios del liderazgo de un directivo dentro del contexto donde interactúan. (Pérez, 1998)

Como se ha venido mencionando, el caso ha sido delimitado en comprender las percepciones que las docentes y auxiliares tienen acerca del liderazgo en un directivos de una institución educativa de Lima Metropolitana, lo cual podría contribuir a mejorar la gestión educativa y comprender además, si los directivos requieren una preparación o capacitación para desempeñar dichos cargos con liderazgo antes de ser adjudicados en sus puestos.

3.2 Objetivos de la Investigación

Cabe mencionar los objetivos que han orientado y guiado el presente trabajo de investigación. Estos se concentran en dos, muy específicos:

1. Analizar los estilos de liderazgo dentro del enfoque micropolítico escolar.
2. Conocer las percepciones de liderazgo directivo en las docentes y auxiliares de una institución educativa de un sector del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana.

3.3 Caso estudiado

El caso se presenta en una institución educativa que pertenece a un sector del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana y cuenta con una población anual de 170 alumnos aproximadamente.

La institución educativa tiene 20 años de funcionamiento y dentro de ella laboran personal de distintas procedencias. La plana jerárquica está

conformada por un director que es un oficial y la sub directora es una sub oficial luego la parte operativa la conforma 9 docentes (estudios superiores) y 12 auxiliares (con estudios técnicos).

En el caso del director, él es anualmente cambiado por la superioridad para que asuma dicho cargo y realicen un año de gestión administrativa en dicha institución educativa, lo cual lo beneficiará para su ascenso en su carrera castrense, ya que uno de los requisitos para acceder a la próxima jerarquía es haber realizado trabajo administrativo. La interrogante que queda pendiente es: ¿Están todos los directores, designados para dicho cargo preparados para asumir una gestión educativa?, ¿tienen los conocimientos pedagógicos y más aún de gestión educativa? Lo que podría desembocar en otro tema de investigación que aporte bajo una fundamentación formal a la reorganización administrativa de las instituciones educativas gestionadas por el personal mencionado anteriormente para lograr una gestión educativa de calidad en las instituciones educativas que pertenecen a un sector del Ministerio del Interior.

En cuanto a las docentes, son procedentes de distintas universidades de Lima, las auxiliares son técnicas no siempre en educación pero que asumen la función de auxiliares pertenecientes al personal subalterno (personal permanente nombrado dentro de la institución).

Cabe mencionar también que dicha institución educativa goza del reconocimiento de distintas instituciones en su comunidad local (Municipalidad, UGEL y otros colegios aledaños).

Sin embargo, tiene también historias de conflictos, coaliciones y disputas de poder (que se observan en los documentos del personal tales como memoradums, informes de quejas, etc.) que a su vez son asumidas por los directores que anualmente se hacen cargo de la gestión.

3.4 Categorías de Estudio

Como ya se ha venido mencionando el trabajo de investigación tiene los objetivos orientados al análisis de las percepciones recogidas de las docentes y auxiliares acerca del liderazgo de un directivo en una institución educativa del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana y la relación que tienen estas percepciones con los estilos de liderazgo desde el enfoque micropolítico.

Entonces, para realizar el análisis de la información recibida se organizaron las siguientes categorías siguiendo con minuciosidad la organización de nuestra Matriz de Consistencia (ver Anexo 1): la percepción del rol de un directivo; la relación del directivo con las docentes y auxiliares; la autoridad, el poder y la influencia en la toma de decisiones; los conflictos y la oposición para la resolución de los mismos; la adhesión y participación en la organización educativa y, finalmente, el control en relación con las docentes y auxiliares.

Es oportuno decir que cada una de estas categorías han generado sub categorías las cuales a su vez tienen interrogantes que las informantes deben responder.

A continuación, se adjunta el cuadro de muestra de la dimensión, categorías, sub categorías que se han desarrollado siguiendo el soporte teórico en la que se basa esta investigación. Para tener una visión más clara se puede recurrir a la matriz de consistencia incluida en el anexo 1 donde se da una muestra global de la investigación ya que resume todo lo mencionado anteriormente.

Cuadro 3.1: Matriz de Consistencia interna de la investigación

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS
Percepción del liderazgo en un directivo de una I. E.	Percepción del rol de un director líder	Roles de un directivo
	Relación entre Docentes- directivo Auxiliares- directivo	Circunstancias de relación
		Formas de relación
		Temas de relación
	La autoridad, el poder y la influencia	Toma de decisión
		Tipo de decisiones del directivo
		Características de la toma de decisiones
	Los Conflictos y la oposición	Resolución de conflictos
		La oposición
	La adhesión y la participación	Adhesión en la gestión
		Participación en la gestión
	El control	Relación de control: Directivo-docente Directivo- auxiliar

Elaboración propia

3.5 Instrumentos diseñados y aplicados

Para recoger la información y datos se realizó una entrevista para la cual se elaboró un guión de entrevista semi-estructurada (ver Anexo 2).

Teniendo en cuenta que nuestras categorías de investigación provienen de los mismos informantes (docentes y auxiliares), fue necesario lograr tener acceso a sus percepciones mediante una descripción amplia de ellas, en torno a los temas propuestos por el investigador.

Entonces, se ha recurrido a la entrevista semi-estructurada para recabar la información y este instrumento ha sido elaborado teniendo en cuenta lo que nos dice De Ketele y Roegiers (1995): “El objetivo de la entrevista es claro para obtener información, además de ser flexible en cuanto al orden y la forma de preguntar” (ver anexo 3).

También, la entrevista semi-estructurada responde claramente al objetivo de identificar las percepciones de liderazgo en un directivo que tiene cada informante (docentes y auxiliares) para la institución donde labora.

La validación del instrumento, se realizó mediante dos pasos: la primera fue la “**prueba piloto**”, aplicándose a un miembro de la Institución, cuyas características fueron similares a las informantes del trabajo de investigación y la segunda el “**juicio de experto**”, considerando como experto a una profesora de la maestría con conocimientos del tema en investigación.

Las entrevistas fueron concertadas con dos días de anticipación, todas estas fueron grabadas con una duración aproximada de 30 a 45 minutos y se realizaron con cada uno de los informantes. Se tuvo en cuenta la guía de entrevista (ver anexo 2.1)

3.6 Trabajo de Campo

En esta etapa se realizó la aplicación del instrumento aplicando la prueba piloto, en el mes de setiembre del 2008 a una docente con características similares a las establecidas para ser informante. Después de la aplicación se observó algunos errores, lo que conllevó a la reformulación de algunas preguntas y/o cambio de términos para que las interrogantes puedan ser más definidas y así reapplicar las entrevistas.

En octubre del 2008 se realizaron las entrevistas, las cuales fueron analizadas, reportándose categorías que sin lugar a dudas esclarecieron ideas que

consecuentemente dieron lugar a conclusiones significativas para este trabajo de investigación.

Existieron también dificultades en cuanto a la realización de las entrevistas, ya que se tuvieron que suspender algunas de ellas por falta de tiempo con o sin premeditación de ambas partes (entrevistador- entrevistado) ya que en muchas ocasiones las actividades y reuniones imprevistas motivaron a pactar nuevas fechas para realizar la entrevista.

Es pertinente presentar a detalle la relación de informantes que se ha tenido en cuenta para realizar las entrevistas: el personal que participó fue de 5 personas, entre docentes y auxiliares, con no menos de 5 años de antigüedad y que muestren voluntad y disponibilidad de tiempo para aportar a la investigación.

El grupo de participantes estuvo formado por 3 docentes y 2 auxiliares

Cuadro 3.2: Informantes del caso

Código	Edad	Años de servicio	Cargo
D1	45	22	Profesora de 5 años
D2	58	10	Profesora de Lactantes y caminantes
D3	42	20	Profesora de 3 años
A1	44	5	Auxiliar de 4 años
A2	42	24	Auxiliar de 4 años

Elaboración propia

3.7 Proceso de Organización y Análisis de la Información

Esta parte describe las etapas utilizadas para organizar (codificar), analizar (categorizar) y conceptualizar las ideas expresadas por las informantes, para luego poder interrelacionar las categorías y, finalmente, plasmar los resultados en el siguiente capítulo.

A continuación, explicaremos todo el proceso acudiendo en momentos a los anexos que se muestran en fragmentos para tener una idea específica de lo realizado en esta etapa.

3.7.1. La organización de la información

La información recogida en las entrevistas a cada informante fue transcrita en su totalidad, tal cual se ha presentado. Se hizo una última revisión simultánea de la transcripción y el audio para poder editar las citas y dar la entonación que en el audio se presenta.

Durante este proceso podíamos darnos cuenta de las posibles categorías y surgían interrogantes espontáneas que luego serían plasmadas en el discurso de los resultados hallados (Ver anexo 3).

Luego de este paso, se rescató las categorías más relevantes en cada entrevista, se consolidó la información en un cuadro el cual se ordenó por preguntas, informantes codificadas y las categorías que nos permitieron tener una visión clara para poder realizar el análisis (ver anexo 4).

Al tener sustentada esta parte, pasamos a crear otro cuadro para detallar las repuestas expresadas por las informantes que formalizan cada categoría y así fuera fácil incluirla en el momento del análisis (ver anexo 6).

3.7.2. Análisis de la información

Para elaborar esta parte del trabajo de investigación se tuvo en cuenta las relaciones de las categorías que son las que finalmente sustentarán las percepciones de las docentes y auxiliares que tienen del liderazgo en un directivo en una institución educativa que pertenece a un sector del Ministerio del Interior de Lima Metropolitana.

El primer paso fue descubrir qué categorías pertenecían a los diferentes estilos de liderazgo en el enfoque micropolitico, establecidos por Ball (ver anexo 6).

Seguidamente, se optó por pasar de lo expresado por los informantes a las categorías planteadas por el investigador. Lo que conllevó a traducir en términos más ordenados y estructurados las relaciones entre categorías. Para finalizar el proceso se plantearon hipótesis sobre lo desarrollado para que se tengan en cuenta en el momento de ser plasmados en el análisis de resultados.

A modo de síntesis, presentamos a continuación un cuadro que resume el proceso que se siguió al desarrollar el trabajo de investigación:

Cuadro 3.3: Esquema Metodológico



Elaboración propia

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El desarrollo de este capítulo muestra el análisis y la descripción de los resultados encontrados en el trabajo de campo, relacionado al estudio de la percepción de liderazgo que tienen las docentes y las auxiliares de una institución educativa desde un enfoque micropolítico en la escuela.

Pues bien, las percepciones encontradas sobre liderazgo son divergentes en cuanto al rol de un directivo líder, a las circunstancias en que éste se relaciona con su personal, a los aspectos que debe tratar, a las decisiones que debe tomar, así como también, sus estrategias para la adhesión, participación y control y, finalmente, a las actitudes que debe de tener frente al cumplimiento e incumplimiento de las labores del personal dentro de la Institución Educativa.

A continuación, presentamos el análisis de resultados a partir de las categorías propuestas para la investigación, resaltando un aspecto muy importante en este proceso. La información que brindan las informantes se ven marcadas por su referente a los diversos directivos de trabajo que han dirigido la institución educativa. Por tal motivo, ellas enfatizan en sus percepciones a partir de su propia realidad.

Por otra parte, es preciso mencionar que el nombre de las personas escogidas y el de la Institución serán respetadas manteniéndolas en el anonimato.

4.1 Percepción del rol de un directivo:

La discusión de esta categoría muestra que los informantes perciben a un directivo como un factor que induce a valorar el aspecto de las relaciones interpersonales, porque sus percepciones manifiestan que el directivo debe poseer cualidades de afectividad hacia sus docentes y auxiliares. Además, que debe tener la capacidad de utilizar estrategias de manejo con los miembros de la institución.

Con respecto al rol de un directivo, los informantes consideran al director de la institución como líder no autoritario, los informantes transmiten que el directivo tiene que tener aceptación hacia los integrantes que laboran en su institución.

Además, se caracteriza por tener amplio conocimiento del ámbito educativo, es quién sabe cómo llegar a sus trabajadores promoviendo el respeto entre todos y tiene la capacidad de lograr los objetivos propuestos; esto lo manifiesta la siguiente entrevista:

“...Que sin necesidad de ser autoritario, pueda conducir acertadamente la IE, que todos le tengan respeto, ¡no miedo! Sino respeto, por sus ideas, por la claridad de su conocimiento en todo lo referente a educación y que sepa lograr lo que se ha propuesto con el grupo humano, es decir los objetivos... ¿no?” (D2)

También, los informantes relacionan a un directivo como un líder más cercano a ellos, que exista una relación más amical y estar al tanto de hacia dónde va la institución. Afirman que el directivo debe tener cualidades de empatía para solucionar los problemas que acontecen en el contexto y tener la capacidad de motivar al personal para el logro de todo lo propuesto en la institución:

“Bueno el directivo debe ser comunicativo, empático, si él es así va ser o se va poner en el lugar de la persona y entonces el también va sentirse estimulado, va querer hacer las cosas bien” (D1)

Ball (1989) destaca la importancia de la interacción personal, el contacto cara – cara con el personal y menciona que muchas cosas se hacen mediante la conversación.

Estas evidencias nos llevan a caracterizar a un directivo que es percibido como un líder más interpersonal porque utiliza el medio comunicativo más cercano con sus seguidores, así como lo sustenta Ball (1989): dirigir la escuela en base a relaciones personales y medios de comunicación mediante redes informales.

Inferimos al respecto que los informantes muestran esta posición porque desean trabajar en un ambiente agradable donde la confianza personal y profesional se complementan afianzando la relación entre el directivo y el personal.

También, notamos que el punto mencionado antes es relevante porque al parecer una de las causas de estas percepciones en el personal (docentes y auxiliares) es que casi todos los miembros de la institución son de género femenino, siendo dirigidas sólo por un directivo del sexo opuesto, esta evidencia nos muestra que muchas veces se cae en la subjetividad dejando a un lado el rol que tiene un directivo.

Ahora bien, se reconoce al director como autoridad pero se manifiesta que dicho derecho se ve vulnerado cuando él no fomenta el respeto hacia los demás y pierde la postura frente a sus trabajadores. La siguiente cita nos da entender cómo reconocen a una autoridad.

“...llegar bien al personal porque tal vez no somos autoridad, porque la autoridad se pierde cuando no respetamos a los demás o a nosotros mismos. (D1)

Esto evidencia que el líder que asume la directiva debe tener habilidades de control en su carácter, es decir el trato cordial con sus trabajadores, pues sino pierde la autoridad y no es reconocido como tal.

Al respecto Whetten y Cameron (2005) mencionan que entre las habilidades que un líder debe poseer la más relevantes son el autoconocimiento, el autocontrol, la motivación y especialmente la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás, denominándolo “empatía”.

Por otro lado, manifiestan que debe ser muy equitativo y centrado en las acciones que debe realizar para la institución, donde la vida personal no debe influir en su desarrollo profesional porque perdería su rol directivo frente a los otros descuidando la eficacia para dirigir la institución:

“...Tiene que ser justo, tiene que ser maduro, tiene que ser centrado, objetivo, no puede ser una persona con conflictos personales, porque los conflictos personales los debe dejar en casa, dentro de la institución debe solamente abocarse a sus funciones y tratar de hacer lo mejor que se puede” (A1)

De la misma manera, los informantes perciben que el directivo tiene que manejar los asuntos de manera justa y una relación madura con los demás. También, dan a entender no mostrar sensibilidad a las situaciones más personales, diferenciar el aspecto laboral con lo personal.

Su rol va dirigido hacia el manejo del personal, en la capacidad de no enfrentarlos, traduciéndose en la capacidad de manejar y solucionar los problemas que acontecen en la vida diaria de la institución como podemos notar en la siguiente cita de un informante:

“...[...] en la parte de manejo de personal, no enfrentar, ser mas justo, visualizar la solución prontamente y hacer que aquella discrepancia se convierta en algo positivo pero con ello no quiere decir que todo si, si, si, ¿no? Sino que tenga la firmeza de no apartarse de los objetivos” (A2)

Para concluir, en esta variable se muestra rasgos de un directivo que tiene un estilo interpersonal que se orienta hacia la informalidad en las relaciones con las docentes y auxiliares, lo que le va permitir realizar sus funciones como directivo.

Además, inciden en que se debe consultar a los trabajadores para indagar sobre las ideas y recoger las diferentes opiniones, más que convocar reuniones generales. Ello refuerza la valoración de un líder interpersonal.

4.2 La relación entre Docentes- directivo y Auxiliares- directivo

Esta variable muestra las relaciones que se genera entre el directivo con las docentes y auxiliares en diferentes circunstancias (casos, acontecimientos, eventos, espacios de tiempo y/o lugar), el directivo se muestra accesible al diálogo y a tener entrevistas para tratar temas pedagógicos centrados en el alumno relacionados con los padres de familia y el clima institucional.

4.2.1 Circunstancia:

Según la información recogida se muestra que las relaciones entre el personal y el director se basan en el respeto mutuo sin perder la autoridad de este frente a su personal.

“En cualquier circunstancia de manera cordial sin llegar a extremos, ni tan familiar ni tan frío porque debe pensar que primero la autoridad esta canalizada dentro de un termino medio para que haya equilibrio para que no se caiga en el favoritismo, es lo que pienso, tiene que ser muy cuidadoso con su trato de acuerdo con las personalidades y su temperamento”(D1)

La forma de relacionarse de un directivo con los demás se realiza usando las redes informales de comunicación y consulta para entablar una conversación con sus pares o seguidores, lo cual cobra gran importancia para ellos, así lo plantea la siguientes cita:

“Debe relacionarse en un momento libre, para conversar, hacer bromas, eso hace que el personal se sientan apoyados y va poder decirnos las cosas como también compartimos sus problemas tal vez no podamos darle una solución pero eso hace que se sientan que tienen su confianza”(D2)

Al respecto Ball (1989) describe que el trabajo de las escuelas se basa en el mantenimiento de las relaciones, en la infinidad de encuentros entre el director con su personal, lo que permite el control organizativo mediante la satisfacción de las necesidades individuales relacionado a temas más cotidianos que les suceden a los trabajadores.

No obstante, las relaciones de empatía entre el personal y el directivo no pueden confundirse con asuntos de relaciones laborales, como bien se afirma la siguiente entrevista:

“Si bien es cierto el debe ser amable y cortés pero no llegar a un contacto muy profundo con el personal, porque eso en algún momento va hacer que falle como director, [...] porque como hay amistad, la amistad ya involucra algunas cosas que van en contra de ciertos parámetros del mismo trabajo del director”. (A1)

En este caso podemos decir que el directivo es percibido como una persona dispuesta a atender las necesidades a priori, es decir mantenerse en contacto con el personal que labora dentro de la institución provocando continuos encuentros que conllevará a informarse de la problemática de su contexto inmediato.

Esto nos da entender que el directivo no se aísla en un espacio determinado como “oficina” o “despacho” esperando que la información se presente formalmente, sino que sale a buscarla.

4.2.2 Formas de relación

Un directivo se relaciona con el personal estableciendo estrategias de comunicación como diálogos, conversaciones, por medio de entrevistas en las cuales se pone de manifiesto los deseos y anhelos de los mismos, y este aspecto le ayudará a profundizar y visualizar más el desempeño laboral y el conocimientos de sus trabajadores.

“Conociendo a cada uno [...] Conversando, observando su desempeño su manera de ser y conversando para ver cuales son sus ideas”. (D1)

Además, como ya habíamos mencionado las conversaciones se dan por medio de las entrevistas para profundizar en algunos casos que sean necesarios, pero ¿en qué medida estas entrevistas son necesarias para la discusión de un tema?:

“Cuando sea necesario tal vez propiciando entrevistas periódicas o cuando sea conveniente, cuando lo amerite el caso para que sepa cual o tal situación, ¿no? Es decir que terreno esta pisando”(D1)

Se puede aludir en esta variable que la percepción de los informantes muestra un tipo de relación cercana de “tú a tú” donde el directivo da acceso permanente a su despacho, con disponibilidad de escuchar a quien lo solicite. Ball (1989) afirma: “Mis puertas estarán abiertas”(p:100)

Resaltamos que la conversación y el diálogo son estrategias que ayudan a solucionar muchos problemas y un posible consenso entre todos, más que la importancia del papeleo y la comunicación escrita.

4.2.3 Temas de relación

Este punto muestra los temas y aspectos que se conversan, dialogan o debaten entre un directivo con sus docentes y/o auxiliares.

En este caso las informantes dan a conocer que los temas deben ser relacionados con asuntos pedagógicos y de clima institucional. La primera cobra relevancia porque se centra en los objetivos propuestos a nivel interno, lo cual incide en la buena formación de los alumnos, tanto de la parte académica y conductual ; y la segunda manifiesta que el clima institucional es muy importante para el desarrollo armónico de las pautas establecidas en la institución, así lo confirma la siguiente cita:

“logro de objetivos en la IE, la educación la buena formación del niño, segundo el clima institucional es muy importante también, yo creo que todos los elementos deben sentirse a gusto para desempeñarse bien” (D1)

Otro de los temas tratados son las relaciones con los alumnos y los padres de familia, existe un cuidado en relacionarse con ellos, especialmente con los padres de familia. Esto nos da la certeza de la importancia de las relaciones verbales frente a ello. Estos aspectos generarán un entendimiento dentro de la comunidad educativa en las que forman parte los agentes involucrados que son profesor, alumno y padre de familia.

“...como comportarnos con nuestros alumnos con los padres de familia, entre nosotras y globalmente en la institución que muchas veces no sabemos manejar y eso es lo que ocasiona conflictos por una palabra mal dicha y finalmente a nivel clima institucional”.(D2)

Esto reafirma que el directivo se debe preocupar por los intereses y la conformidad de los trabajadores, de estar en la institución para que se sientan reconocidos y tomados en cuenta por su líder.

“Por ejemplo: ¿como se siente el personal dentro de la institución?, si esta contenta trabajando, ¿que dificultades encuentra en su trabajo?, ¿qué sugerirías para darle a él, para mejorar en la institución? y algunas observaciones que el personal puede darle respecto a cómo se esta conduciendo, ¿no? en la institución”. (A1)

Así también, el buen trato del directivo hacia su personal cobra relevancia dentro de los temas tratados y el conocer sus pretensiones.

“...primero debes de conocer a tu personal porque yo creo que si no lo conoces entonces no puedes hablar de todo, al conocerlos sabrás las debilidades de todos y poder ver en que esta fallando de repente sugerir en que debe esforzarse mas” (D3)

Entonces, el directivo debe tener referencias de la vida personal de todos sus trabajadores porque de alguna forma influye en el trabajo a que realiza en la institución.

“...ahora debe conocer la vida de todo su personal [...] Si falla algo el tiene que tener la visión global, objetiva, de ¿porqué fallo mi personal? A veces si no conoces la vida personal de tu personal, la realidad de su personal entonces puede juzgar mal, por lo tanto pude sancionar mal, entonces para evitar errores entonces es que debe estar bien informado de todo”. (A1)

Toda estas características dan atributos a un líder más interpersonal caracterizándose por la capacidad de estimular a su personal y de dirigir la institución en base a relaciones personales, las cuales se caracterizaran por ser redes de comunicación informal y pone interés en los aspectos que sus trabajadores demandan.

Por el contrario, no se encuentra manifestaciones en las que se prefiera reuniones públicas o abiertas a todo el personal, ¿por qué?, ¿les resulta incomodo enfrentarse a una mayoría y saber que finalmente no habrá consenso?

4.3 La autoridad, el poder y la influencia.

El poder se evidencia en las relaciones interpersonales entre el directivo y sus seguidores, siendo este una estrategia para la autoridad, la cual es utilizada para imponerse implícitamente frente a sus trabajadores. Esto conlleva a tener mayor influencia para motivarlos, solucionar los problemas que se suscitan en el medio laboral de la institución.

Whetten y Cameron (2005) mencionan que en una organización coexisten relaciones interpersonales lo cual se convertirán posteriormente en el poder que ejercerá el líder. Es decir, en consecuencia podrá ganar influencia, motivación y manejo de conflictos en relación con los miembros de la organización.

Por otro lado, Bardisa (1997) manifiesta que el poder lo tiene quien está en el cargo, es decir es un poder legítimo. Sin embargo, este poder puede proceder de las alianzas dominantes más que de la autoridad formal.

4.3.1 Toma de decisión

La toma de decisión que realizan los directivos parte de las metas que se han trazado por parte de la institución, donde se manifiesta el poder de decisión a pesar de las oposiciones. Se le atribuye especialmente al director porque es quien dispone de la capacidad de poder para la toma de decisiones.

“El poder es entendido como la habilidad para lograr un objetivo, incluso venciendo la resistencia de otros, o la habilidad para lograr los resultados deseados donde existe incertidumbre o disenso sobre una opción” (Bardisa 1997; Pág. 23)

En base a esto, decimos que el directivo toma una actitud de ignorar los intereses de los demás centrando su interés en hacer cumplir los objetivos planteados dentro de lo planificado.

“Todo aquello que le lleve a cumplir con los objetivos trazados en pro de la IE, priorizar eso en todo momento aunque existan oposiciones” (D1)

Santos afirma (1994) que el dominio se evidencia cuando el poder es ejercido desde las jerarquías. Este dominio puede ser inmediato, directo o constante sobre los diferentes grupos como dar normas donde se exige el cumplimiento o sanciones a las faltas.

Por otro lado, menciona “que el dominio no sólo se configura por exigencias o demandas de quien ejerce el poder sino de quien desea o acepta considerarse súbdito” (p: 214).

Otra cita evidencia que la toma de decisión no sólo está relacionada con la institución sino también con el conocimiento de la vida personal de sus trabajadores, pero ¿hasta que punto influye el aspecto personal en su toma de decisión?

“Todas las que tiene que ver con la institución, ¿no? a nivel de gestión a nivel pedagógico a nivel personal, claro está que tiene que estar bien informado de todo”. (D3)

Es importante resaltar que esta variable revela un estilo más administrativo porque las percepciones de las auxiliares y docentes radican en la toma de decisiones de los aspectos institucionales y pedagógicos es del directivo, porque en él se centra la autoridad, y esto le da derecho para tomar la decisión final y la influencia para pretender persuadir a otros quienes tienen autoridad.

4.3.2 Tipo de decisiones por los agentes

Es interesante notar que la toma de decisiones parte de la autoridad otorgada por el poder legítimo; sin embargo, estas decisiones pueden ser influidos por terceros como los sub directores, profesores con experiencia, e incluso solicitar el apoyo de un asesor en gestión. Todo ello conlleva a cumplir los objetivos propuestos en la institución educativa para el beneficio global.

“...Puede ser alguna persona de su confianza, alguien que el director considere que tenga mas experiencia , más conocimiento incluso yo también pienso que lo puede solicitar alguien que le pueda servir como asesor o asesora [...] Alguien que sea digno de su confianza la sub directora o alguien que tenga conocimientos de gestión ¿no?”(D1).

“Para tomar decisiones se busca asesoramiento, para consultar y para fortalecer de acuerdo a sus experiencias y eso va fortalecer la decisión, entonces cuando este seguro entonces ya

toma la decisión, para lograr el objetivo, no es individual sino grupal".(D2)

"...si porque debe escucharse varias posiciones y asesorarse por personas que tienen mas experiencia".(D2)

Del mismo modo en el discurso se manifiesta que las decisiones deben ser reevaluadas en caso de que no exista consenso con sus asesores u otros directivos para la toma de decisiones.

"Bueno primero analizando la situación y luego llamar a la sub directora o a su personal de confianza pues no, y comentarle y recibir las sugerencias que le puedan dar, [...] yo creo que si el esta llamando a su personal de confianza es para ver si esta haciendo lo correcto y si por ahí recibe alguna sugerencia es que no están conformes entonces tiene que reevaluar y tomar la decisión juntos".(D3)

Sin embargo, ¿El directivo puede influir en la decisión de sus asesores y tomar la decisión final? La autoridad que posee el directivo le faculta ejercer su poder para ejecutar o tomar la decisión final, además de usar su influencia para persuadir a aquellos que tienen autoridad en la toma de decisiones. Bardisa (1997)

También, encontramos que esta postura en el directivo no debe ser extrema ya que puede ser tomada como autoritarismo y ser criticado y censurado

"De lo contrario él puede llegar y tomar solo decisiones unilaterales, ¿no? `!yo hago esto! Que yo creo conveniente´ [...] bueno eso a mi no me parece" (A1)

Los informantes perciben la necesidad de un directivo con un estilo más administrativo que generalmente está rodeado y apoyado por un equipo de administración. Cabe resaltar que estas percepciones de las docentes y auxiliares se ven influenciadas por su realidad institucional, porque cada año cambian al directivo encargado de la gestión, esto evidencia la necesidad que un directivo debe tener un asesor o personal especializado de apoyo para la toma de decisiones.

Por otro lado, se cuestiona la forma de gestión de las entidades educativas de un sector del Ministerio del Interior quienes promueven la educación con el fin de dar “bienestar a su personal”, pero ¿están los directivos preparados para asumir dicho cargo?, ¿son conocedores de todas las implicancias de gestión en una institución educativa? O aceptan dicho cargo por lograr un requisito que finalmente será evaluado para su asenso en su carrera de origen.

4.4 Los Conflictos y la oposición

La institución, es un espacio donde se revelan los conflictos en las diversas circunstancias como las alianzas, presiones, compromisos, amenazas y resistencias que se pueden manifestar de manera explícita y oculta. Todo ello forma parte de la vida institucional y es el punto central donde se desarrolla una política interna y se generan los conflictos entre profesores, alumnos, padres de familia y directivos. Por ello, supone analizarlos y resolverlos.

“Los conflictos son algo inherente e irradicable dentro de la organización y pueden acentuar los aspectos potencialmente positivos o funcionales” (Santos, 1994:223).

4.4.1 Resolución de conflictos

El líder que tiene cargo directivo es percibido por las informantes como un conciliador en caso de conflicto, porque es accesible a las opiniones de las partes involucradas encontrando así, la solución objetivamente, y no llega a provocar disputas entre los grupos.

“...escuchar todas las opiniones de las partes involucradas, eso es muy importante, oír todo y todas las versiones que pueda haber y que se puedan dar en ese momento respecto al problema, y una vez teniendo toda la información recopilada, debe ver cuál es realmente la situación objetivamente, ¿no? y crearse él mismo su propio opinión y cuando hay conflicto tratar de solucionarlo positivamente” (A1)

Ante esto, Ball (1997) considera que en las instituciones se van a evidenciar los conflictos generando debates y discrepancias, pues toda organización

educativa es un campo de batalla divididos por conflictos potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas.

Por ello, los conflictos que se dan en este contexto no se pueden determinar desde una visión negativa y tampoco ser indiferente.

“... pues tomar una decisión mas drástica tal vez es eso, lo que amerita es imponerse”. (D1)

“...unificar criterios y si ya no se puede, entonces de repente quieren estar seguros de quien organiza y determina la situación... de manera que se cumplan los objetivos”.(D1)

Rescatamos entonces, que se está dejando de lado al estilo político-antagónico del directivo, donde se permiten las distintas posturas, intereses e ideologías rivales en la institución.

Podemos inferir que el conflicto se torna positivo en cuanto posibilita la discusión y la variedad de opiniones y posturas sobre un tema dado, lo que desencadena una gestión más dinámica y objetiva.

4.4.2 La oposición

En las instituciones existen diferentes bandos que quieren hacer prevalecer sus opiniones para imponerse a otras, causando así la oposición que perturba la ejecución de la toma de decisiones por parte del directivo.

Esto, en ocasiones, hace que el líder tenga dos posturas el ser conciliador o drástico.

“Pienso que debe tener una actitud conciliadora y si a pesar de eso persiste, tiene autoridad ¿no?, pero primero persuadir a todos de cual es la forma de conducir una IE y porque se esta haciendo lo que se esta haciendo, si se trata de lograr por las buenas” (D1)

Por otro lado, podemos decir que el líder juega un papel importante: su don de persuasión será elemental al tratar con la oposición, siendo el objetivo principal convencerlos y concientizarlos para lograr el cambio y la innovación para la mejora permanente de la institución.

“Uno no se debe dejar llevar por sus emociones, todas las personas tienen sus posiciones, tratar de ser empáticos y buscar solucionar el problema y persuadir aplicando la psicología”. (D2)

En otros casos será importante que el líder muestre flexibilidad ante las circunstancias opuestas captando la atención de sus opositores en la toma de decisiones, donde él tendrá una posición empática con su personal, actuando de la manera que ellos quieren y/o brindando facilidades, estímulos, recompensas con el objetivo de ir ganando terreno en la oposición.

“Mmm...estimularlo, por ejemplo si el líder ve un grupo que no quiere trabajar, que al contrario te fastidia, que cada vez que dice “vamos” el dice no, no quiero ...entonces estimularlo o de repente darles un permiso, hacer lo que a ellos les guste, para que ellos no sientan excluidos, al hacer lo que ellos desean va hacer que se sientan integrados, ya que todos tratan de estar dentro del grupo, si no se hace eso entonces se sienten mal, excluidos entonces se cansan y dicen ya que no podemos integrarnos entonces iremos en contra de ellos, no sería mejor ganártelos, y volver a empezar con ellos”.(D3)

En otro sentido, el líder es captado por sus seguidores como una persona accesible, que da apertura a las diversas opiniones que se suscitan en el contexto, por ende el trato se mostrará homogéneo. No obstante, el líder es conocedor de las características de cada uno de los miembros de la institución que dirige; en consecuencia, él podrá asignar determinadas responsabilidades según la confianza ganada.

“El tiene que ser democrático, lamentablemente el no se puede parcializar, el es conocedor de quién está a su lado, es lógico y el manejará bien la situación, teniendo el apoyo de ese grupo,

pero tampoco puede exonerarse del trato con las personas que no lo apoyan, indudablemente pero si tendrá mucho cuidado en encargarle comisiones delicadas” (A1)

Aludimos a que la oposición es un mecanismo para intervenir en la toma de decisiones produciéndose enfrentamientos entre pares (docentes, auxiliares, directivos) lo cual, desde un estilo político, antagónico es válido porque estimula a participar en el debate público.

4.5 La adhesión y la participación

Estos aspectos son importantes para un buen desempeño del líder dentro de la institución educativa porque es clave fundamental la participación de los miembros y mucho más lo será cuando el líder logre captar a aquellos que por uno u otro motivo no se sientan involucrados en la ejecución de las actividades propuestas.

En tal sentido, Gorrochetegui (2007) manifiesta que el líder tiene la capacidad de impartir comunicación, confianza y colaboración entre los miembros de su institución, como también Fernández y Guerrero (1996) complementan que estos aspectos son importantes para el logro de los objetivos, aprovechar los espacios de participación y afianzar el compromiso y motivación.

El discurso evidencia que el líder muestra la capacidad de tolerancia al error, expresando una actitud paciente con los miembros de la institución, con la confianza de que los errores cometidos serán enmendados.

“Primero llamarle la atención reiteradas veces, por que a veces por olvido o por decidía dejamos las cosas para después...” (D1)

Se continúa expresando la tendencia a la tolerancia de los errores consecutivos resolviéndolos de manera personal para identificar el origen de las faltas; como sustenta Ball (1989) sobre las redes informales, basadas en la comunicación directa (cara - cara).

“...pienso que los encuentros debe ser individualmente, en caso de que la persona haya cometido un error, una negligencia”(D2)

Esta evidencia revela que las percepciones de los informantes se inclinan a un líder interpersonal, que su participación debe ser más individualizada basada en conversaciones, pero ¿por qué sus percepciones conllevan a este estilo?

“si en caso no cumple, primero se llama, y se conversa con él y se le pregunta porque no esta trabajando como tiene que trabajar”. (A1)

Además podemos inferir que posiblemente el líder sienta temor hacia el enfrentamiento cuando estos temas son tratados en público o evitar que los trabajadores formen una coalición para enfrentarlo.

Hemos notado que la adhesión no es percibida por las informantes como un manejo evidente del directivo, esto puede estar reflejando que se deba a que en las diferentes gestiones que anualmente se generan no existe la integración en el grupo, mas bien la participación se da por una cuestión de obligación o de trabajo y no propiciada por el directivo, ya que al intentarlo es rechazado.

Ahora bien, en este aspecto podríamos decir que el directivo no tiene el tiempo suficiente para ejercer una gestión donde pueda conocer a todos los miembros de la organización que dirige, debido a que su gestión se ve delimitada por la superioridad, ya que el tiempo que ejercerá dicho cargo será únicamente por un corto periodo de un año aproximadamente.

Entonces concluimos diciendo que hay participación de los miembros de la organización más no adhesión en el grupo por falta de continuidad en la gestión directiva, debido a que todos los años llega un nuevo director al cual le llevará tiempo conocer y adaptarse al nuevo personal que además de todo es “femenino”. En este sentido es preponderante reconocer que el perfil del nuevo directivo tiende al rigor y a la disciplina severa, porque le antecede una labor

operativa de haber dirigido a un personal castrense. Por ello no logra adherir con facilidad a los miembros de la organización, aunque exista una disposición hacia ello.

Entonces nos queda la interrogante: ¿están concientes los que dirigen la gestión de este sector educativo del Ministerio del Interior de los problemas que se producen debido los cambios continuos en la directiva de las I.E que tienen a cargo?

4.6 El control

Discutir esta variable nos permite aludir que **el control** no siempre se ejerce de la misma forma, sino que hay una diversidad de controles revelados en la institución donde se manifiestan las reglas de juego por parte de la estructura establecida o de los diferentes grupos. Así como lo sustenta Bernal (2004): todas las instituciones desarrollan distintos sistemas de control, determinado por las diferentes situaciones y procesos que se han generado en cada institución.

Las percepciones de los docentes y auxiliares demuestran que el mantenimiento del control son realizados por parte de los directivos, donde utilizan medios escritos para sancionar o felicitar el desempeño laboral de los trabajadores.

4.6.1 Relación de control: Directivo-docente, Directivo- auxiliar

Se puede aludir que los directivos utilizan como medio de control las instrucciones más administrativas cuando tienen que sancionar a los trabajadores por una falta hasta el punto de dar castigos severos como retirarlos de la institución, por el siguiente discurso se evidencia todo lo mencionado anteriormente, pero nos lleva a reflexionar si esta es la forma de control para evaluar el desempeño laboral:

“... irse con fundamento a las disposiciones administrativas, los memorándum, una llamada de atención por escrito, hasta rescindir el contrato o ponerla a disposición para que la reubiquen en otro centro ¿no?” (D1)

De la misma forma, las siguientes citas nos evidencian que el directivo tiene un estilo más administrativo para controlar a los profesores y auxiliares. Al parecer su control radica en utilizar medios escritos para las llamadas de atención:

“si a pesar de eso el docente o auxiliar no cumple sigue cometiendo los mismos errores se hace recordar por escrito y posteriormente en ocasiones venideras pues se tomarán otras medidas, medidas administrativas” (A1)

Estas evidencias reafirman el estilo de sus percepciones por parte de los informantes; pero hasta qué punto puede utilizar este medio para el control de sus trabajadores o es que la estrategia de la que dispone es para evitar una coalición dominante.

“Si claro yo creo que eso ya es en caso extremo, porque si ya a parte de de la persuasión y de las diferentes estrategias se espera una respuesta positiva y no se logra entonces se tiene que tomar estas opciones tan radicales como son un castigo o sanción” (D1)

Según Ball (1989) los directivos suelen establecer una comunicación jerarquizada con su personal cargada de formalismos que siempre van “de arriba hacia abajo”, como los memorándum y demás sistemas de anuncios formales.

Esta percepción por parte del personal docente muestra un control más administrativo y jerárquico.

Por otro lado, mencionan que las llamadas de atención deberían pasar por una comunicación más personal, una relación más cercana y no administrativa que no se quede sólo en papeles, así lo confirma la siguiente cita:

“...pienso que los encuentros debe ser individualmente, en caso de que la persona haya cometido un error, una negligencia” (D2)

Estas intervenciones evidencian un estilo de liderazgo más interpersonal hacia su directivo y que la otorgan los docentes y auxiliares. Ball (1989), al respecto, menciona que el director es el centro de comunicación y donde resalta la frase “mis puertas siempre estarán abiertas”, lo cual hace que la comunicación sea más informal.

El control está específicamente determinado en utilizar medios físicos, es decir en papeles para felicitar o castigar según las percepciones de las docentes o auxiliares; cuando se trata de reconocer acciones positivas, al parecer, se debe hacer para motivar a su personal.

“Felicitándola ahí entra lo del ego, a quién no le gusta que le feliciten y merecido más, si es una profesional que se esfuerza entonces lo tiene merecido, ¿no? una felicitación personal o pública puede ser de motivación a los demás también, pero de todos modos va ver envidias pero la motivación personal creo que podría prevalecer más”. (D1)

Asimismo, mencionan que los elogios deberían ser reconocidos en presencia de todos los demás trabajadores para que se compruebe su capacidad frente a su desempeño que realiza en la institución y no permanecer como una evidencia implícita u oculta.

“Pero pienso que los reconocimientos también deben ser públicos para que también el resto sea consciente, porque de repente el resto no sabe y entonces ahí es donde comienzan los fastidios”(D3)

“debe haber hechos públicos en los cuales los demás participen de darse cuenta que una persona es valiosa”. (A1)

Además, este reconocimiento no se queda en la parte administrativa sino también que trascienda con su legajo y con un reconocimiento material,

nuevamente se confirma que el control que tiene el directivo es utilizar medios materiales para la satisfacción de sus docentes y auxiliares, pero ¿hasta qué punto el directivo utiliza este medio de control con sus seguidores?

“De repente si se puede un detallito es significativo un pequeño presente, y dentro de los estamentos una resolución eso va trascender dentro de su legajo profesional y eso va hacer que la persona realmente sienta satisfacción laboral”.(D1)

“un diploma que vaya a su legajo, puede ser un regalo que sabe que esa persona va apreciar, puede ser hasta una poesía, una carta...”.(A1)

Otro discurso evidencia que el directivo debe reconocer a sus trabajadores por medio de pasantías, viajes para reconocer el desempeño y así ayudar a su satisfacción laboral.

“...brindarles ayuda en capacitaciones al personal o de repente o de repente un viaje o un paseo gratis, o un pequeño regalo para que se sientan gratificadas”,(D2)

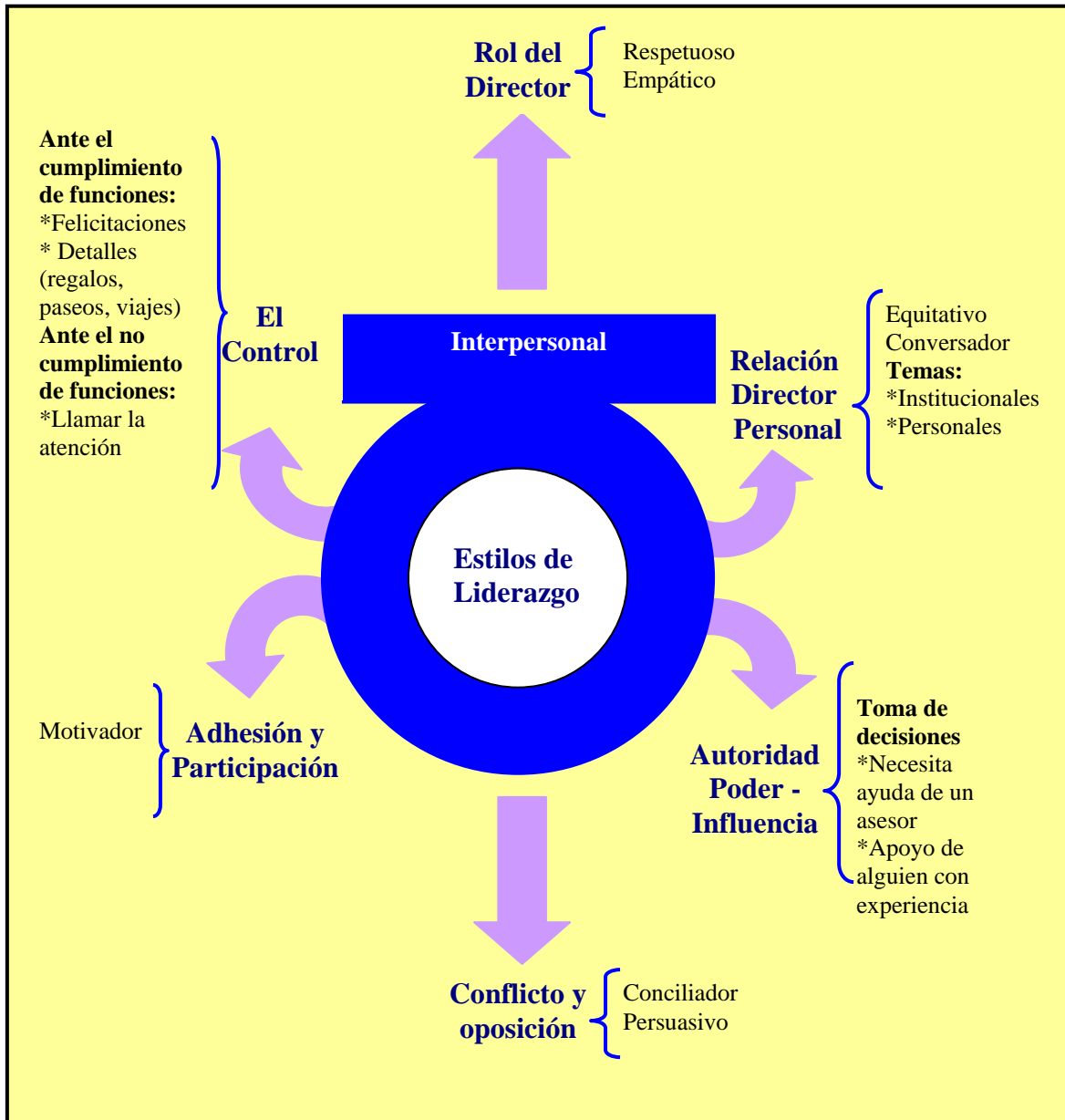
“...saber reconocer su trabajo mediante elogios tanto verbales como físicos un diploma.”(D3)

Para concluir, la parte del análisis presentamos de manera panorámica y de síntesis tres cuadros donde visualizaremos los estilos de liderazgo distinguidos por las informantes a partir de los resultados encontrados.

El primer cuadro revela el estilo que ha predominado según las percepciones de las docentes y auxiliares en el liderazgo de un directivo, nos referimos al estilo interpersonal.

Podemos distinguir que todas las categorías propuestas por el investigador han sido consideradas conllevando a una serie de características predominantes de las respuestas de las informantes extraídas de as entrevistas aplicadas.

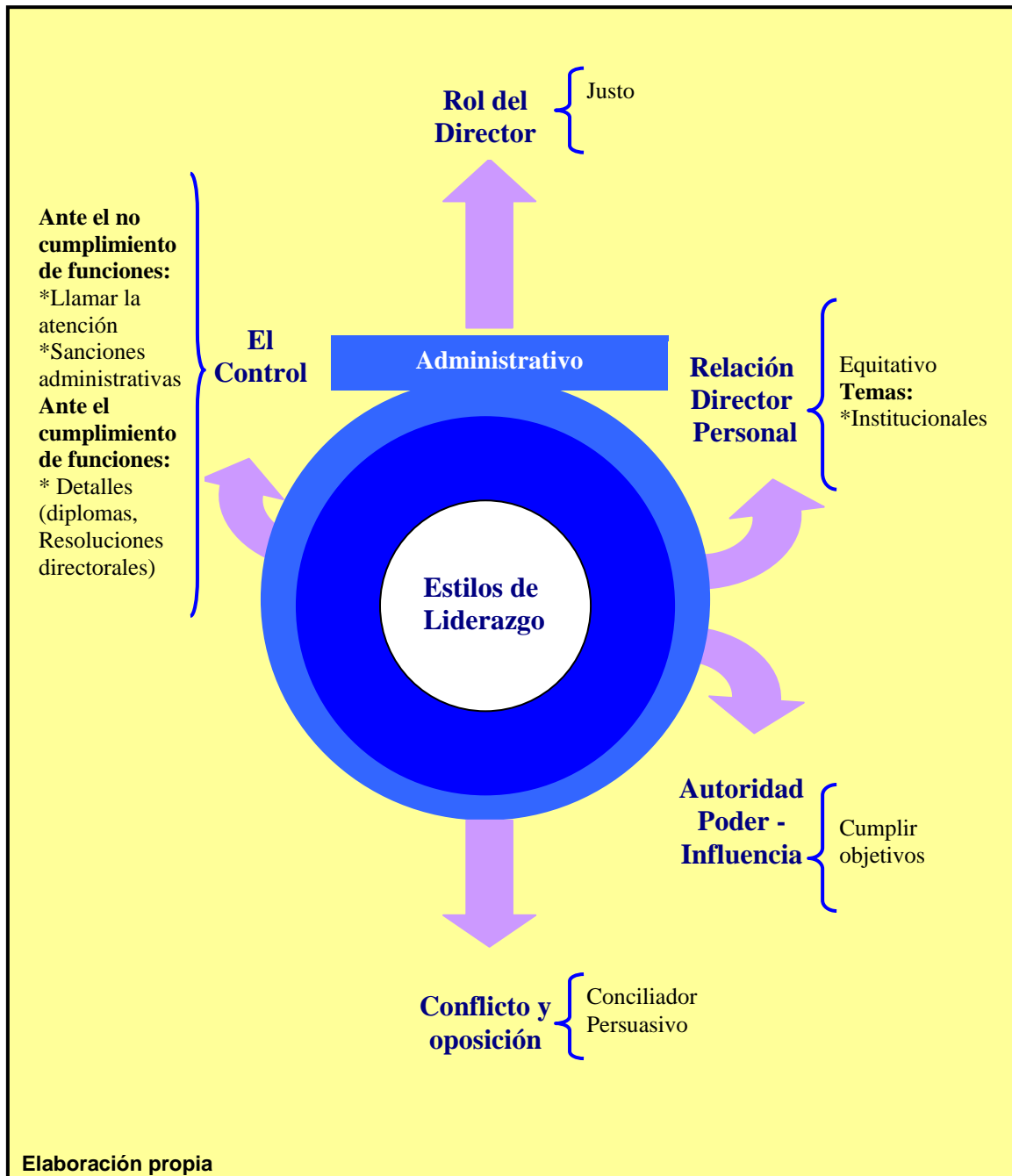
Cuadro 4.1: Relación del estilo interpersonal y categorías



Elaboración propia

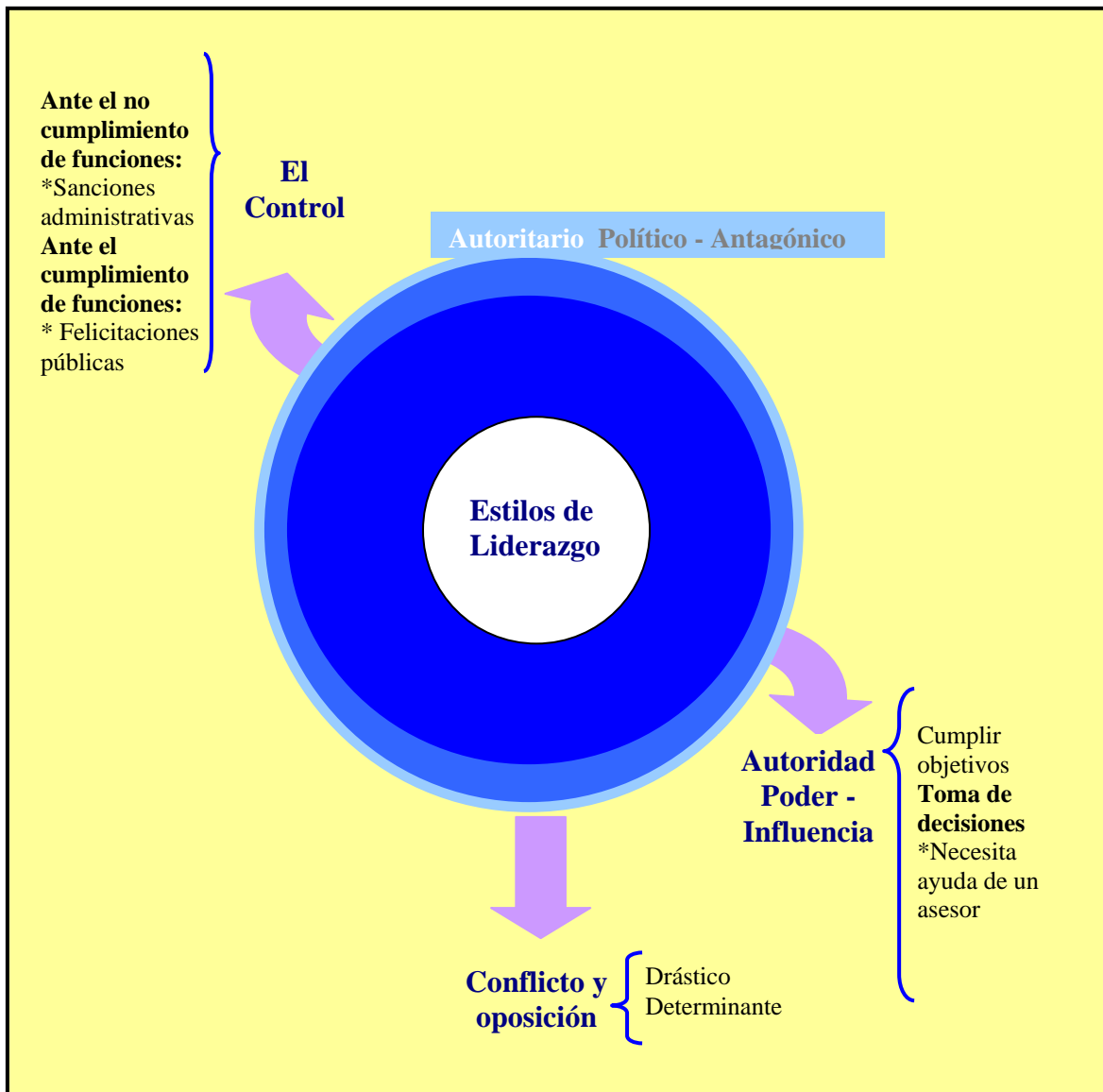
El segundo cuadro, al igual que el primero, muestra un estilo de liderazgo propuesto por Ball, en este caso es el administrativo: así se muestra la esfera celeste que muestra una dimensión menos predominante, lo cual ha sido corroborado por la información detallada en las entrevistas formuladas.

Cuadro 4.2: Relación del estilo administrativo y categorías



Finalmente el cuadro final responde a la poca insidencia del estilo autoritario (politico- antagónico), así lo demuestran las respuestas encontradas con mucha dificultad en las entrevistas.

Cuadro 4.3: Relación del estilo autoritario y categorías



Elaboración propia

Para poder finalizar la interpretación de los resultados de estos cuadros, nos detenemos y planteamos algunas preguntas que nos motiva a reflexionar como: ¿Por qué se muestran tan rehuientes a un estilo político y/o antagónico? ¿Por qué no toleran un debate, una discusión o reuniones donde se pueden

aclarar problemas institucionales?. Podemos inferir que las docentes y auxiliares de esta institución educativa, están marcadas por su realidad educativa ya que tiene un referente de liderazgo muy arraigado en su propio contexto. Es por eso que prefieren un directivo paternalista, un tanto subjetivo en las interrelaciones con el personal.

Al plantearnos estas preguntas hacemos, por un momento, un alto y observamos la plana jerárquica de las altas esferas que dirigen las instituciones educativas de este sector del Ministerio del Interior y surge la interrogante: ¿Radica en la toma de decisión de dicha plana jerárquica el problema raíz?. Esto conlleva al punto de partida, es decir al tema que motivó el trabajo de investigación: ¿Están los directivos de estas instituciones educativas preparados para asumir dicho cargo? ¿Cómo afecta esta realidad en la gestión de las instituciones educativas?

Finalmente, mirar las percepciones de las docentes y auxiliares sobre el estilo de liderazgo en un directivo nos abre el horizonte para dar una mirada general hacia la gestión y nos hace pensar que cada miembro o actor educativo tiene una percepción diferente a otra y que son interesantes para entender la vida educativa dentro de la institución.

CONCLUSIONES

1. Las percepciones de los docentes y auxiliares halladas en el trabajo de investigación tienden a manifestar que el liderazgo de un directivo es interpersonal, ya que las categorías en estudio determinan características que definen este estilo.
Pero a la vez resaltan a un directivo administrativo porque valoran su compromiso con aspectos académicos y pedagógicos de la institución educativa. Las informantes aseveran además que las formas tanto de reconocimiento y/o sanción deben ser administrativas.
2. **El rol del directivo** encierra varias percepciones destacando el conocimiento del ámbito y objetivos que demanda la Institución, siendo amical, empático y motivador constante, promoviendo el respeto entre los miembros de la institución. Cabe resaltar que la empatía es un factor preponderante para priorizar y entender la posición de los otros.
3. Es interesante saber que las **relaciones entre el docente- directivo y auxiliares-directivo**, se torna en una ambiente de respeto, con redes informales de comunicación mediante las entrevistas, que tratan de temas pedagógicos, clima institucional y todo lo relacionado con los

sujetos educativos. Estos encuentros informales con su personal se bifurca en deseos y anhelos que el directivo tendrá en cuenta para el control organizativo, satisfaciendo las necesidades de los miembros de la institución que se percibe en lo cotidiano del día a día.

4. **La autoridad y el poder** son interdependientes entre sí, lo que va a desencadenar en una **influencia** implícita entre directivo y el personal. Sin embargo no se descarta la intervención de un tercero (asesor, persona con experiencia u otros directivos), para la toma de decisiones, sin discutir que el directivo posee autoridad y poder legítimo para tomar una decisión final y persuadir a los demás.
5. Reconocemos que **el conflicto** se presentan de manera constante por la política interna de la institución, donde el directivo está llamado a ser conciliador concordando así, con Ball (1989) que considera a la organización como un “campo de lucha” al existir divergencias ideológicas relacionadas a las políticas educativas entre los miembros de la institución. Por otro lado **la oposición** debe ser sobrellevada por el directivo mediante la flexibilidad y la persuasión, asignando responsabilidades y cargos según la confianza ganada por su personal.
6. **La adhesión y la participación** son puntos elementales que el directivo tiene muy en cuenta para captar a los miembros que por una u otra razón no se sienten involucrados en la ejecución de las actividades. La tolerancia y la paciencia forman parte del actuar del directivo, demostrando confianza en su personal, para así afianzar el compromiso y la motivación.
7. Es relevante mencionar que las percepciones de los docentes y auxiliares con respecto al **control** se caracterizan por querer recibir estímulos verbales, escritos, materiales (felicitaciones públicas,

resoluciones directivas, regalos o detalles) dando a entender que rechazan un control administrativo y/o autoritario.



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se puede formular las siguientes recomendaciones.

1. Las variables tratadas en el presente trabajo serán fuente de conocimiento para mejorar de la gestión en la institución educativa donde fue realizada el estudio de caso.
2. Se recomienda también la elaboración de más investigaciones cualitativas sobre el tema de liderazgo en el enfoque micropolitico, sugiriendo otras variables como: la ideología, relaciones de poder, coaliciones e intereses para complementar el trabajo realizado.
3. Se puede aplicar el estudio en otras realidades educativas diferentes, teniendo en cuenta las variables desarrolladas en esta investigación, variando o complementado con otras técnicas como: la observación, focus Group y encuestas para profundizar el tema.
4. Invitamos a realizar investigaciones en las cuales se seleccione una variable por estudio (rol directivo, poder, influencia, autoridad, conflicto, oposición, adhesión, participación y control), con la finalidad de

profundizar y reflexionar sobre los factores influyentes de cada uno de estos aspectos en la gestión educativa.





CAPÍTULO I
EL LIDERAZGO DESDE LA PERSPECTIVA
MICROPOLÍTICA EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA.



CAPITULO II

ESTILOS DE LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE RESULTADOS



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- ALBERONI, Francesco
2003 *El arte de liderar*. Barcelona : Editorial Gedisa
- BALL, Stephen
1989 *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Mexico: Paidós
- BARDISA, Teresa
1997 “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones Escolares”. En: Revista Iberoamericana de Educación. Nº15. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación , Ciencia y la Cultura.
<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a01.htm>
- BERNAL, José
2004 *Organización y Gestión Educativa, La micropolítica: Un sentimiento*. José Luís Bernal Agudo
Organización y Gestión Educativa 4, 11-16, 7/2004.
<http://didac.unizar.es/jlbernal/Micropsenti.pdf>
- BLASE, Joseph, BLASE, Jo
1997 *The micropolitics orientation of facilitive school, principals and its effects on teachers of empowermen*” En: Journal of Educational Administration.

BLASE, Joseph and Gary, ANDERSON

1995 *The micropolitics of educational leadership*. New York: Teachers College Press

CONTRERAS, Blanca

2005 *Micropolítica escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar: Estudio de un caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte*. Tesis para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

CROZIER, Michael y FRIEDBERG, Erhard

1990 *El actor y el sistema*. Las restricciones de la acción colectiva. Tizapán – México. Editorial alianza Mexicana.

DE KETELE, Jean y ROEGIERS, Xavier

Metodología para la recogida de información. Madrid

FERNANDEZ, Gabriela y Guido GUERRERO

1996 *Estilos de participación en la escuela: desde la reflexión a la acción*. Chile: Reduc
<http://www.reduc.cl/educa/educa>

GORROCHOTEGUI MARTELL, Alfredo

2007 *Modelo para las enseñanzas de las competencias del liderazgo* Universidad de La Sabana, Facultad de Educación

JARES, Xesús

1997 *El lugar del conflicto en la organización escolar*. En Revista Iberoamericana de Educación N° 15 septiembre – diciembre Madrid: Biblioteca Digital de la Organización de Estados Americanos.

<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a02.htm>

KERNBERG, Otto.

1998 *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Editores Paidós Iberica S.A. Barcelona.

- HERNANDEZ,R. y FERNANDEZ, C. y BAPTISTA,P.
2003 *Metodología de la Investigación*, México. Ed. Mc. Graw Hill.
- INFUSINO, Frank
2009 *Rulers for new administrators.Leadership*. Base de datos en Education Journal. Disponible en ProQuest: Consulta el 28 de Abril del 2010

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1863784231&sid=2&Fmt=4&clientId=39490&RQT=309&VName=PQD>
- II CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS
2000 *Liderazgo y organizaciones que aprenden*.Bilbao: Universidad de Deusto
- LA TORRE, Antonio y otros
1996 *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: GR 92.
- LUSSIER, Robert y Cristopher, ACHUA
2010 *Liderazgo: Teoría, Aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico. Thomson Editores.
- MADRIGAL, Berta
2011 *Liderazgo y aprendizaje*. Mexico. Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A.
- MANSILLA GARAYAR, José Alfredo
2007 *“Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la Institución “Inmaculada Concepción”*. Los Olivos, Lima – Perú.
- MORGAN, Gareth
1986 *Images of organization*. Thouzand Oaks, CA: Sage.

- MULFORD, Bill
2006 *Leadership for improving the quality of secondary education some international developments.* Facultad de Educación, University of Tasmania
<http://www.urg.es/local/recfpro/Rev101ART.pdf>
- MURPHY, Joseph y SEASHORE, Karen
1999 *Handbook of research on educational administrativo.* San Francisco, California.
- SANTOS GUERRA, Miguel Ángel
1997 *La luz del prisma : para comprender las organizaciones Educativas.* Málaga : Ed. Aljibe.
- TRECHERA, Luis
2004 *Habilidades de dirección, factores determinantes para desarrollar el liderazgo.* Bilbao: Desclée de Brouwer.
- VIEYTES, Rut
2004 *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad.* Buenos Aires. Editorial de las Ciencias.
- VROOM, Victor y JAGO, Arthur
1988 *The new leadership : managing participation in organizations.* New Jersey : Prentice Hall
- WHETTEN, David. y CAMERON, Kim
2005 *Management Developing Skills.* Mexico, D.F.: Pearson Education.



ANEXOS

Anexo 2: Instrumento

2.1 Entrevista semi-estructurada a docentes y auxiliares

Diseño de Entrevista

Percepción de liderazgo en las docentes y auxiliares de una
Institución Educativa de la Policía Nacional

1. Objetivo

Las preguntas que se realizarán en la entrevista permitirán recopilar la información que nos acercará a la realidad de las percepciones de liderazgo en las docentes y auxiliares de un Institución Educativa

2. Proceso de la Entrevista

- Tiempo: 30 minutos
- Entrevistadas: 3 docentes y 2 auxiliares
- Lugar: ambientes rotativos de la Institución Educativa

3. Estructura de la Entrevista

- Título: Percepción de liderazgo en las docentes y auxiliares de una Institución Educativa
- Fecha: no formal
- Hora: a tratar
- Sitio Específico: rotativo
- Datos generales
- Introducción
- Características de la entrevista

4. Tópicos

- I. Percepción del rol de un director
- II. Relación entre Docentes- directivo/Auxiliares- directivo
- III. La autoridad, el poder y la influencia
- IV. Los Conflictos y la oposición
- V. La adhesión y la participación
- VI. El control

Guía de Entrevista Semi Estructurada

Percepción acerca de liderazgo en las docentes y auxiliares
desde un enfoque micropolítico en una Institución Educativa Pública

Fecha:
Hora:
Sitio Específico:

Datos Generales del Entrevistado

Nombre:
Edad:
Género:
Cargo:
Años de Servicio en la Institución:

Introducción

Las preguntas que se realizarán en la entrevista permitirán recopilar la información que nos acercará a la realidad de las percepciones de liderazgo en las docentes y auxiliares de una Institución Educativa .

Características de la entrevista

Es importante saber que las respuestas brindadas no se harán en función de los directivos que tiene la Institución Educativa, sino más bien a su propia concepción y percepción del liderazgo en la Institución Educativa.

Las preguntas que se harán son de dos tipos: de opinión y expresión de conocimiento. La información de la entrevista es totalmente confidencial. Teniendo un tiempo aproximado de 30 minutos.

Tópicos:

- I. Percepción del rol de un director
 - ¿Cómo describe Ud. El rol de un directivo?
- II. Relación entre Docentes- directivo/Auxiliares- directivo
 - ¿En qué circunstancias un directivo se relaciona con sus docentes/auxiliares? (interpersonal, en reuniones, por delegación u otros)
 - ¿Qué temas o aspectos se tratan con un directivo?
- III. La autoridad, el poder y la influencia
 - ¿Qué decisiones toma el directivo en la escuela?
 - Podría detallarnos ¿Cómo el directivo toma las decisiones?
- IV. Los Conflictos y la oposición
 - Frente a un conflicto ¿Qué acciones toma el directivo?
 - Ante la oposición ¿Qué actitud toma el directivo?
- V. La adhesión y la participación
 - ¿Qué estrategia toma un directivo para lograr la adhesión y participación?
- VI. El control
 - Si Ud. no cumple con sus funciones o tareas ¿Qué actitud toma el directivo?
 - Si Ud. cumple eficientemente sus funciones y tareas ¿Qué actitud toma el directivo?

Entrevista

Fecha : Viernes 3 de Octubre del 2008

Hora: 2.00 pm

Sitio Específico: Aula de 2 años

Datos Generales del Entrevistado

Nombre : Nancy Hurtado Segura

Edad: 58 años

Género: Femenino

Cargo: Docente

Años de Servicio: 10 años

Entrevista	Categorías
<p>D2-Nancy</p> <p>¿CÓMO DESCRIBE UD. A UN DIRECTIVO QUE EJERCE LIDERAZGO?</p> <p>Que sea crítico, tolerante y que sea capaz de escuchar, que esté bien imbuido de todo lo que respecta a su cargo y a su Institución educativa en este caso ¿A QUE TE REFIERES CON CRÍTICCO? Que tiene que saber distinguir bien lo que es bueno y lo que es malo y poner las cosas en su lugar con mesura</p> <p>¿PUEDES DESCRIBIRNOS QUE ROL CUMPLE UN DIRECTIVO LIDER?</p> <p>Que sin necesidad de ser autoritario pueda conducir acertadamente la IE, que todos le tengan respeto, no miedo! Sino respeto, por sus ideas por la claridad de su conocimiento en todo lo referente a educación y que sepa lograr lo que se ha propuesto con el grupo humano, es decir los objetivos, ¿no?</p> <p>¿EN QUÉ CIRCUNSTANCIAS UN DIRECTIVO CON LIDERAZGO SE RELACIONA CON SUS DOCENTES/AUXILIARES?</p> <p>En cualquier circunstancia de manera cordial sin llegar a extremos, ni tan familiar ni tan frío porque debe pensar que primero la autoridad esta canalizada dentro de un termino medio para que haya equilibrio, para que no se caiga en el favoritismo, es lo que pienso, tiene que ser muy muy cuidadoso con su trato de acuerdo con las personalidades y su temperamento ¿COMO LOGRA ESE ASPECTO? Conociendo a cada uno...uhmm ¿COMO LO HACE? Conversando, observando su desempeño, su manera de ser y conversando para ver cuales son sus</p>	<p>Crítico</p> <p>Tolerante</p> <p>Asertivo</p> <p>Democrático</p> <p>Respetar acuerdos</p> <p>Lograr objetivos</p> <p>Interpersonal</p> <p>Equitativo</p> <p>Equilibrado</p> <p>Conociendo a cada uno</p>

<p>ideas ¿EN QUÉ SITUACIONES? Cuando sea necesario tal vez propiciando entrevistas periódicas o cuando sea conveniente, cuando lo amerite el caso para que sepa cual o tal situación, ¿no?. Es decir saber que terreno esta pisando.</p>	<p>Conversando Observando Entrevistas periódicas</p>
<p>¿QUÉ TEMAS O ASPECTOS SE TRATAN CON UN DIRECTIVO? Primer punto...logro de objetivos en la IE la educación la buena formación del niño, segundo el clima institucional es muy importante también, yo creo que todos los elementos deben sentirse a gusto para desempeñarse bien ¿EN QUE ASPECTOS MAS TRADUCIRIAS EL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL? Buen trato con el personal, conocimiento de sus aspiraciones entre todo el dialogo.¿QUE ESTRATEGIAS PODRÍA UTILIZAR EL DIRECTIVO PARA AFIANZAR ESTOS ASPECTOS? Propiciar reuniones en grupos grandes, pequeños y en forma individual ¿QUÉ LOGRARÍA CON ESO? Observar como es el comportamiento de cada uno, en grupo grande, como se lleva con los otros y en grupos pequeños. Por ejemplo cuando hay conflictos pienso que deberá llamar a las partes del conflicto para que dialoguen y dar sus opiniones , sus puntos de vista sean positivas o negativas para que también ambas partes puedan expresarse y llegar a un entendimiento.... BUENO FRENTE A UN CONFLICTO ¿QUÉ ACCIONES TOMA EL DIRECTIVO? Después de haber incidido en solucionar el problema por las buenas es decir conciliando escuchando si no hay solución pues tomar una decisión más drástica tal vez es eso lo que amerita ...¡imponerse!. ¿EN CUANTO A LA TOMA DE DECISIONES ALGUIEN INFLUENCIA EN LA DECISIONES QUE TOMA EL DIRECTOR? Puede ser alguna pers</p>	<p>Objetivos Formación de los niños y niñas Clima Institucional Aspiraciones del personal Reuniones: Grupos grandes Grupos pequeños Individuales Conciliador Decisión drástica ...</p>

Anexo 4: Consolidación de categorías

P1 ¿Cómo describe Ud. el rol de un directivo?	P2 ¿en qué circunstancias?	P3 ¿Qué temas o aspectos se trata con un directivo?	P4 ¿Que decisiones toma un directivo?	P5 ¿Cómo el directivo e toma decisiones?	P6 ¿Qué decisiones toma un directivo frente al conflicto?	P7 ¿Qué acciones toma frente a la oposición?	P8 ¿Qué estrategia toma para lograr adhesión y participación?	P9 ¿Si cumple usted con sus funciones ¿Qué actitud toma el directivo?	P10 Ante su incumplimiento ¿Qué actitud toma el directivo?
D1- Olga									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crítico ▪ Tolerante ▪ Asertivo ▪ Democrático ▪ Respetuosos de acuerdos ▪ Lograra objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equitativo ▪ Equilibrado ▪ Conociendo a cada uno ▪ Conversador ▪ Observador ▪ Entrevistas periódicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos institucionales ▪ Formación de los niños/ñas. ▪ Clima Institucional ▪ Aspiraciones del personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decisiones para cumplir objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma decisión con una persona de confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciliador - Tomar decisiones drásticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciliador. ▪ Persuasivo ▪ Determinante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivar ▪ Responsabilizar ▪ Empoderar ▪ Hacer participar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Felicitación personal ▪ Felicitación pública ▪ Detalles ▪ Regalos ▪ Resolución Directoral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llamada de atención ▪ Acciones administrativas ▪ Rescindir el contrato
D2 – Nancy									
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciador ▪ Identificado con la Institución. ▪ Con valores ▪ Motivador ▪ Con autoridad ▪ Respetuoso ▪ Hermano ▪ Padre ▪ Amigo ▪ No crítica, no juzga ▪ Crítico ▪ Inspirar confianza ▪ Expresivo ▪ Elogiar al personal ▪ Empático 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En momentos libres ▪ Ser amigo ▪ Bromista ▪ Empático ▪ Brindar confianza ▪ Ser imparcial ▪ Relaciones grupales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temas institucionales ▪ Las relaciones con los demás. ▪ Llamar la atención a solas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las que están a su cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorarse con personas de experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser empático ▪ Ser persuasivo ▪ Solucionar problemas 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siendo modelo ▪ Cumplidor ▪ Iniciador ▪ Respetuosos de las diferencias ▪ Trabajar en grupo ▪ Buscar personas prácticas ▪ Democrático ▪ Unir al personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicativo ▪ Empático ▪ Motivador ▪ Gestor para el desarrollo ▪ Brindar capacitaciones ▪ Dar presentes ▪ Viajes ▪ Paseos ▪ Estímulos externos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar charlas ▪ Dinámicas ▪ Almuerzos ▪ Capacitaciones ▪ Dialogar ▪ Ayudar ▪ Concientizar

Anexo 5: Cuadro de entrevistas con categorías relevantes

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	PREGUNTAS	
Percepción del liderazgo en la I.E. "Virgen de Fátima"	Percepción del rol de un directivo	Roles de un directivo	¿Cómo describe Ud. El rol de un directivo? <i>"...llegar bien al personal porque tal ves no somos autoridad, porque la autoridad se pierde cuando no respetamos a los demás o a nosotros mismos". (D1)</i> <i>"...Que sin necesidad de ser autoritario pueda conducir acertadamente la IE, que todos le tengan respeto, no miedo! Sino respeto, por sus ideas por la claridad de su conocimiento en todo lo referente a educación y que sepa lograr lo que se ha propuesto con el grupo humano, es decir los objetivos... ¿no?" (D2)</i>	Respetuoso
			<i>"Bueno el directivo debe ser comunicativo, empático si el es así va ser o se va poner en el lugar de la persona y entonces el también va sentirse estimulado, va querer hacer las cosas bien"(D1)</i> <i>"...si la persona esta mal, el se acerca y diga, ¿Qué te esta pasando?,¿no?, si hay confianza el subordinado va a decirle y el líder va poderle ayudarlo, para que esa debilidad sea una ventaja tal vez, ¿no?..." (D3)</i>	Empático
			<i>"...Tiene que ser justo, tiene que ser maduro, tiene que ser centrado, objetivo, no puede ser una persona con conflictos personales, porque los conflictos personales los debe dejar en casa, dentro de la institución debe solamente abocarse a sus funciones y tratar de hacer lo mejor que se puede" (A1)</i> <i>"...[...] en la parte de manejo de personal, no enfrentar , ser mas justo, visualizar la solución prontamente y hacer que aquella discrepancia se convierta en algo positivo pero con ello no quiere decir que todo si, si, si, ¿no? Sino que tenga la firmeza de no apartarse de los objetivos" (A2)</i>	Justo

Anexo 1. Matriz de consistencia de la investigación

OBJETIVO	DIMENSIÓN	CATEGORIAS	SUB-CATEGORÍAS	PREGUNTAS	FUENTES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Analizar los estilos de liderazgo dentro del enfoque micropolítico escolar	Percepción del liderazgo en la dirección de una I. E.	Percepción del rol de un director	Roles de un directivo	¿Cómo describe Ud. El rol de un directivo?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
		Relación entre Docentes- directivo Auxiliares- directivo	Circunstancias	¿En qué circunstancias un directivo se relaciona con sus docentes/auxiliares? (interpersonal, en reuniones, por delegación u otros)	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
			Formas de relación				
			Temas de relación	¿Qué temas o aspectos se tratan con un directivo?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
		La autoridad, el poder y la influencia	Toma de decisión	¿Qué decisiones toma el directivo en la escuela?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
			Tipo de decisiones del directivo				
		Características de la toma de decisiones		Podría detallarnos ¿Cómo el directivo toma las decisiones?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
		Los Conflictos y la oposición	Resolución de conflictos	Frente a un conflicto ¿Qué acciones toma el directivo?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
			La oposición	Ante la oposición ¿Qué actitud toma el directivo?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
		La adhesión y la participación	Adhesión en la gestión	¿Qué estrategia toma un directivo para lograr la adhesión y participación?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista
			Participación en la gestión				
El control	Relación de control: Directivo-docente Directivo- auxiliar	Si Ud. no cumple con sus funciones o tareas ¿Qué actitud toma el directivo?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista		
		Si Ud. cumple eficientemente sus funciones y tareas ¿Qué actitud toma el directivo?	Docente Auxiliar	Entrevista	Guión de entrevista		