

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)

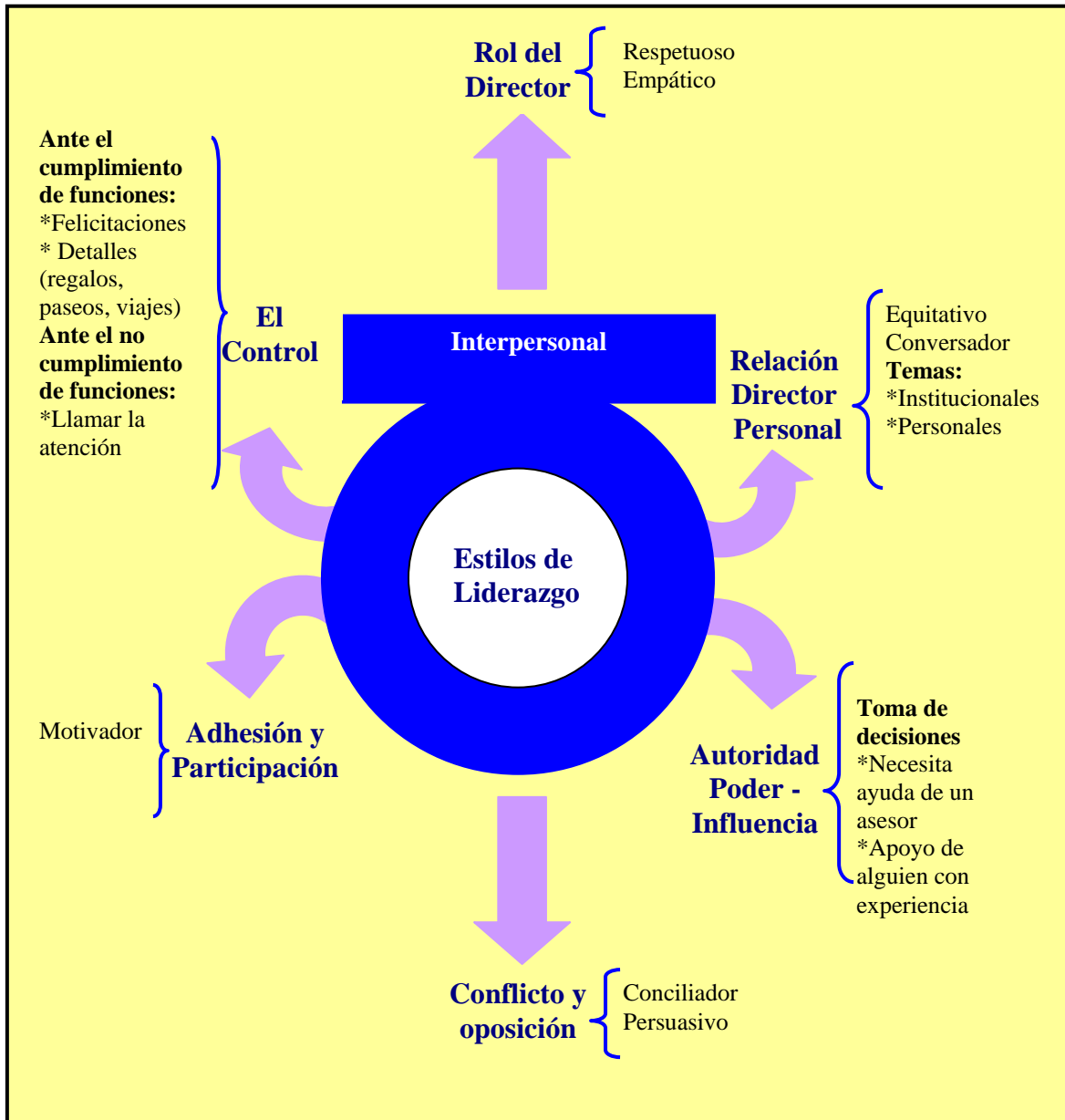
“...saber reconocer su trabajo mediante elogios tanto verbales como físicos un diploma.”(D3)

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.

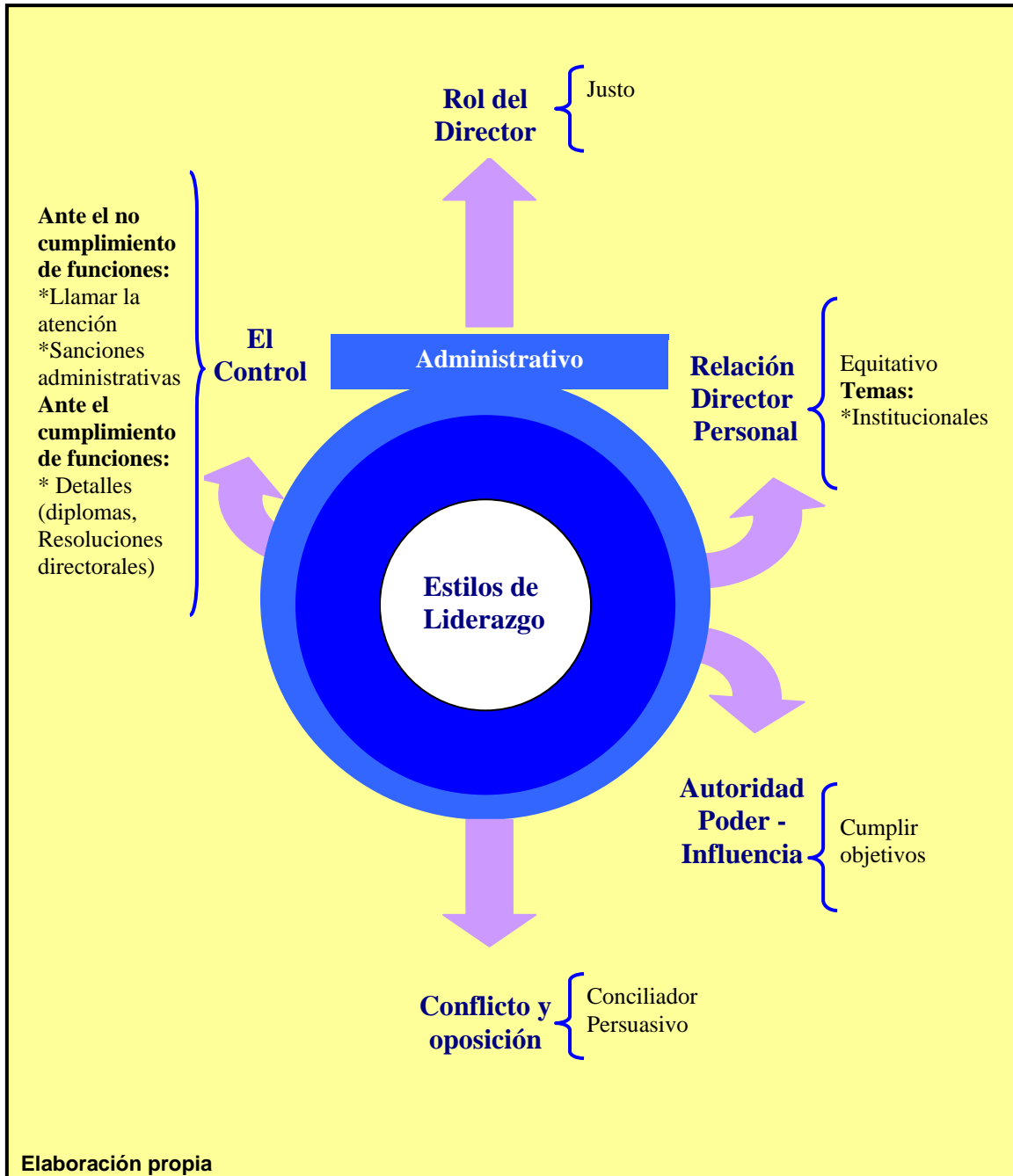
Cuadro 4.1: Relación del estilo interpersonal y categorías



Elaboración propia

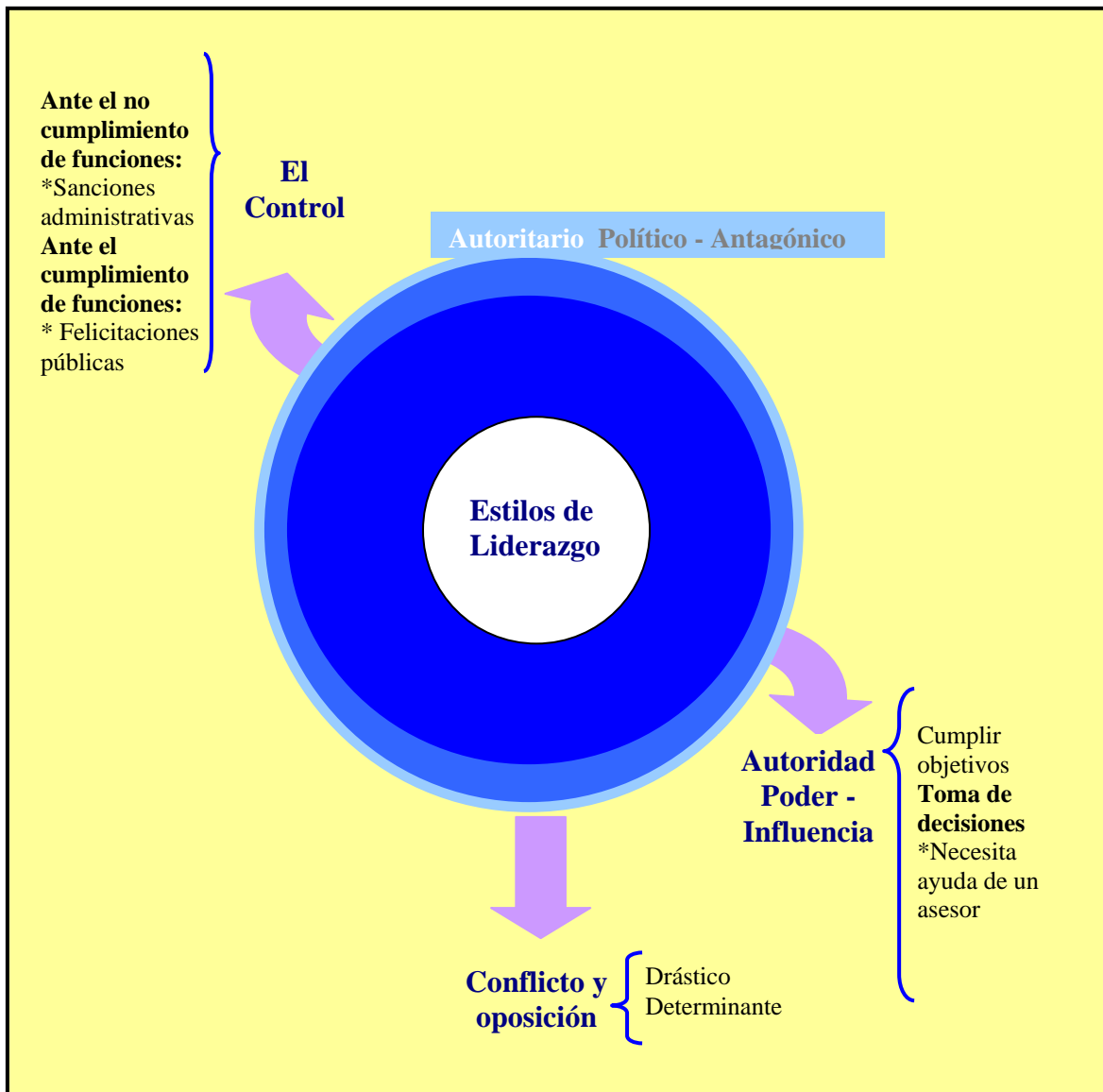
El segundo cuadro, al igual que el primero, muestra un estilo de liderazgo propuesto por Ball, en este caso es el administrativo: así se muestra la esfera celeste que muestra una dimensión menos predominante, lo cual ha sido corroborado por la información detallada en las entrevistas formuladas.

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.

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		