

EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y EL MODELO DE KOUZES Y POSNER

MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO / EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA / RAYMUNDO ROSALES LOZANO

RESUMEN: Esta investigación pretende comparar los estilos de liderazgo utilizados por los directivos del nivel medio superior del sistema de educación tecnológica en México con las prácticas recomendadas por el modelo de Kouzes y Posner. La metodología utilizada fue de tipo cualitativo, con un alcance descriptivo. Se realizaron 24 entrevistas a expertos, directivos, exdirectivos y actores y mediante el análisis de la información se contrastó con el modelo indicado encontrándose 161 menciones relativas a los ejes y núcleos temáticos.

De acuerdo con el modelo propuesto por Kouzes y Posner, los resultados apuntan a un desapego en cuanto a las prácticas de liderazgo que los directivos llevan a cabo. En general se da una mezcla en la cual incurren más en ausencias que en presencias de dichas prácticas. Los directivos tendrán que incorporar de manera integral las acciones de dicho modelo para comenzar a ver mejoras en el desempeño de los planteles.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; Metodología Cualitativa; Educación Media Superior; Prácticas Directivas.

Objetivos

Esta investigación pretende:

- Comparar las prácticas del liderazgo empleado por los directivos con los planteamientos de la teoría de Kouzes & Posner.
- Analizar los logros que tuvieron de acuerdo con la práctica de liderazgo ejercida durante su gestión.

Problema de estudio

La educación media superior (EMS), constituye el último nivel de educación formal al que tendrá acceso la mayoría de los jóvenes en este país, por lo que es un asunto estratégico el proporcionarles los conocimientos básicos para la vida y más particularmente, para la

obtención de un trabajo que no únicamente garantice su subsistencia, sino que también le permita utilizar las competencias y habilidades técnicas adquiridas en dicho nivel de estudios. Esta finalidad sólo puede ser alcanzada si los objetivos que persiguen los directivos, docentes y administrativos están alineados con la misión institucional.

Dentro de las estadísticas que describen la situación del sistema de educación media superior se pudo identificar que para el periodo escolar correspondiente al 2009–2010 existen 429 planteles pertenecientes al sistema de educación tecnológica industrial (DGETI, 2010) en ellas se recibieron a 930,083 alumnos (SEP, 2010). Para atender a la demanda de servicios de educación media superior la DGETI (Dirección General de Educación Tecnológica Industrial), cuenta con 6 mil 231 aulas, 1 mil 533 laboratorios, 1 mil 623 talleres, 311 salas audiovisuales, 317 bibliotecas y 620 áreas deportivas (DGETI, 2010).

Durante el mismo periodo se contó con una matrícula de 398,120 dentro del Distrito Federal (SEP, 2010), inscritos en alguno de los 34 planteles que se encuentran en esta entidad (DGETI, 2010). Cabe destacar que solamente 205,808 alumnos aprobaron todas las materias correspondientes al semestre que cursaban (SEP, 2010), lo cual implica que poco más del 48% del alumnado reprobó por lo menos una asignatura de la *currícula*. Estas cifras ponen de manifiesto la existencia de un problema de aprovechamiento por parte del alumnado. Sin embargo, es necesario identificar el origen de esta problemática, y sin duda alguna el estilo de liderazgo que ejercen los directivos de estos planteles influye de alguna forma sobre los índices de reprobación de la comunidad estudiantil.

El liderazgo en instituciones educativas se ha abordado desde diferentes enfoques; algunos autores comentan la ineludible relación que existe entre las prácticas del líder y el desempeño de las escuelas, su estructura orgánica, el desarrollo de planes y programas, la calidad de los estudiantes, egresados, etc. depende directamente de la forma en que los líderes de dichas instituciones toman las decisiones (Hoffman, 2000; Sergiovanni, 2001; Pounder, 2001; Davies, 2002; Gregory, 1996; Huber, 2004; Pashiardis, 2004; Clarke & Wildy 2004; Galbraith, 2004; Johnson Jr. & Fauske, 2005; Oseo-Asare *et al.*, 2007).

Asimismo, otros autores han analizado las competencias que debe poseer el directivo que está a cargo de centros escolares (Spendlove, 2007) y las mejores prácticas de liderazgo que facilitan la mejora sostenida de la calidad en dichas instituciones (Berry, 1997; Bezzi-
na, 2000; Oseo – Asare *et al.*, 2005; Moller *et al.*, 2005).

También se ha observado una deficiencia en los principios éticos de los directivos y por ello algunos autores han hecho propuestas acerca de este tema (Poliner & Stefkovich 2001; Begley & Stefkovich 2004; Samier, 2002; Bezzina, 2000; Franket *et al.*, 2006; Cranston *et al.*, 2006). Por otra parte se habla del manejo del poder en las instituciones educativas (Hoffman, 2000; Bezzina, 2000).

Por su parte Kouzes y Posner (1997) plantearon cinco prácticas y diez principios que las refuerzan y que desde su perspectiva han sido fundamentales para que los líderes realicen cosas extraordinarias.

Se decidió analizar el liderazgo ejercido por los directivos de las instituciones de educación media superior a partir del modelo planteado por Kouzes y Posner; de esta manera se establecieron cinco variables las cuales pueden observarse en la tabla 1.

Y surge el planteamiento de la siguiente pregunta:

¿Qué prácticas de liderazgo comparadas con el modelo de Kouzes y Posner realizan los directivos de los planteles de educación media superior?

Tabla1. Variables de la investigación

Kouzes & Possner		
5 prácticas fundamentales	10 principios básicos	Definición
5 prácticas fundamentales	Desafiar el proceso	Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar crecer, innovar y mejorar.
		Experimentar correr riesgos y aprender de los errores que se producen.
	Inspirar una visión compartida	Imaginar un futuro edificante y ennobecedor
		Reunir los logros en una visión común apelando a sus valores, intereses esperanzas y sueños.
	Habilitar a otros para actuar	Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza
		Fortalecer a las personas mediante cesión de poder, la posibilidad de elección el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas.
Servir de modelo	Dar el ejemplo comportándose en	

		formas coherentes con los valores compartidos
		Obtener pequeños triunfos que promueven el progreso firme y generen compromiso
	Brindar aliento	Celebrar los logros de equipo en forma regular
		Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto

Fuente: Elaboración propia

Metodología empleada

El enfoque metodológico utilizado en esta investigación es de tipo cualitativo un alcance descriptivo. Se realizaron 24 entrevistas a profundidad a expertos en gestión, directivos, ex-directivos y actores del sistema de educación tecnológica y del nivel medio superior.

Las entrevistas fueron transcritas y analizadas a través del software de Atlas ti, cuyo contenido fue codificado y clasificado para crear categorías conocidas como núcleos y ejes temáticos propuestos en el modelo de Kouzes y Posner.

Por medio del software de Atlas ti fue posible identificar fragmentos de citas que hacen referencia ya sea a la presencia o ausencia de las variables del modelo estudiado que ilustra los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de las instituciones de educación media superior de la DGETI. Como se puede observar en el extremo derecho de la tabla No. 2 se encontraron 161 menciones relacionadas con los elementos del modelo propuesto por Kouzes y Posner.

Tabla 2. Resultados de la investigación

Kouzes & Posner				
5 prácticas fundamentales	10 principios básicos	Resultados		
		Pre-sencia	Au-sencia	Total
Desafiar el proceso	Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar crecer, innovar y mejorar.	9	3	12
	Experimentar correr riesgos y aprender de los errores que se producen.	2	0	2
Inspirar una visión compartida	Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor	3	8	11

	Reunir los logros en una visión común apelando a sus valores, intereses esperanzas y sueños.	6	33	39
Habilitar a otros para actuar	Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza	10	5	15
	Fortalecer a las personas mediante cesión de poder, la posibilidad de elección el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas.	6	28	34
Servir de modelo	Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes con los valores compartidos	6	30	36
	Obtener pequeños triunfos que promueven el progreso firme y generen compromiso	2	2	4
Brindar aliento	Celebrar los logros de equipo en forma regular	2	0	2
	Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto	4	2	6
Total de las menciones detectadas para el modelo de Kouzes y Posner		50	111	161

Fuente: Elaboración propia

Discusión de los resultados

Una de las limitaciones fundamentales de este estudio fue la disposición de los informantes a responder a la entrevista. Entre otras causas debido a la ausencia de confianza que se manifestó como “falta de tiempo o desinterés por participar” que puede ser percibida ante las evasivas que esgrimieron los informante cuando se les solicitó la entrevista y que se presume es consecuencia del tipo de gestión que opera actualmente en la DGETI.

Para realizar el análisis de las variables correspondientes al modelo propuesto por Kouzes y Posner, se dividió en las cinco prácticas que de acuerdo con los autores debe llevar a cabo un buen líder: desafiar el proceso, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento.

Para la variable denominada **desafiar el proceso**, se detectó que los entrevistados reconocen que para adquirir la autoridad es necesario que el líder sea capaz de dar argumentos para resolver conflictos y aportar ideas para mejorar algún proceso.

Sin embargo las prácticas que predominan son la falta de iniciativa para generar cambios no sólo en la planta docente, sino en los contenidos temáticos, en la distribución física de

las oficinas. Además al interior de los planteles los informantes mencionan que existe una gran cantidad de equipos antagónicos.

Para la variable **inspirar una visión compartida**, uno de sus principios rectores es imaginar un futuro edificante y ennoblecedor, al respecto los entrevistados comentaron que las instituciones cuentan con una filosofía definida, sin embargo, debe ser recuperada y alineada con los objetivos a corto plazo de las instituciones.

También de acuerdo con la visión de Kouzes y Posner, para **habilitar a los otros para actuar** es necesario fortalecerlos mediante cesión de poder, dándoles la posibilidad de elegir el desarrollo de sus competencias, y adjudicándoles tareas críticas.

No obstante, en las entrevistas se reconoce como práctica común el compadrazgo y amiguismo para la distribución de horas y puestos, sin importar el perfil y meritos del personal, lo cual no solo disminuye la confianza sino que también ocasiona que los esfuerzos se diluyan y venga el desaliento para los funcionarios; además si algún individuo decide denunciar ésta situación no sólo no obtiene respuesta a sus reclamos sino que paga su atrevimiento, pues le asignan cursos que jamás ha impartido o bien obstaculizan su labor académica.

Por otra parte, para servir de modelo debe generar el compromiso y promover el progreso firme, uno de los directivos comentó que durante su gestión procuró solucionar problemas que realmente estaban obstaculizando el funcionamiento del plantel desde la construcción de una barda perimetral, reconstrucción de sanitarios, logro que les donaran un terreno para ampliarse, a través de éstos logros, el personal y los alumnos reconocieron su autentico compromiso con el plantel y muchos de ellos decidieron comprometerse y mejorar el desempeño del plantel. Otro de los directivos entrevistados obtuvo becas para los trabajadores para que la gente hiciera estudios de posgrado y mejorar el nivel de los catedráticos del plantel. Por desgracia en muchas otras ocasiones se han dado practicas de represalias a todos aquellos que difieren de la visión del director que desmotivan al personal y han provocado es la falta de compromiso.

La quinta y última práctica sugerida por Kouzes y Posner es brindar aliento, para ello es necesario celebrar los logros de equipo en forma regular y reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto, al respecto los entrevistados comentaron que algunos directivos han implementado ceremonias de reconocimiento ante toda la comuni-

dad del plantel con ello lograron convencer a los elementos del equipo que unieran sus esfuerzos para alcanzar los objetivos del plan del directivo, aunque eso implicara asistir en fines de semana al plantel.

No obstante es difícil que se den reconocimientos que no sean de índole económica, y eso debe principalmente a que los directivos están alejados de las actividades cotidianas del plantel; por otra parte se da desmotivación del personal debido a que los estímulos disponibles, como el incremento de horas, se asignan con base en prácticas patrimonialistas que evitan que se tome en consideración el esfuerzo hecho por el personal académico y administrativo.

Conclusiones

En general se percibe un desapego en cuanto a las prácticas de liderazgo que los directivos llevan a cabo de acuerdo con el modelo propuesto por Kouzes y Posner. En general se da una mezcla en la cual incurren más en ausencias que en presencias de dichas prácticas. Si se toma en consideración que los efectos en los resultados de los centros escolares se observan a partir del seguimiento de alguno de los modelos estudiados. Entonces se concluye que los directivos tendrán que incorporar de manera integral las acciones de dichos modelos como para comenzar a ver mejoras en el desempeño de los planteles.

Lo anterior, es una tarea encomiable que reclama un cambio acorde a las demandas del contexto, y que para hacerla efectiva deberá comenzar con el agotamiento de prácticas políticas que obedecen a patrones culturales y que se traducen en general en falta de compromiso entre los integrantes de la organización.

Referencias

- Begley P. T., Stefkovich J. A., (2004), "Introduction: Education, ethics, and the "cult of efficiency": implications for values and leadership", *Journal of Educational Administration* Vol. 42 Issue: 2
- Berry G., (1997) "Leadership and the development of quality culture in schools", *International Journal of Educational Management* Vol. 11 Issue: 2
- Bezzina C. (2000), "Educational leadership for twenty-first century Malta: breaking the bonds of dependency", *International Journal of Educational Management* Vol. 14 Issue: 7

- Clarke S. & Wildy H. (2004), "Context counts: Viewing small school leadership from the inside out", *Journal of Educational Administration* Vol. 42 Issue: 5
- Cranston N., Ehrich L. C. & Kimber M. (2006), "Ethical dilemmas: the "bread and butter" of educational leaders' lives", *Journal of Educational Administration* Vol. 44 Issue: 2
- Davies B. (2002), "Rethinking schools and school leadership for the twenty-first century: changes and challenges", *International Journal of Educational Management* Vol. 16 Issue: 4
- DGETI (2010); ¿Qué es la DGETI?; extraído el 15/01/2010 de <http://www.dgeti.sep.gob.mx/lanzador.phtml?idcont=3&PHPSESSID=6cb0c350a70cfd78d2e7788d189e2a48>
- Frankel M. T., Schechtman J. L., Koenigs R. J., (2006) "Too much of a good thing? Values in leadership for educational organizations", *International Journal of Educational Management* Vol. 20 Issue: 7
- Galbraith P. (2004) "Organisational leadership and chaos theory: Let's be careful" *Journal of Educational Administration* Vol. 42 Issue: 1
- Gregory M. (1996) "Developing effective college leadership for the management of educational change", *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 17 Issue: 4
- Huber S. G. (2004) "School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school", *Journal of Educational Administration* Vol. 42 Issue: 6
- Hoffman A. M. & Summers R. W. (2000), "Colleges and Universities: Issues for Leadership", Westport, CT, Ed., Bergin & Garvey
- Johnson B. L., Fauske J. R. (2005) "Introduction: Organization theory, educational leadership and educational research", *Journal of Educational Administration* Vol. 43 Issue: 1
- Kouzes & Posner, (1997), *El desafío del liderazgo*, Barcelona: Granica.
- Lugg C. A., Shoho A. R. (2006) "Dare public school administrators build a new social order?: Social justice and the possibly perilous politics of educational leadership" *Journal of Educational Administration* Vol. 44 Issue: 3
- Moller J., Eggen A., Fuglestad O. L., Langfeldt G., Presthus A., Skrøvset S., Stjernstrøm E., Vedøy G. (2005) "Successful school leadership: the Norwegian case" *Journal of Educational Administration* Vol. 43 Issue: 6
- Osseo-Asare A. E., Longbottom D., Murphy W. D. (2005) "Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model", *Quality Assurance in Education* Volume: 13 Issue: 2
- Osseo-Asare A. E., Longbottom D., Chourides P. (2007) "Managerial leadership for total quality improvement in UK higher education", *The TQM Magazine* Vol. 19 Issue: 6
- Pashiardis P. (2004), "Democracy and leadership in the educational system of Cyprus", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 Issue: 6

- Poliner J. S. & Stefkovich J. A., (2001), "Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas" Mahwah, NJ, Ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- Pounder J. S. (2001) "New leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship", Leadership & Organization Development Journal Vol. 22 Issue: 6
- Samier E. (2002) "Managerial rationalisation and the ethical disenchantment of education: A Weberian perspective on moral theory in modern educational organizations", Journal of Educational Administration Vol. 40 Issue: 6
- SEP (2010); "Estadística básica del sistema educativo nacional"; México, Dirección General de Planeación y Programación de la Secretaría de Educación Pública.
- SEP (2010) "Alumnos en Bachillerato de 2000 a 2010" extraído el 14/01/2010 de <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/nacional/index.htm>
- SEP (2010) "Escuelas en nivel Bachillerato de 2000 a 2006" extraído el 14/01/2010 de <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/nacional/index.htm>
- Sergiovanni T. J., (2001), "Leadership: What's in It for Schools?", London, Ed. RoutledgeFalmer
- Spendlove M. (2007) "Competencies for effective leadership in higher education", International Journal of Educational Management Vol. 21 Issue: 5