



Casa abierta al tiempo

**Universidad Autónoma Metropolitana**  
*Unidad Iztapalapa*

---

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGIA SOCIAL**

**Percepción de la Calidad en las Escuelas  
Primarias Públicas**



**TESINA**

Escuelas de Calidad

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA SOCIAL  
P R E S E N T A :

**Lic. Claudia Estela Aceves Rodríguez**

**ASESOR:**

Mtro. Juan Manuel Herrera Caballero

**LECTOR:**

Lic. Juan Antonio Barrera Méndez

**JUNIO 2003**

---

# INDICE

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN</b>   | <b>3</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b>   | <b>4</b>  |
| <b>1 LAS ORGANIZACIONES Y SU ESTRUCTURA</b>                              | <b>6</b>  |
| 1.1 La Organización como un Sistema                                      | 7         |
| 1.2 Las Organizaciones en la Psicología Social                           | 9         |
| 1.3 La Escuela como Organización   | 11        |
| <b>2 LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES</b>                                | <b>14</b> |
| 2.1 Calidad en la Organizaciones Mexicanas                               | 16        |
| 2.2 Calidad en las Organizaciones Públicas                               | 17        |
| 2.3 Calidad en las Escuelas Primarias                                    | 19        |
| <b>3 DESEMPEÑO DEL ROL ORGANIZACIONAL</b>                                | <b>23</b> |
| 3.1 La Organización como un Sistema de Roles                             | 25        |
| 3.2 El Rol dentro del Sistema Organizacional y su Relación con el Puesto | 27        |
| 3.2.1 El Episodio del Rol  | 29        |
| 3.2.2 El Rol Recibido  | 30        |
| 3.3 El Desempeño del Rol en las Escuelas Primarias Públicas              | 31        |
| <b>4 METODOLOGIA</b>   | <b>38</b> |
| 4.1 Objetivos  | 40        |
| 4.2 Sujetos  | 41        |
| 4.3 Instrumento  | 41        |
| 4.4 Operacionalización   | 42        |
| 4.5 Procedimiento  | 43        |
| 4.6 Resultados   | 44        |
| <b>DISCUSIÓN</b>   | <b>57</b> |
| <b>GLOSARIO</b>  | <b>61</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>  | <b>64</b> |

---

## RESUMEN

---

**E**l objetivo de este estudio es conocer, la percepción del rol recibido dentro del Programa Escuelas de Calidad por parte de un grupo de maestros de escuelas primarias, de acuerdo a la Teoría del Rol, la cual supone que dependiendo de la forma como el individuo perciba su rol dentro del Programa Escuelas de Calidad, va a actuar en consecuencia.

Se trató de un estudio exploratorio (Ramírez, 1997, p.71) de índole cualitativo (Debus, 1995, p.2) con diseño ex-post-facto (Ramírez, Op. cit., p.55). Con un muestreo propositivo (Pick y López, 1994, p.92). La muestra estuvo integrada por 15 maestros. Como instrumento se elaboró una guía de tópicos (Debus, 1995, p.32). La cual se utilizó para las entrevistas individuales en profundidad (Ibídem, p.10).

Los resultados permiten, con base a los planteamientos teóricos y el análisis de contenido, **Categorizar** las expectativas transmitidas y la autotransmisión del rol (Kantz y Kahn, 1999). Al mismo tiempo se pudieron identificar subcategorías presentes en las **Expectativas Transmitidas**: Actividades definidoras del rol y transmisiones relativas al rol y en la **Autotransmisión del Rol**: Percepción del puesto por parte de la persona focal y la satisfacción en el desempeño del rol.

*PALABRAS CLAVE: Organización, Sistema, Calidad, Rol, Rol Recibido.*

---

## JUSTIFICACIÓN

---

**E**n México se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y se está intentando generar un movimiento de calidad en el país (Espinosa, 1997). El Programa Escuelas de Calidad se fundamenta en esta necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos, es decir, busca la equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica. En su fase inicial el programa apoyará exclusivamente a escuelas primarias, dando prioridad a las escuelas que atienden a la población de zonas urbanas marginadas (Programa Escuelas de Calidad, 2002).

Hay 98,286 escuelas primarias públicas en el país, de las cuales 3,445 se ubican en el Distrito Federal, (Fuente: SEP, Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional. Inicio de Cursos, 1999/2000 y del Directorio de Escuelas).

El PEC reconoce que el cambio en la escuela depende del conocimiento y la voluntad de las personas, su proceso formativo, su historia y el apoyo externo. Se apoya en el ingenio creador del maestro que asume su papel de protagonista fundamental de la educación. Por lo que, reconoce la intención y el compromiso del maestro y lo comprende y valora como persona. (Programa Escuelas de Calidad, 2002). En las escuelas del país laboran 543,694 maestros.

Las instituciones sociales son formas organizadas de actividad social nacidas al amparo de la interacción, de las actitudes que los individuos mantienen respecto a otros; son respuestas y actitudes socialmente comunes. Por lo que se trata de una idea con un amplio reconocimiento en la Psicología Social (Blanco, 1988, p. 205).

La idea de agrupación social nos remite al hecho de que en cada sociedad la mayoría de los individuos se unen a otros en un momento determinado de su vida para alcanzar algunos de sus objetivos. La agrupación social responde así a unos intereses comunes que se propone satisfacer; se caracteriza por las

principales funciones sociales que los individuos deben cumplir en la vida colectiva para que la sociedad siga existiendo. Un ejemplo, son los grupos educativos, cuya función social esencial es transmitir la cultura (Fischer, 1992, p.104).

La escuela, por ejemplo, es una interacción estructurada del personal docente y administrativo y los alumnos (U.P.N., 1982, p.5). Esa red de roles y posiciones entrelazados, significa que la conducta de una persona es percibida e interpretada, en función de un contexto, pero a su vez, las acciones de los hombres suelen adaptarse al marco ambiental en el cual tienen lugar. De tal forma, la percepción se convierte en el mecanismo fundamental dentro de la interpretación de la vida social, en donde intervienen variables de orden cognoscitivo (Miguel, 1982, p.225).

Maissonneve (1979) indica que: "El objeto de la psicología social es establecer cómo cada sujeto se adapta a las normas colectivas, cómo se integra en los medios que lo rodean, qué rol desempeña allí, qué representación se forma él de tal rol y que influencia eventual ejerce en el mismo" (Schvarstein, 1997, p.22). Por lo que el estudio del rol, posibilita llegar a la propia naturaleza del quehacer psicológico, ya que ciertos elementos inherentes a la propia definición del rol, tales como el de expectativa, norma, contexto, aprendizaje, percepción, facilitan notablemente la tarea (Blanco, 1988, p.177). Y es mediante esta aproximación que se pretende conocer como el Programa Escuelas de Calidad va a modificar la realidad laboral de los maestros y cómo a través de ella podrán transmitir el programa, considerando el rol que ocupan dentro de la organización y considerando la forma como ellos mismos se influyen en sus pensamientos con respecto a este programa.



# Capítulo 1

## LAS ORGANIZACIONES Y SU ESTRUCTURA

---

# 1 LAS ORGANIZACIONES Y SU ESTRUCTURA

---

**D**urante la mayor parte de nuestra vida somos miembros de alguna organización: una universidad, un equipo deportivo, una asociación religiosa o cívica, o una empresa.

“Las organizaciones constituyen la forma dominante de institución en nuestra sociedad: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Las organizaciones invaden todos los aspectos de la vida moderna y comprometen la atención, tiempo y energía de numerosas personas” (Chiavenato, 1992, p.360). Por esta razón, son tema para la psicología social y del presente trabajo.

En particular, las escuelas, las cuales, para cumplir con su esencial función social: la transmisión de la cultura, a través del proceso de enseñanza aprendizaje. Deben ser organizaciones eficientes que cumplan con planes y programas de productividad, eficiencia y calidad. Además de la actualización y desarrollo constante de estos, basados en una cultura de cambio permanente.

Para iniciar, es necesario definir, el marco conceptual que será la base de este trabajo. En donde, se verá a las organizaciones a través del enfoque sistémico.

## 1.1 La Organización como un sistema.

Parsons (1960) concibe a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin

de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este sentido las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales y las iglesias.

La organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente (Schein, 1965, p.75)

Sin embargo, “cada organización es restringida por recursos limitados, y por eso no puede sacar ventajas de todas las oportunidades que surgen: de ahí el problema de determinar la mejor colocación de los recursos. La eficiencia se obtiene cuando la organización aplica sus recursos en la alternativa que produce un mayor resultado” (Chiavenato, Op.cit., p.360).

Varias corrientes se han ocupado del estudio de las organizaciones, una de ellas, es la Teoría de Sistemas, que tiene su origen en la Teoría General de Sistemas (TGS), surgida de los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

“El enfoque de sistemas trata de concebir la organización como un sistema abierto, unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da una manera de verla como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio. Y al hacerlo, la teoría de sistemas nos dice que la actividad de cualquier parte de una organización afecta a la de todas las demás” (Stoner, 1992, p.51).

“La teoría de sistemas llama la atención sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Proporciona un marco de referencia dentro del cual poder planear acciones y anticipar las consecuencias inmediatas y de largo alcance; además permite

entender las consecuencias no previstas que pueden presentarse. Con una perspectiva de sistemas, al director general le es más fácil mantener un equilibrio entre las necesidades de las partes de la empresa y las necesidades y metas de cada una de ellas” (Ibídem, p.52).

## 1.2 Las Organizaciones en la Psicología Social.

La experiencia cotidiana nos enseña, que el grupo es el primer horizonte social de los individuos y constituye un lugar social privilegiado en donde experimentan concretamente su relación con los otros (Fischer, 1992, p.101).

Las instituciones sociales son formas organizadas de actividad social nacidas al amparo de la interacción, de las actitudes que los individuos mantienen respecto a otros; son respuestas y actitudes socialmente comunes. Por lo que se trata de una idea con un amplio reconocimiento en la Psicología Social (Blanco, 1988, p.205).

La idea de agrupación social nos remite al hecho de que en cada sociedad la mayoría de los individuos se unen a otros en un momento determinado de su vida para alcanzar algunos de sus objetivos. La agrupación social responde así a unos intereses comunes que se propone satisfacer; se caracteriza por las principales funciones sociales que los individuos deben cumplir en la vida colectiva para que la sociedad siga existiendo. Un ejemplo, son los grupos educativos, cuya función social esencial es transmitir la cultura (Fischer, 1992, p.104).

Para la psicología social, “una organización es una unidad social instituida que realiza un conjunto de actividades a través de un sistema de medios orientados hacia objetivos definidos” (Fischer, 1992, p.183)

Así “una organización es un sistema que reúne a unos individuos cuyos objetivos, preferencias y valores son rara vez los mismos que los de la empresa;

además, los individuos se hallan distribuidos en el interior de una pirámide que les separa, al tiempo que les obliga a comunicarse entre ellos. Se puede captar la realidad de la interdependencia a través de tres aspectos distintos: 1) la coexistencia y la interacción entre grupos diferentes; 2) la distribución de los roles de cada uno y 3) las posiciones definidas por los grados de dependencia de unos con otros” (Ibídem, pp.184-185).

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de los sistemas y la teoría de las organizaciones. Comparando las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional (Chiavenato, Op. cit., p.588). Interesados en ampliar la descripción y la explicación de los procesos de la organización, desplazando el anterior hincapié en los conceptos tradicionales de psicología individual y relaciones interpersonales, llevándolo a los constructos de la teoría de los sistemas. Por sus actos de apoyo y complementación, la conducta interdependiente de muchas personas adopta una forma o estructura que necesita ser conceptualizada a un nivel colectivo más adecuado (Katz y Kahn, 1999, p.5).

Ya que “el científico social desea comprender las organizaciones humanas, describir aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones; desea explicar los ciclos de crecimiento y caída, predecir efectos y efectividad de las organizaciones” (Ibídem, p.23). Y ya que en casi todas las estructuras sociales el esfuerzo y la motivación humanas son la principal fuente de mantenimiento; por ello, aunque el enfoque teórico está dedicado a las relaciones, éstas incluyen a los seres humanos.

Las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales incluyen las conductas de los miembros en sus roles, las normas que prescriben y sancionan esas conductas y los valores en que están asentadas las primeras, aspectos importantes especialmente para los gerentes ya que pueden producir predicciones

acerca del comportamiento organizacional mediante las formas en que estructuran la organización y definen las tareas, responsabilidades y relaciones en el lugar de trabajo (Katz y Kahn, Op cit., p.46).

Maissonneve (1979) indica que: "El objeto de la psicología social es establecer cómo cada sujeto se adapta a las normas colectivas, cómo se integra en los medios que lo rodean, qué rol desempeña allí, qué representación se forma él de tal rol y que influencia eventual ejerce en el mismo" (Schvarstein, 1997, p.22). Por lo que el estudio del rol, posibilita llegar a la propia naturaleza del quehacer psicológico, ya que ciertos elementos inherentes a la propia definición del rol, tales como el de expectativa, norma, contexto, aprendizaje, percepción, facilitan notablemente la tarea (Blanco, 1988, p.177). Y es mediante esta aproximación que se pretende conocer como el Programa Escuelas de Calidad va a modificar la realidad laboral de los maestros y cómo a través de ella podrán transmitir el programa, considerando el rol que ocupan dentro de la organización y considerando la forma como ellos mismos se influyen en sus pensamientos con respecto a este programa.

### **1.3 La Escuela como Organización.**

La escuela constituye un tipo especial de ente social organizado. La organización social es un tipo de sistema social. Un sistema es un complejo de elementos en interacción mutua (Griffiths, 1965). Una escuela, por ejemplo, es una interacción estructurada del personal docente y administrativo y los alumnos (U.P.N., 1982, p.5).

Esa red de roles y posiciones entrelazados, significa que la conducta de una persona es percibida e interpretada, en función de un contexto, pero a su vez, las acciones de los hombres suelen adaptarse al marco ambiental en el cual tienen lugar. De tal forma, la percepción se convierte en el mecanismo fundamental dentro de la interpretación de la vida social, en donde intervienen variables de

orden cognoscitivo (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p.225).

Un sistema social representa una serie estructurada de actividades que son interdependientes con respecto al rendimiento o producción común (Katz y Kahn). Todos los sistemas sociales persiguen dos objetivos principales: alcanzar sus metas y perdurar a través del tiempo. Una escuela, tiene que educar a sus alumnos y conservarse a sí misma como organización activa en funcionamiento continuo. El cual esta fundado en las actitudes y creencias de maestros, directores, administradores, alumnos y resto del personal escolar. (Ibídem, p.7)

La escuela puede concebirse como una organización que recibe dos tipos de aportes del medio: 1) los alumnos y 2) los maestros, los materiales, los edificios, el dinero y otros recursos. La escuela se vale de maestros, materiales y edificios para transformar a los niños que no han sido educados en jóvenes adultos socializados, autorrealizadores y expertos. La escuela, como organización, se caracteriza por tener una estructura de roles y ciertas normas y valores propios. La estructura de roles está formada por el rector o director, el personal de orientación y asesoramiento, los maestros y los alumnos, el personal administrativo y los celadores. Estos roles especifican una división de trabajo que se considera eficiente para cumplir la misión de la escuela que es la de educar a los alumnos y mantenerse como una organización funcional. Las normas y los valores de la escuela integran los distintos roles y así proporcionan una estructura ideológica que justifica y coordina las conductas de los miembros de la organización con respecto a sus tareas (U.P.N., Op. cit., p.11).

Si bien la escuela es una organización y como tal comparte ciertas características con todas las organizaciones, posee también propiedades especiales que la distinguen. Por ejemplo, la escuela pública a diferencia de las organizaciones económicas, no está obligada a satisfacer todas las necesidades comunes y habituales de una organización, como la búsqueda de clientes y del

respaldo financiero, no tiene que luchar para sobrevivir, su existencia está asegurada. Además, los objetivos de las organizaciones educativas son ambiguos y, en gran medida, son muy difíciles de medir. Lo cual, trae consigo especificaciones o descripciones también ambiguas de los roles e imposibilidad de medir los logros (Ibídem, p.15).



# Capítulo 2

## LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

---

## 2 LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

---

**E**n el capítulo previo se hablo de las organizaciones como sistemas abiertos, porque al ser consideradas como entes conformados por múltiples partes, que se relacionan, interrelacionan y a la vez se ven afectadas por el medio ambiente que las rodea, entonces se puede determinar la importancia que trae consigo conceptos como globalización, calidad, productividad, cambio e innovación hacia dentro de la organización como totalidad.

“La función de la organización es poner el conocimiento a trabajar, como herramientas, productos y procesos, en el diseño del trabajo, en el conocimiento mismo. Es la naturaleza del conocimiento lo que cambia rápidamente ya que las certezas de hoy, mañana y siempre se vuelven un absurdo” (Drucker, 1993).

La modernidad ha llevado consigo en los países avanzados a un mayor nivel de exigencia de los usuarios ante los bienes y servicios que les prestan tanto las entidades privadas como las instituciones y ese impacto se ha visto acentuado por un contexto sociohistórico en el que se han revalorizado las libertades individuales y, en particular, la libertad de elegir (López, F., 1999).

De la misma manera, es sano predecir que en los próximos 50 años, las escuelas y universidades cambiarán cada vez más y más drásticamente. Lo que forzarán estos cambios son, en parte, las nuevas tecnologías y en parte por las demandas de una sociedad basada en el conocimiento, en donde el aprendizaje del conocimiento es organizado y se vuelve un proceso de por vida para los trabajadores del conocimiento y en parte como un ser humano que aprende una nueva teoría. Esto significa que cada organización se tiene que preparar para abandonar todo lo que hace (Ibídem).

## 2.1 Calidad en las organizaciones mexicanas

El concepto de calidad ha sido utilizado, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente (por ejemplo el rápido desarrollo tecnológico) que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas (Colunga, 1992, p.22-24).

Esto sucede porque, hoy en día se advierte el incremento del carácter imprevisible en factores que obligan a las organizaciones a cambiar, y aumentar la velocidad con la que éstas tienen que reaccionar.

Las organizaciones han respondido a las condiciones externas utilizando nuevas propuestas y técnicas, lo cual genera modificaciones en la estructura y en los procesos para generar respuestas organizacionales más veloces y eficientes. Este proceso de transformación puede considerarse como un evento permanente que afecta directamente a la organización en su conjunto; llega incluso a la esencia de los valores, cultura y métodos de operación. No sólo son modificaciones tangenciales, ni la aplicación de un programa que se emplea por una vez, sino que constituyen una manera totalmente nueva de enfocar la empresa; lo cual representa una ruptura decidida con el pasado (Font, 1999).

Desde esta perspectiva la tarea de administrar se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización; ya que estas necesitan alcanzar los objetivos para los cuales fueron creadas, todo lo cual precisa que su manejo debe realizarse con la mayor eficiencia y economía de acción y de recursos, sólo posible a través de la coordinación del esfuerzo humano en forma organizada.

El administrador, en su rol de producir, busca obtener resultados iguales o mejores que los que se logran en otras organizaciones competidoras. Los administradores deben ser capaces de administrar a las personas con las que

trabajan y ver que también produzcan resultados. En el papel de implantación, los administradores deben de programar, controlar y disciplinar para poder determinar si el sistema trabaja como ha sido diseñado (Ibídem).

En México se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y se está intentando generar un movimiento de calidad en el país, pero los esfuerzos son aún aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad.

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas mexicanas; pero la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

La cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de Calidad requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen (Espinosa, 1997)

## **2.2 Calidad en las organizaciones públicas.**

El sector público está recorriendo un itinerario similar al transitado, unos cuantos años antes, por numerosas empresas privadas, a pesar de que entre ambos las motivaciones y los parámetros rectores sean algo diferentes, cuando no divergentes. Si en el sector privado la Calidad, y todas sus variantes, permitió desarrollar nuevas cotas de competitividad, es de suponer, que algo parecido puede suceder en aquellos ámbitos del sector público que han incorporado como estrategia gestora los parámetros de la calidad.

La gran aportación de la Calidad en el ámbito de las Administraciones Públicas es que aporta una nueva perspectiva a las propuestas modernizadoras y de cambio en el sector público. Adoptar la filosofía de la calidad en la administración pública no solo es aplicar técnicas exitosas de la mejora continua en los servicios públicos; sino que además, es releer el sentido de los servicios públicos desde una nueva lógica política, mucho más atenta a la participación y al desarrollo de la democracia. Por eso la gestión de la calidad en el sector público es una cuestión política y nada será perdurable en este campo sino se traza una línea de coherencia entre la implantación de las estrategias de la calidad y la toma de decisiones políticas y los ámbitos de creación de consenso social (López, 1998).

Se trata de una necesidad ineludible promovida desde diferentes ámbitos de la sociedad en la cual se entrecruzan distintas lógicas: económica, social, política y tecnológica. Por su amplitud y naturaleza este proceso modernizador es coherente con las corrientes que, fuera de nuestras fronteras, propugnan crear un nuevo paradigma de administración pública (Ibídem).

En las circunstancias actuales, este interés se centra en una revisión y replanteamiento de las políticas, conceptos, objetivos y prácticas gubernamentales, en particular en las organizaciones educativas, con el propósito de adecuarlas, con la mayor rapidez posible, a las demandas de los cambios que observamos en todas las esferas de la vida.

Por esta razón, hay que repensar la educación; hay que reformular los esquemas de planeación y gestión; hay que ver, desde otra perspectiva, el papel de los distintos factores que intervienen en este decisivo campo y que hacen necesario incrementar la eficacia del sistema educativo para poder dotar a los pueblos con los conocimientos y actitudes indispensables para sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo (Programa 2001-2006 del Sector Educativo).

Hay que recordar que los gobiernos juegan un papel crucial en la educación, especialmente en el financiamiento de la enseñanza primaria y secundaria. Así que la cuestión es cómo estos desarrollos deben ser incorporados en la estrategia educativa de un país.

### **2.3 Calidad en las escuelas primarias.**

En el Programa Nacional para la Modernización Educativa, 1989-1994 dado a conocer en 1989, el gobierno federal ofreció un diagnóstico de los principales problemas y desafíos de la educación mexicana e hizo públicos sus lineamientos y objetivos de política educativa. En forma destacada, el documento mencionó la centralización del sistema, la falta de participación y solidaridad social, el rezago educativo, la dinámica demográfica y la falta de vinculación interna con los avances de los conocimientos y de la tecnología y con el sector productivo.

La prioridad del *Programa* fue explícitamente la educación primaria, con el objetivo de universalizar el acceso a este nivel educativo, lograr la permanencia escolar y atacar el rezago. Para mejorar la calidad educativa, el *Programa* propuso revisar los contenidos educativos, regresar al estudio de asignaturas y no de áreas del conocimiento, y apoyar la educación inicial y preescolar (Sistema Educativo Mexicano, 1996).

El Programa Nacional para la Modernización Educativa, delineó un nuevo modelo educativo para el país, redefinió prioridades, propuso racionalizar costos y buscar nuevas formas de organización y financiamiento, simplificar la administración, articular los niveles educativos y convocar a la participación social. Este no fue un programa que detallara la aplicación de las propuestas; por el contrario, llamó a la participación de los actores educativos para encontrar las formas más eficaces de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El 18 de mayo de 1992, el gobierno federal, los gobiernos estatales y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación suscribieron el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Este Acuerdo obedeció a la necesidad de superar rezagos y disparidades acumuladas, satisfacer la creciente demanda de servicios educativos y elevar cualitativamente la calidad de la educación. Para lograrlo era necesario iniciar un proceso de federalización educativa que transfiriese a los gobiernos estatales la operación de los servicios educativos que hasta ese momento eran responsabilidad del gobierno federal (Ibídem).

El Acuerdo Nacional registró un amplio consenso para concentrar el plan de estudios de la educación primaria en aquellos conocimientos verdaderamente esenciales. En ese sentido, el Acuerdo estableció los criterios para la reforma integral de los contenidos y materiales educativos, de los programas y libros de texto.

Por lo anterior, queda claro que las metas fundamentales del sistema educativo mexicano en las últimas décadas fueron universalizar la educación y que esta educación fuera de calidad. Los esfuerzos dedicados a dar educación a gran parte de la sociedad se reflejan en un aumento de la cobertura en la educación básica (oportunidades y modalidades). El crecimiento del número de maestros es proporcional al incremento de la matrícula y estos tienen ahora mayores oportunidades de formación docente y están comparativamente mejor pagados (Programa 2001-2006 del Sector Educativo).

Sin embargo un análisis más detenido, nos muestra que los resultados no son tan halagüeños. Los documentos elaborados por los estados para la tercera evaluación del ANMEB señalan, en mayor o menor grado, problemas en el funcionamiento de las escuelas (falta de normalidad mínima) y en el aprovechamiento de los alumnos (los índices de repetición son todavía altos).

De ahí que el más grande desafío sea, sin duda, mejorar la calidad del servicio educativo y que esto se refleje en los resultados del mismo.

Así, surge el Programa Escuelas de Calidad (PEC), el cual, es una iniciativa del gobierno federal, financiada con recursos extraordinarios no regularizables, cuyo propósito es fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica.

En México se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y se está intentando generar un movimiento de calidad en el país (Espinosa, 1997). El Programa Escuelas de Calidad se fundamenta en esta necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos, es decir, busca la equidad en la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas de enseñanza básica. En su fase inicial el programa apoyará exclusivamente a escuelas primarias, dando prioridad a las escuelas que atienden a la población de zonas urbanas marginadas (Programa Escuelas de Calidad, 2002).

Dos aspectos determinantes en la prestación de un servicio educativo de calidad, son la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar, autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia. De este modo se busca alentar el trabajo en equipo con objetivos precisos, la evaluación continua como base para el mejoramiento del proceso y de los resultados educativos y, finalmente, promover la transformación de la escuela en una institución dinámica.

El propósito del PEC será apoyar las acciones que la comunidad de cada centro escolar participante decida -a partir de un diagnóstico de su situación actual- para mejorar la calidad del servicio educativo y de los resultados de aprendizaje. Para lograr este propósito se otorgarán apoyos a las escuelas primarias públicas del país que voluntariamente se incorporen al programa y

acepten sus normas de operación, presenten proyectos escolares, determinen metas factibles y se comprometan -mediante convenios de desempeño- a alcanzarlas en un periodo determinado.

Las escuelas seleccionadas para participar en el PEC recibirán un máximo de \$ 300,000.00 (TRESCIENTOS MIL PESOS 00/100) como apoyo para el desarrollo de su proyecto escolar (Programa Escuela de Calidad, 2002).

Para el PEC una escuela de calidad es una organización que aprende y entre sus principales características se encuentran:

- § Realizar procesos de mejora continua sujetos a evaluación interna y externa.
- § Practicar el trabajo en equipo.
- § Formar y practicar valores en alumnos, maestros, directivos y padres de familia (Programa 2001-2006 del Sector Educativo).



# Capítulo 3

DESEMPEÑO DEL ROL

ORGANIZACIONAL

---

## 3 DESEMPEÑO DEL ROL ORGANIZACIONAL

---

**E**l capítulo anterior ha permitido describir la existencia de un proceso que ha venido afectando a las organizaciones de manera general, independientemente de su ramo, desde hace aproximadamente 20 años, en México, el proceso de la Calidad.

En este capítulo se explicará desde la Psicología Social a las organizaciones. La ubicación del rol, la localización del individuo dentro de la estructura social y la elección de la conducta (rol) apropiada a cada situación aparecen como elementos indispensables para la participación efectiva e incluso para la supervivencia social. Pero la adecuada localización y elección del rol va forzosamente precedida de la *percepción* de la situación convirtiéndose de esta manera en un proceso cognitivo (Blanco A., 1988, p.176).

Mediante esta aproximación se pretende conocer como el Programa Escuelas de Calidad va a modificar la realidad laboral de los maestros y cómo a través de ella podrán transmitir el programa, considerando el rol que ocupan dentro de la organización y considerando la forma como ellos mismos se influyen en sus pensamientos con respecto a este programa.

Para este fin se consideró la Teoría del Rol, la cual señala que la percepción del rol es la representación interna de las acciones de otro, ubicándolas en un determinado rol. Ella implica la respuesta organizada de una persona ante estímulos provenientes de su medio ambiente social. Esa organización es de tipo cognoscitivo, en el sentido de que existe un marco previo, individual, respecto del cual la persona proyecta su percepción. Hay, por lo tanto,

dos aspectos que se complementan el uno al otro: uno externo, la conducta o actos de los demás; otro interno, la organización de los estímulos percibidos de acuerdo con ese contexto cognoscitivo (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, Op. cit., p.232)

Sintetizando el capítulo 1, puede decirse que el enfoque de sistemas es una disciplina de pensamiento que permite analizar los problemas con una visión de conjunto, superando aquellos modelos mentales que suponen la realidad fragmentada captada a partir de los síntomas, en un esquema lineal que no considera las diversas interrelaciones y concatenaciones que le son inherentes.

### **3.1 La organización como un sistema de roles.**

Se considera a Talcon Parson como el pionero en el estudio de las organizaciones públicas y privadas con el esquema de sistemas sociales; su trabajo fue desarrollado posteriormente por Robert Katz y Daniel Kahn, quienes aplicaron los principios de los sistemas para examinar de manera integral a las organizaciones con el objeto de poder comprender los múltiples y diversos procesos que ocurren en su interior, y analizar la forma como influyen en éstas los diferentes componentes del ambiente que las rodea (Candamil, 1997)

Mediante la aplicación de la teoría del sistema abierto se ha comenzado a avanzar hacia la solución del dilema de una psicología social dedicada a la estructura social. El enfoque de sistema abierto tiene la ventaja de permitir que los hechos, a cualquier nivel, determinen la formulación teórica específica requerida a ese nivel (Ibídem).

Para esta teoría, las organizaciones sociales son sistemas abiertos, pues el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente. Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las

actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y el tiempo (Katz y Kahn, Op. cit, p.26).

Así, la teoría de los sistemas está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura e interdependencia y no a los atributos constantes de los objetos.

Las estructuras sociales son, esencialmente, sistemas inventados. El cemento que las mantiene unidas es esencialmente psicológico. Los sistemas sociales están anclados en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. Tales sistemas representan pautas de relaciones en que puede resultar muy baja la constancia de las unidades individuales que participan en las relaciones. La organización puede tener una tasa muy elevada de rotación de personal y seguir existiendo. Las relaciones de los elementos proporcionan la constancia, más que los elementos en sí. De aquí que las pautas de conducta formales logradas mediante la estricta aplicación de una regla sean la conducta desarrollada en el rol, sancionada por normas, a su vez justificadas por valores. De este modo reglas, normas y valores aportan tres bases interrelacionadas para integrar la organización (Ibídem, p.42).

Por ello, el proceso de integración debe incluir las distintas dinámicas de los principales subsistemas organizacionales, que incluyen el subsistema técnico o de producción dedicado ante todo al procesamiento organizacional; los subsistemas de apoyo para las relaciones de abastecimiento, distribución y de institución a institución; el subsistema de mantenimiento para atraer gente y mantenerla ejecutando sus respectivos roles funcionales; el subsistema de adaptación, encargado del cambio organizacional y el subsistema gerencial, que dirige y arbitra entre todos los demás. La presencia de esos subsistemas y la pauta del rol formal que les sirve para funcionar están entre las características definidoras más

importantes de las organizaciones sociales como un tipo especial de sistema abierto (Katz y Kahn, Op. cit., p.82).

En cierta medida, todo subsistema tiene normas privadas, su propia serie de categorías codificadoras y una dinámica propia. Sin embargo, el crecer y ampliarse al máximo es la dinámica general de la organización como un todo.

La dinámica de maximización significa volver a formular el principio de equilibrio a nivel de las organizaciones burocráticas: el impulso hacia el crecimiento y la expansión. La dinámica de eficiencia del sistema productivo va creando un volumen creciente de procesamientos; para asegurar un ingreso continuo de insumos, los subsistemas de apoyo intentan controlar o adquirir mayor espacio ambiental; los sistemas de adaptación buscan ajustes que ubiquen a la organización en una posición ventajosa. Finalmente, la estructura burocrática, como un conjunto de roles funcionalmente relacionadas, puede crear con facilidad nuevos roles, con lo que le intenta resolver todos los problemas; de aquí que caracterice a las organizaciones burocráticas su impulso de ampliarse y crecer. El equilibrio que se mantiene es dinámico y muchas de las relaciones que hay entre las partes quedan restablecidas después de los periodos de crecimiento (Katz y Kahn, Op. cit., p.502).

### **3.2 El rol dentro del sistema organizacional y su relación con el puesto.**

Cuando se observa a una organización en movimiento, de inmediato resulta visible lo sistemático de su naturaleza.

En toda organización es posible ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas en proceso que aquella incluye; para lograrlo, el puesto es el concepto clave; con él quiere significarse un punto particular del espacio organizacional; a su vez, se define espacio en base a una estructura de puestos interrelacionados y a la pauta de actividades asociada con ellos. En esencia,

“puesto” es un concepto de relación, que define a cada posición en base al nexo que tenga con otros y con el sistema como un todo. Se asocia con cada puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituyen el rol que ha de cumplir. Al menos aproximadamente, toda persona que ocupe el puesto.

En una organización, todo puesto está directamente relacionado con algunos puestos; menos directamente con otros más, y sólo remotamente relacionado con aún otros puestos de la organización. Se define la cercanía que guardan tales relaciones, mediante el flujo de trabajo y la tecnología de la organización y también mediante las líneas de autoridad (subsistema gerencial) (Katz y Kahn, Op. cit., p.193).

Hablando en general, “conducta en el rol” significa los actos recurrentes de un individuo, que se interrelacionan debidamente con las actividades repetitivas de otras personas, hasta lograrse un resultado previsible. El conjunto de conductas interdependientes compone un sistema o subsistema social, una pauta colectiva estable en la que las personas desempeñan la parte que les corresponde.

Se habla de “rol” cuando se aíslan algunos de los rasgos esenciales y persistentes de los actos específicos que componen la conducta en el rol. En las organizaciones formales muchas de las conductas funcionalmente específicas que componen el sistema son detalladas por escrito, en código. Además, en tales organizaciones los roles que la gente ejecuta están más en función del ámbito social que de las propias características personales. Por ello, el criterio fundamental para estudiar la conducta en el rol es identificar el sistema o subsistema social atingente y localizar los acontecimientos recurrentes que se unen para convertir en producto algún insumo. Puede hacerse esto enunciando lo que se espera del rol en una serie dada de puestos relacionados, ya que tales expectativas son uno de los elementos principales del sistema de roles, e induciendo la conducta que se exige en el rol (Ibídem, pp.194-195)

### 3.2.1 El episodio del rol.

Al considerar que los sistemas sociales están anclados en las actitudes, *percepciones*, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. Se sabe, por ello, que cada individuo responde a la organización de acuerdo a como la *percibe*, lo que quizá se diferencie, de distintas maneras, de lo que en realidad es la organización. En un sentido directo, el individuo no responde a la organización objetiva situada en su ambiente social objetivo, sino a la representación que de la misma existe en su ambiente psicológico (Katz y Kahn, 1999, p.198).

En toda organización es posible ubicar a cada individuo en la serie total de relaciones y conductas en proceso que aquella incluye; para lograrlo, el puesto es un concepto clave, pero a su vez, se asocia con cada puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituyen el rol que ha de cumplir. Al menos aproximadamente, toda persona que ocupe el puesto (Ibídem, p.193).

Describir la transmisión y recepción del rol tiene como base cuatro conceptos: *expectativas del rol*, que son estándares de evaluación aplicados a la conducta de cualquier persona que ocupe un puesto o una posición organizacional dada; *rol transmitido*, que consiste en comunicaciones surgidas de las expectativas del rol y que los miembros con injerencia en la malla del rol envían, intentando así influir sobre la persona focal; *rol recibido*, que es el modo como la persona focal percibe las transmisiones relativas al rol, que otros le envían (incluyendo las que él mismo se “transmite”); *conducta en el rol*, que es la respuesta que la persona focal da al complejo de información e influencias que ha recibido (Katz y Kahn, Op. cit., p.203).

Puede considerarse que esos cuatro conceptos constituyen una secuencia o un episodio del rol. Los dos primeros, expectativas del rol y rol enviado, tiene relación con motivadores, cogniciones y la conducta de los miembros que

constituyen la malla del rol; los dos últimos, el rol recibido y la conducta en el rol, se refieren a las cogniciones, motivaciones y conducta de la persona focal.

Desde luego, se designa a una persona o a un puesto como focal, por conveniencia; esto sirve simplemente para identificar términos de referencia que permitirán observar a algunos segmentos de la organización en marcha.

Un estudio completo de la misma exigiría tratar sucesivamente como focal cada puesto en ella existente, identificar la malla del rol, medir las expectativas del mismo y del rol transmitido y describir igualmente el rol recibido y la conducta en él. Además la marcha de una organización incluye muchos ciclos continuos de enviar, recibir, responder, evaluar y volver a enviar, en manos de personas que ocupan muchas mallas de roles, mismas que se traslapan. En resumen: se abstrae el episodio del rol, de un proceso que es cíclico y se encuentra en marcha (Ibídem, p.204).

### 3.2.2 El rol recibido.

El rol recibido, está compuesto de las percepciones y cogniciones que la persona focal tenga de lo que se le transmite.

El rol recibido es lo que de inmediato influye sobre la conducta de la persona y constituye fuente inmediata de motivación para el desempeño del mismo. Se considera que cada expectativa transmitida provoca en la persona focal una fuerza motivacional de cierta magnitud y dirección; con ello no quiere decirse que esas fuerzas motivacionales del rol sean idénticas en magnitud y dirección respecto a los intentos de influencia transmitidos que las evocaron. Cuando la persona focal considera las expectativas del rol transmitido ilegítimas o coercitivas, pueden despertar en ella vigorosas fuerzas de resistencia que producen resultados distintos, e incluso opuestos, a la conducta esperada. Estos procesos, repetidos por muchas personas durante largos periodos, producen, en la conducta

organizacional, el componente constante de los efectos imprevistos (Katz y Kahn, Op. cit., p.198).

Constituyen fuentes importantes y adicionales de influencia en el desempeño de un rol, las propiedades objetivas e impersonales de la situación en sí. En algunas situaciones, la naturaleza de la tarea y la experiencia previa que el individuo haya tenido en tareas similares ayudará a la aceptación del rol.

Además de las fuerzas motivacionales surgidas de las expectativas recibidas y otros indicios, existen en la ejecución del rol importantes fuerzas motivacionales internas; por ejemplo, se tiene la satisfacción intrínseca derivada del contenido del mismo. En cierto sentido, toda persona es un “autotransmisor”; es decir, un transmisor del rol respecto a sí mismo, pues también percibe de manera determinada su puesto y tiene una serie de actitudes y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición; posee cierta conciencia de qué conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades, a obtener los objetivos de la organización o a hacer avanzar los intereses propios. Incluso, puede tener parte importante en determinar cuáles son las responsabilidades formales de su puesto, en especial si ocupa una posición de cierta altura dentro de la jerarquía (Ibídem, p.199).

Además, algunos motivos persistentes en el individuo incluirán probablemente el sector de la conducta organizacional. La persona posee una autoidentidad organizacional y se ve motivada a conducirse de un modo que afirme y realce los atributos valiosos de esa identidad.

### **3.3 El desempeño del rol en las escuelas primarias públicas.**

A continuación se describirán, algunos de los puestos y roles definidos por la Secretaría de Educación Pública.

Según el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992, la primera autoridad en las escuelas es el director del plantel, designada o autorizada por la Secretaría de Educación Pública. Esta autoridad es responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

En las escuelas que cuenten con un mínimo de cinco maestros, se integrará un Consejo Técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel. Es presidido por el director. En las escuelas con más de doce grupos, se elegirá un representante de los maestros por cada grado. El consejo sesionará por lo menos una vez al mes y le corresponde analizar y recomendar respecto a los planes y programas de estudio; los métodos de enseñanza; la evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo; la capacitación del personal docente; la adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos, y otras cuestiones de carácter educativo (Sistema Educativo Mexicano, 1996).

El control administrativo y técnico-pedagógico de las escuelas primarias son coordinados por las dependencias educativas de los gobiernos federal y estatales a través de diversas instancias y por las autoridades escolares.

1. A nivel escolar:

- a) La dirección de la escuela desarrolla funciones de planificación, dirección, control de la prestación del servicio, administración de personal, de recursos materiales y financieros.
- b) El personal docente programa, conduce y evalúa la enseñanza en el grupo a su cargo.
- c) El Consejo Técnico Consultivo define aspectos de la organización e integración del servicio y efectúa las consultas necesarias para el mejoramiento en la aplicación del plan y los programas de estudio.

Cada escuela formula un plan anual de trabajo compuesto por:

- a) los planes específicos de cada profesor de grupo;
- b) los informes recabados en la comunidad acerca de la estimación potencial de la demanda del servicio;
- c) la demanda real generada por la inscripción a primer año y la reinscripción de segundo a sexto grados;
- d) la información adicional que detecte el director de la escuela sobre necesidades de personal docente, materiales, equipo, mantenimientos, conservación y otros.

## 2. A nivel de zona escolar:

Los supervisores e inspectores generales (secundaria) cumplen funciones generales de vigilancia técnico-pedagógica y administrativa y de enlace entre las autoridades superiores y las escolares. Los supervisores deben conocer las necesidades educativas de la comunidad, organizar y promover el trabajo escolar en todos sus aspectos y vincular los lineamientos de la política educativa nacional con las realizaciones concretas de cada escuela.

El plan anual de la escuela es remitido por el director al supervisor de zona y a los inspectores generales (secundaria), para que éstos lo incorporen al plan de trabajo de la zona respectiva. El supervisor de zona, a su vez, hace las gestiones con las autoridades educativas inmediatamente superiores para que se formule el programa operativo anual de la educación primaria en el estado respectivo. Una vez que se haya elaborado el programa operativo anual del sistema de educación primaria, el supervisor tendrá un programa específico para su zona o sector, el mismo que deberá vigilar para que las escuelas lo cumplan (Sistema Educativo Mexicano, 1996).

Como se desprende de lo anterior, la supervisión técnica del funcionamiento de la escuela la realiza el supervisor de zona escolar, conforme a las normas y lineamientos que expide la autoridad educativa. En cambio el control interno de la prestación del servicio es realizado de forma integral por el director de la escuela y la supervisión de la labor educativa en cada grupo es competencia del profesor asignado.

El director de la escuela, por conducto del supervisor, reúne y envía a las autoridades educativas superiores la información adicional que se le requiera, como la plantilla del personal, las formas estadísticas de inicio y fin de cursos, las formas de control escolar, las necesidades de material, equipo, conservación y mantenimiento, el censo escolar, la información técnica, etcétera. Por su parte las autoridades educativas responsables de la operación del nivel de primaria, envían a las escuelas el personal y los recursos materiales, conforme el presupuesto autorizado (Sistema Educativo Mexicano, 1996).

Por lo que respecta al personal administrativo, éste está integrado por los empleados que atienden los servicios ordinarios de oficina. Los cuales tienen como funciones la marcha y el perfeccionamiento de todas las tareas burocráticas de la escuela. Planeamiento de todas las actividades escolares y la supervisión de su ejecución forma parte de las obligaciones administrativas.

Uno de los puestos administrativos de la escuela es el Secretario. El titular de este puesto es responsable de revisar la correspondencia de la escuela, desarrollar trabajos de mecanografía, reportes e informes escolares, sustituir a los profesores en sus inasistencias y desarrollar las funciones del director en ausencia de éste (Henestrosa, 1993, p.71).

En el programa vigente se tiene que según las REGLAS DE OPERACION E INDICADORES DE GESTIÓN y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE ESCUELAS DE CALIDAD. Conforme a lo dispuesto en los artículos 3o. de la Constitución

Política de los Estados Unidos Mexicanos; 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Los artículos 2°, 3°, 6°, 7°, 8°, 12°, 14°, 15°, 25°, 30, 32, 33, 34, 49, 65, 66, 68, 69, 70, 71 y 72 de la Ley General de Educación, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal; y los artículos 1°, 64, 70 y 71 del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2001.

#### Supervisores Escolares:

- Invitar a las escuelas de su zona a participar en el Programa.
- Participar en la capacitación ofrecida por el equipo técnico estatal para el desarrollo del Programa.
- Asesorar a las escuelas de su zona para la elaboración de su proyecto escolar.
- Difundir, en su zona, las experiencias de las escuelas participantes.
- Estimular a otras escuelas a participar en años subsiguientes.

#### Consejo Escolar de Participación Social (lo que en el programa anterior era el Consejo Técnico):

- Elaborar el proyecto escolar, bajo la coordinación del director de la escuela.
- Supervisar los recursos asignados para su proyecto escolar y llevar el control del uso de los recursos.
- Apoyar al Consejo Municipal de Participación Social en la obtención de recursos adicionales, municipales, privados y sociales.
- Firmar los convenios de desempeño y velar por el cumplimiento de las metas del proyecto escolar.

#### Directores:

- Participar en la capacitación ofrecida por el equipo técnico estatal para el desarrollo del Programa.
- Inscribir a su escuela en el Programa.

- Organizar y coordinar las actividades que realizará la comunidad escolar para elaborar el proyecto escolar y el programa anual de trabajo, involucrando al Consejo Escolar de Participación Social.
- Presentar la solicitud de apoyo al Proyecto Escolar ante el Consejo Estatal de Participación Social.
- Organizar y coordinar las actividades académicas y administrativas que realizará la comunidad escolar para alcanzar las metas colectivas propuestas.
- Comprobar el uso de los recursos (Programa Escuelas de Calidad, 2002).

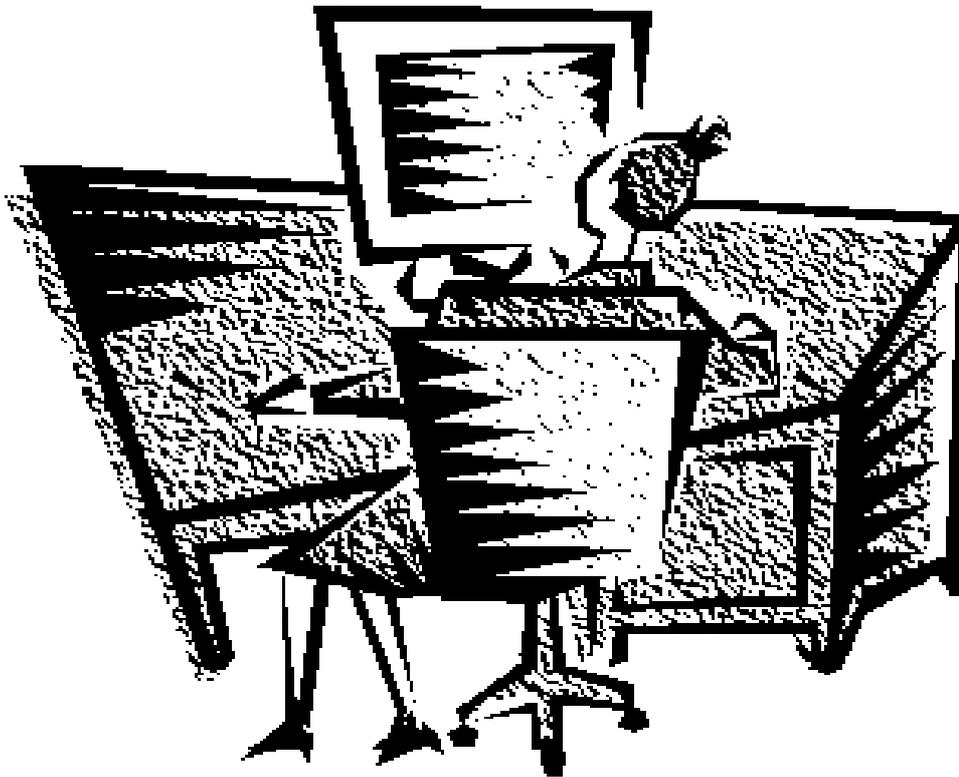
En México hay 98,286 escuelas primarias públicas, de las cuales 3,445 se ubican en el Distrito Federal (Fuente: SEP, Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional. Inicio de Cursos, 1999/2000 y del Directorio de Escuelas).

El PEC reconoce que el cambio en la escuela depende del conocimiento y la voluntad de las personas, su proceso formativo, su historia y el apoyo externo. Se apoya en el ingenio creador del maestro que asume su papel de protagonista fundamental de la educación. Por lo que, reconoce la intención y el compromiso del maestro y lo comprende y valora como persona. (Programa Escuelas de Calidad, 2002).

En las escuelas del país laboran 543,694 maestros, de los cuales, se estima que 153,974 se desempeñan en los puestos de director, supervisor o administrativo; en el Distrito Federal son aproximadamente 5,397 de ellos (Fuente: Estadística Básica del Sistema Educativo Nacional, y las estimaciones son calculadas con base a los datos que los mismos docentes señalaron en las entrevistas realizadas).

Se consideraron a supervisores de zona, directores y administrativos por ser quienes ejercen el liderazgo académico, administrativo y social, lo que los

convierte en el motor de transformación de la comunidad escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad (Programa Escuelas de Calidad).



# Capítulo 4

## METODOLOGIA

---

## 4 METODOLOGIA

---

### MÉTODO

Se trató de una investigación no experimental (Ramírez, 1997, p.55), en la que, se realizó un estudio exploratorio (Ibídem, p.71) de índole cualitativa (Debus, 1995, p.2) con diseño ex-post-facto (Ramírez, Op. cit., p.55).

La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales –en este caso particular, mediante entrevistas en profundidad-, que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (Rodríguez, Gil y García, 1996, p.32). Miles y Huberman consideran que se realiza a través de un prolongado e intenso contacto con el campo o situación de vida, en donde, el investigador intenta capturar los datos sobre las percepciones de los actores desde dentro, a través de un proceso de profunda atención, de comprensión empática y de suspensión o ruptura de las preconcepciones sobre los tópicos objeto de discusión.

Staker señala dos características importantes de los estudios cualitativos: 1) están orientados al caso (entendido el caso como un sistema limitado); 2) son relativamente no comparativos, lo que pretenden básicamente es la *comprensión* más que las diferencias con otros.

Los casos que son de interés en la educación y en los servicios sociales los constituyen, en su mayoría, personas y programas. Personas y programas se asemejan en cierta forma unos a otros, y en cierta manera son únicos también.

Nos interesan tanto por lo que tienen de único como por lo que tienen de común. Salimos a escena con el sincero interés por aprender cómo funcionan en sus afanes y en su entorno habituales, y con la voluntad de dejar de lado muchas presunciones mientras aprendemos (Stake, 2001, p.16).

El caso puede ser un niño, un grupo de alumnos o un programa innovador – en esta investigación, la percepción del rol recibido por parte de los maestros de escuelas primarias, dentro del Programa Escuela de Calidad-. El caso es algo específico, algo complejo, en funcionamiento. El caso es un sistema integrado. No es necesario que las partes funcionen bien, los objetivos pueden ser irracionales, pero es un sistema. Por eso, las personas y los programas constituyen casos evidentes.

La investigación con estudio de casos no es una investigación de muestras. El objetivo primordial del estudio de un caso no es la comprensión de otros. La primera obligación es comprender este caso. Según Fred Erickson, autor muy respetado de escritos sobre estudios cualitativos, la característica más distintiva de la indagación cualitativa es el énfasis en la interpretación (Ibídem, p.20).

#### **4.1 Objetivos**

OBJETIVO GENERAL:

Conocer como perciben su rol recibido los maestros de escuelas primarias, dentro del Programa Escuela de Calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Explicar si los maestros de escuelas primarias perciben de una manera específica su rol recibido.

2. Describir como perciben los maestros de escuelas primarias sus roles recibidos a partir de la existencia del Programa Escuelas de Calidad.
3. Describir los elementos que intervienen en la percepción del rol recibido, de maestros de escuelas primarias, esperados en el Programa Escuelas de Calidad.
4. Describir los elementos que intervienen en la percepción del rol recibido, de maestros de escuelas primarias, esperados en el Programa Escuelas de Calidad.

**4.2 Sujetos.** El tipo de muestreo no probabilístico empleado fue el muestreo propositivo (Pick y López, 1994, p.92). La muestra estuvo integrada por 15 maestros que se desempeñan en puestos de supervisor (2); director (9); y apoyo técnico pedagógico (4), de nivel primaria distribuidos de manera selectiva en escuelas primarias públicas de la Delegación Iztapalapa, Región Centro del turno vespertino.

Como ya se mencionó, se consideraron a supervisores de zona, directores y administrativos por ser quienes ejercen el liderazgo académico, administrativo y social, lo que los convierte en el motor de transformación de la comunidad escolar dentro del Programa Escuelas de Calidad (Programa Escuelas de Calidad).

**4.3 Instrumento.** Con la finalidad de conocer como es la percepción del rol recibido de los maestros de escuelas primarias, dentro del Programa Escuela de Calidad, se elaboró una entrevista semiestructurada a través de una guía de tópicos (Debus, 1995, p.32). La cual se utilizó para las entrevistas individuales en profundidad (Ibídem, p.10).

No importó su sexo, ni su edad, ni los años de experiencia en el puesto que desempeñan, solamente se consideró que se desempeñaran en el puesto de Supervisor de Zona, Director de Plantel o Asistente Técnico Pedagógico.

En el proceso de construcción de dicha entrevista semiestructurada no se práctico ninguna prueba de validación ni de confiabilidad, por tratarse de una investigación cualitativa.

#### **4.4 Operacionalización**

##### Objetivo Específico 1

2.-¿Cuál es su puesto dentro de la escuela? ¿Cuáles son las funciones de su puesto?

4.-¿Usted cómo considera que desempeña su trabajo? ¿Considera que lo desempeña con calidad?

5.-¿Cómo relaciona su desempeño personal con el desempeño general de su escuela?

9.-¿Considera que el desempeño de sus funciones puede ser mejorado?

##### Objetivo Específico 2

6.-¿Cómo sería su función basándose en lo que conoce de un programa de Calidad?

7.-¿Considera que su desempeño se verá afectado por el Programa Escuelas de Calidad? ¿En qué forma?

8.-¿Qué aportes tendrá en la organización de su escuela el Programa Escuelas de Calidad y en su desempeño personal?

##### Objetivo Específico 3

1.-¿Ha escuchado del Programa Escuelas de Calidad? ¿Qué ha escuchado de él y por qué medio se enteró?

3.-¿Qué relación hay entre la dirección y la administración de la escuela?

**4.5 Procedimiento.** Se contó con la autorización previa de las autoridades de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa. Posteriormente se procedió a concertar la cita de acuerdo a la disponibilidad de los maestros en sus escuelas.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo en la dirección de las escuelas en las que laboran los maestros, se les pidió que contestaran todas las preguntas formuladas.

Las entrevistas individuales en profundidad se audiograbaron, tuvieron una duración aproximada de una hora.

## 4.6 RESULTADOS

Con las respuestas proporcionadas en las entrevistas individuales en profundidad se hizo un análisis de contenido (Keats, 1992, p.121). TABLAS 1,2,3,4 y 5.

### Objetivo Específico 1

Explicar si los maestros de escuelas primarias perciben de una manera específica su rol recibido

Preguntas 2, 4, 5 y 9

| TABLA 1<br>Rol Recibido<br>Expectativas transmitidas  |
|---|
| <b>Actividades definidoras del rol</b>  |
| <p>Apoyar en el aspecto técnico-pedagógico a mis compañeros maestros.....<br/>           Tal vez haya cosas que no realice y que tenga que reestructurar la organización aquí en la oficina, con mis compañeros....<br/>           En mi puesto son muchas funciones, administrativas, técnicas...<br/>           Debo ser el apoyo para maestros, alumnos, padres y cuidar de todo el inmueble...<br/>           Mis funciones son ver que se cumplan los planes y programas...<br/>           Ser el eslabón entre el sector y las escuelas...<br/>           Vigilar.....<br/>           Funciones administrativas y funciones técnico-pedagógicas....<br/>           Tenemos que darle el apoyo a las escuelas en algunos programas....<br/>           Tener la máxima responsabilidad de la escuela....<br/>           Mas bien coordinar...<br/>           Los resultados que ofrece la escuela es lo que yo intento hacer, creo que son buenos....<br/>           Técnico-pedagógicas es pasar a los salones y auxiliar a los maestros, darse cuenta si están siguiendo el programa, checar su documentación...<br/>           Lo administrativo, pues cumplir con lo que pide la Secretaría, reportes, etc....<br/>           Es eso lo que uno como director, es lo primordial que debe de hacer...<br/>           Lo que se refiere a archivo, calificaciones, constancias, boletas, desayunos del DIF, todo eso es a lo que se tiene que abocar este puesto... (ATP)<br/>           El supervisar...<br/>           Organización de todo el año dentro de la escuela...<br/>           Toda la coordinación, supervisión, organización de lo que es un plantel...<br/>           Ser el enlace entre ella (directora) y la supervisión...<br/>           Estamos tratando de buscar que haya una elevación en la calidad de la enseñanza...<br/>           Visitar los planteles, estar al tanto de todo lo administrativo, pero también de lo técnico...<br/>           Proyectos que por cuestiones administrativas o por falta de apoyo, de personal no</p> |

|   |
|---|
| <p>las puedo hacer...</p> <p>Este año nos propusimos bajar más los índices de reprobación...</p> <p>Me corresponde organizar y dirigir...</p> <p>Las funciones son desde organizar, dirigir, ver que todo se cumpla,...</p> <p>Brindarles apoyo o canalizar aquellos niños que así lo requieran...</p> <p>Vigilar que no haya trabas para el trabajo que desempeñamos...</p>  |
| <p><b>Transmisiones relativas al rol</b></p> <p>Si nos atrasamos también el trabajo de la zona y no es correcto...</p> <p>Estamos siguiendo una propuesta que la dirección técnica nos ha enviado...</p> <p>Los compañeros lo han tomado muy bien y están trabajando contentos...</p> <p>Saco a tiempo los documentos que me piden en zona, en sector, en DGSEI...</p> <p>Tengo muchos ojos encima de mí...</p> <p>Tenemos que entregar muchos documentos...</p> <p>Que puedan caminar ellos (los maestros) con la confianza de que al hacer las cosas las están haciendo bien y que yo tenga confianza de que las hacen bien, ya me lo han demostrado...</p> <p>Tengo buen personal...</p> <p>Cada maestro es responsable y a la vez yo también, la comunidad también responde...</p> <p>Con menos hacer más...</p> <p>Si yo no trabajo no llega la información entonces todo queda en mal, en la zona, con los maestros, todo...</p> <p>Hay mucha información que llega, la cual desconoces por completo, cosas nuevas que legan a Región Centro...</p> <p>Van pasando los mensajes por tanta gente que cuando te llega a ti, ya es como el teléfono descompuesto, ya te llega diferente...</p> <p>Nuestros consejos técnicos para eso son, para apoyarnos...</p> <p>Si hay un buen equipo...</p> <p>Los maestros están dispuestos a dar mucho más de su tiempo...</p> <p>Yo creo que les gusta su trabajo...</p> <p>Estamos cansados, porque la mayoría trabajo dos turnos...</p> <p>A partir de los resultados en los indicadores del desempeño académico podemos saber como estamos...</p> <p>Siento que tenemos maestros y directores comprometidos que le echan muchas ganas...</p> <p>Hemos contado con el apoyo de la supervisión de sector que nos ha coordinado...</p> <p>A partir de estas evaluaciones nosotros hemos observado que si hay cambio...</p> <p>Somos un equipo de trabajo...</p> <p>Hay buena comunicación entre los maestros...</p> <p>Nuestras autoridades siempre le dan preferencia a oficios...</p> <p>Hay que ir diario a la inspección por recados...</p> <p>Rendir a las autoridades inmediatas la información que nos requieran...</p> <p>Damos mucho caso a los proyectos, a las propuestas de los maestros, los echamos a andar...</p> |

## Objetivo Específico 1

Explicar si los maestros de escuelas primarias perciben de una manera específica su rol recibido

Preguntas 2, 4, 5 y 9

| TABLA 2<br>Rol Recibido<br>Autotransmisión del rol   |
|--|
| <b>Percepción del puesto por parte de la persona focal</b>   |
| <p>Hago actividades administrativas...</p> <p>No hay el personal...</p> <p>Son varias actividades las que tienen que desempeñarse en este puesto (director)...</p> <p>No dejando las necesidades que se tengan...</p> <p>Nos hace falta apoyo (administrativo)...</p> <p>Yo tengo que hacer todo...</p> <p>Si yo tengo un desorden los compañeros van a estar igual...</p> <p>Para eso estamos, para apoyarlos...</p> <p>Si, podría ser (mejorar su desempeño)...</p> <p>No me puedo dar el lujo de equivocarme...</p> <p>Si trato de darle calidad a mi trabajo...</p> <p>La calidad no está en ningún documento...</p> <p>La calidad es ver el producto que nosotros producimos (alumnos)...</p> <p>No puedo decir que es con calidad...</p> <p>La carga administrativa es muy pesada...</p> <p>Tener buenas relaciones y llevarse bien todo el personal...</p> <p>Se refleja mi desempeño en el desempeño de mi escuela...</p> <p>Pienso que bien (se desempeña)...</p> <p>Mi intención y mi objetivo eran que la escuela marchara adecuadamente...</p> <p>Ese es mi papel tratar de que la escuela sea la mejor...</p> <p>Mi desempeño en la escuela es con calidad...</p> <p>Hacérselos entender a los maestros es difícil...</p> <p>Me doy cuenta de la necesidad que tenemos de ponernos a estudiar...</p> <p>Es mi papel convencer a los papás de que es el mejor servicio que pueden tener...</p> <p>No es todavía de calidad el trabajo de aquí, es el trabajo cotidiano, el que siempre se ha hecho...</p> <p>En términos generales bien, todo marcha bien...</p> <p>Yo creo que en la administración de tiempos te haces demasiado en una primaria...</p> <p>Yo creo que si todos lo hacemos bien, todo funciona bien...</p> <p>Que fuera directo el acercamiento...</p> <p>Creo que ha ido mejorando cada día (el desempeño)...</p> <p>Hemos tratado de que sea con calidad</p> <p>Si no hubiera una buena forma de organización y una buena dirección, desde ahí estaría mal funcionando la escuela...</p> |

Pienso que me faltan cosas...  
 Estar dispuestos siempre a aprender de los demás a compartir...  
 trato de hacer todo de acuerdo a la normatividad...  
 Siento que mi servicio es de calidad...  
 Tratas de poner lo mejor que tienes para desempeñarte...  
 No hemos llegado a reflexionar muy bien acerca de nuestro hacer...  
 Creo que está funcionando bien la escuela...  
 Considero que dan su mejor esfuerzo...  
 Considero que ellos también trabajan bien...  
 Somos líderes de por sí...

### **Satisfacción en el desempeño del rol**

Yo percibo que siempre se debe estar con el ánimo de hacerlo, porque le gusta,  
 porque lo quiero hacer, y transmitirlo a los compañeros maestros  
 Mis funciones no están desempeñadas adecuadamente  
 Lo mejor posible, soy exigente con mi trabajo  
 No con toda la calidad que yo quisiera  
 Es determinante el que uno como director este realizando su trabajo con todas las  
 ganas y la entereza posibles  
 Amo mi trabajo  
 No me considero una excelente directora  
 Me siento satisfecha de lo que se ha podido lograr  
 Yo me siento bien  
 Cada día podemos ser mejores  
 Con muchas ganas  
 Mi intención es contagiar el entusiasmo por mi trabajo a los directores  
 Le pongo mucho empeño  
 No somos una escuela excelente  
 Yo considero que lo desempeño bien...  
 Si estamos dentro de lo que es la calidad...  
 Ojalá pudiéramos rendir al 100% pero eso es una falacia...  
 Yo lo hago con mucho amor...  
 Considero que doy lo mejor...  
 Pongo mi mejor esfuerzo...  
 Me gusta mi trabajo...  
 Las ganas las tengo...  
 Vamos a estar mejor cada día...

## Objetivo Específico 2

Describir cómo perciben los maestros de escuelas primarias sus roles recibidos a partir de la existencia del PEC.

Preguntas 6, 7 y 8

| TABLA 3<br>Rol Recibido<br>Expectativas transmitidas   |
|--|
| <b>Actividades definidoras del rol</b>   |
| <p>Del proyecto que nosotros estemos proponiendo no descuidarlo, fomentar en los compañeros ese espíritu de alcanzar los ideales propuestos.....</p> <p>Mas comprometidos con los padres de familia, hacerlos formar parte del equipo de la escuela....</p> <p>Conformar nuestros planes de trabajo, que cada año elaboramos...</p> <p>El aporte sería tal vez organizarnos mucho mejor de lo que nos organizamos...</p> <p>Si yo voy a hacer esta actividad extra, todos tenemos que hacerla...</p> <p>Para poder lanzar nuestro pequeño programa, tuvimos que ponernos de acuerdo y ajustar nuestro plan de actividades....</p> <p>Apoyando....</p> <p>El trabajo lo hacemos, el trabajo se hace cuando nos piden cuentas pues ahí están...</p> <p>No porque yo me quite esa responsabilidad (trabajo administrativo) porque eso viene en el reglamento...</p> <p>Aparentemente cada uno sigue en sus funciones...</p> <p>No hay donde se diga tu director, vas a hacer esto y esto, tu secretario o tú maestro de grupo, no, no lo hay...</p> <p>La dirección también tiene que planear todas sus actividades, para todo el ciclo escolar...</p> <p>De más apoyo técnico...</p> <p>Esta evaluación debe entenderse como una evaluación amplia que les lleve a ver comparando, los logros con los propósitos...</p> <p>A partir de esa evaluación, elaborar las estrategias para así lograr esos propósitos a lo más que se pueda...</p> <p>Los equipos técnicos se tienen que unificar...</p> <p>Tienen que saber que aquí estamos, que somos, que tenemos, que podemos mejorar y ayudar a que las relaciones sean más fluidas...</p> <p>En las orientaciones que recibimos, tengo un panorama más amplio en cuanto al estudio de caso, entrevistas, como hacer las estadísticas...</p> <p>Haríamos otras cosas y nos indicarían como hacerlas...</p> <p>Definiría las funciones...</p> |
| <b>Transmisiones relativas al rol</b>  |
| <p>Tendríamos que sacar buenos resultados...</p> <p>Haciendo proyectos, que es lo que nos están pidiendo...</p> <p>La información tiene que pasar por estas instancias para poder llegar...</p>  |

Mediante la presentación de un documento...  
Están en sus actividades y esto habla bien de la relación que hay entre el compromiso de cada uno...  
En base a los proyectos tendríamos que ir con un seguimiento mucho muy específico...  
Se necesita el menor parámetro de falla...  
Si viene alguien y me da una información más concisa...  
Se dice que la escuela no va a carecer de nada...  
Por el control de calidad ya no pasamos...  
He escuchado que va a llegar el momento en que los padres de familia escojan al maestro que quieren.....  
En la zona ninguna escuela está inscrita en el programa...  
Mejoras materiales, mejoras académicas...  
Cuando empezaron, a solicitarles todo como que ya se querían arrepentir...  
A esas escuelas les van a dar mucho...  
Hablaba con una maestra y decía que podíamos tener esa posibilidad de acceder, que finalmente no está tan difícil.....  
El PEC involucra que tengan que entrar los padres de familia...  
Dentro de un plantel escolar si a algún padre se le da acceso se siente con derechos más allá de lo que se le atribuye en el proyecto.....  
La SEP no tiene un seguimiento real de la matrícula de cada niño...  
El maestro trabaja, pero trabaja en el mínimo que se le pide...  
Se necesita en primer lugar que el director también sepa sobre las escuelas de calidad y también le entra al trabajo...  
Hay que tener juntas con los del técnico..  
Tener evaluaciones, pláticas con los padres, con los mismos alumnos, con los maestros...  
Habría más participación ese sería el beneficio...  
Realmente es poca la información...  
No nos dieron información...  
Nos habían dicho que había que inscribirse...  
Bajo una supervisión más estricta  
Además la destinación de fondos...  
Los fondos que se destinan no son suficientes para cubrir las necesidades básicas de un plantel...  
No me estás dando tú las herramientas para yo llevarlo a cabo...  
No ha habido ni la difusión, ni la información necesaria para nadie...  
Nada más es por lo que he visto, lo que he oído, lo que me comentan, me dicen y que más hay, que tanto es real...  
Ha habido muchos rumores en las escuelas que no quisieron entrar al PEC...  
Varias escuelas no se quisieron inscribir por temor a dos cosas: la carta compromiso y la evaluación externa...  
Por desconocimiento es que muchos maestros dicen no...  
Hay muchas cosas que todavía no están bien claras, esto a lo mejor es un proyecto y a lo mejor al rato no funciona...  
Es un compromiso que la escuela está aceptando ante la comunidad...  
Nos tendríamos que poner de acuerdo...

## Objetivo Específico 2

Describir cómo perciben los maestros de escuelas primarias sus roles recibidos a partir de la existencia del PEC.

Preguntas 6, 7 y 8

| TABLA 4<br>Rol Recibido<br>Autotransmisión del rol  |
|---|
| <b>Percepción del puesto por parte de la persona focal</b>  |
| <p>Igual pero más comprometida...</p> <p>Simplemente sería más compromiso y hacer las cosas mejor...</p> <p>No tengo apoyo en el aspecto administrativo, ...</p> <p>Quién estaría fallando, sería yo, no así ellos...</p> <p>Entrar al proyecto sería bueno...</p> <p>Es importante que todo mundo este convencido, que todo mundo apoye...</p> <p>El que yo tenga que estar pendiente de todas estas circunstancias...</p> <p>Todavía o entiendo muy bien que es una escuela de calidad...</p> <p>Yo siento que la escuela de calidad debe llegar de otra manera...</p> <p>Nos deben de motivar de otra manera...</p> <p>Yo siento que eso va a llevar mucho riesgo...</p> <p>Quieren maestros de calidad que nos den una formación de calidad...</p> <p>Yo me imagino que vienen innovaciones...</p> <p>Para mí eso va a implicar actualización permanente...</p> <p>No todo el personal estaba de acuerdo, tal vez, he aquí uno de los factores...</p> <p>Repercutirá muy bien...</p> <p>Los maestros deben esforzarse...</p> <p>Para mi sería un poquito más de trabajo...</p> <p>Será muy importante (su función)...</p> <p>Lo que piden implica para mi mucho burocratismo...</p> <p>La calidad lo que implica es ir mejorando cada vez más...</p> <p>Yo les limito mucho (a los padres)...</p> <p>El maestro es el que tiene que hacerlo (actividades escolares y de grupo), si él necesita algo me va a preguntar a mí, no les va a preguntar a ellos (padres).....</p> <p>Nos amolaban mucho las estadísticas...</p> <p>Para que nos den lana que finalmente creo que ese es el beneficio del proyecto...</p> <p>Beneficia porque ahí todos nos comprometemos...</p> <p>Mas conocimientos y también esfuerzo, trabajo y mucha colaboración...</p> <p>No conozco claramente lo que es el programa...</p> <p>Que las autoridades te dieran el tiempo de conocerlo o de integrarte...</p> <p>Que es lo que tiene de diferente una escuela de calidad a una escuela normal eso es lo que quisiera saber...</p> <p>El hecho de trabajar un tiempo completo a ti te hace dar lo mejor...</p> <p>No necesita uno inscribirse a ningún programa para funcionar efectivamente como una escuela de calidad...</p> <p>La calidad está en función de cada uno de nosotros...</p> |

No puede uno saber hasta donde puede verse afectada la organización...  
 Suena muy bonito PEC, pero cuantas de esas escuelas que se incorporan, figuran por decir algo, entre las 100 mejores del D.F....  
 Lo único que van a hacer es darme una actividad de relleno o una actividad administrativa que a mí, no me va a aportar en realidad nada...  
 Aporta mucho...  
 A mí el PEC me ha sido muy útil...  
 A nivel dirección nos quita mucho tiempo...  
 El director debe de estar de la mano con el maestro de grupo...  
 No creo que sea difícil...  
 El PEC en realidad tiene puntos positivos y puntos negativos...  
 Los padres de familia son un arma de dos filos...  
 Difícilmente se puede tener un proyecto...  
 Los resultados no pueden ser inmediatos...  
 Finalmente se van a poner trabas..  
 Fue un experimento fallido tal vez...

#### **Satisfacción en el desempeño del rol**

No sería absolutamente nada del otro mundo...  
 Yo veo problemática...  
 No se vería afectado...  
 Yo creo que entonces mi desempeño puede ser mejor...  
 Me beneficiaría en aprendizaje en crecimiento...  
 El tratar de mejorar aún más mi trabajo...  
 Me agradecería conocerlo...  
 Para mí esta es la buena...  
 Que me va a traer en el momento en que yo la conozca, a lo mejor muchas satisfacciones con los niños...  
 Si estamos hablando de calidad, pues nos tiene que ir mejor a todos...  
 Siento que es un gran compromiso...  
 Me falta más meterme al grupo...  
 Esto como es nuevo, pues nos va a estresar..  
 Yo me congratulo...

## Objetivo Específico 3

Describir los elementos que intervienen en la percepción del rol recibido, de maestros de escuelas primarias, esperados en el PEC.

Preguntas 1 y 3

| TABLA 5   |                |
|---|----------------|
| Elementos que intervienen en la percepción del rol recibido   |                |
| Si hemos escuchado sobre él...  | Comunicación   |
| Por medios oficiales...   | Comunicación   |
| Comprende todas las actividades que hay en la escuela...  | Administración |
| Para que trabaje toda la comunidad escolar...   | Participación  |
| Seguimiento de autoridades...   | Control        |
| Se otorgue dinero a la escuela...   | Recursos       |
| Este dinero es controlado...  | Control        |
| Me comentaban que no hay un seguimiento adecuado...   | Comunicación   |
| Como director puedo estar plenamente convencido pero necesito a todo el personal convencido de esa actividad.....     | Participación  |
| En algunos lugares no se esta dando el apoyo como se estaba esperando.....  | Apoyo          |
| Es como nada más, un proyecto más...  | Comunicación   |
| No les convenció a todos...   | Comunicación   |
| No tendríamos el suficiente apoyo por parte de los padres...  | Apoyo          |
| Hay mucha carga administrativa...   | Administración |
| Nos falta una mayor información...  | Comunicación   |
| Nos interesa mucho respecto a nuestra comunidad darle una calidad a nuestra enseñanza...                              | Participación  |
| Desconozco alguna escuela que haya entrado...   | Comunicación   |
| Necesito estar actualizada...   | Administración |
| Todo afortunadamente lo comentamos con los compañeros...  | Comunicación   |
| Todas las escuelas debemos ser escuelas de calidad...   | Participación  |
| Somos maestros de calidad y tenemos alumnos de calidad...   | Participación  |
| Yo siento que puedo tener una escuela de calidad...   | Participación  |
| Falta nada más que nosotros sepamos repartirnos el trabajo, la división de funciones y delegar responsabilidades..... | Administración |
| El trabajo en equipo es lo que me ha costado mucho trabajo...   | Participación  |
| Todos estamos sensibilizados a quererlo hacer...  | Comunicación   |
| Enterados estamos, pero desanimados también...  | Comunicación   |
| Hubo mucha apatía por parte de todos...   | Participación  |
| Ha habido asesorías...  | Comunicación   |
| La dirección es la encargada de manejar ambas (dirección  |                |

|  |                |
|--|----------------|
| y administración) y el dinero.....   | Administración |
| La información llega aquí (supervisión)...   | Comunicación   |
| Por medio de memos, la libreta de comunicados o verbalmente...   | Comunicación   |
| Los compañeros tienen miedo a la innovación...   | Cambio         |
| Somos reacios al cambio...   | Cambio         |
| No nos dan a nosotros las asesorías (a los Apoyos Técnicos)...   | Comunicación   |
| Es trabajar a base de proyectos...   | Administración |
| Lo difícil es la autorización de los proyectos...  | Control        |
| No se sabe exactamente cuales son los limitantes de los proyectos ...  | Comunicación   |
| Queremos mejorar...  | Participación  |
| Donde entra dinero hay problemas...  | Recursos       |
| Nuestras autoridades no nos atienden...  | Apoyo          |
| Ventajas tiene y sobre todo la calidad que se busca de la educación...   | Administración |
| Tuve un pequeño curso..  | Comunicación   |
| Me dieron asesoría sobre el funcionamiento...  | Comunicación   |
| La administración es puro papeleo y la dirección es apoyar a los maestros...   | Administración |
| Nada más nos van a dar mucho trabajo, más trabajo y nada de beneficio económico, eso es lo que ellos opinan...   | Administración |
| Por algunos mensajes que nos han llegado por mail con respecto a esto de escuelas de calidad...  | Comunicación   |
| Hay mucha relación (dirección-administración)...   | Administración |
| Tenemos que tener la información los dos...  | Comunicación   |
| Se ha ido ampliando la información pero aún así es escasa...   | Comunicación   |
| No hay mucha difusión...   | Comunicación   |
| Tiene que ser un trabajo conjunto...   | Participación  |
| Siempre tenemos que llegar a cuerdos para hacer algo...  | Participación  |
| Yo creo que no teniendo tanta carga administrativa...  | Administración |
| Con un solo turno sería mejor...   | Administración |
| Que se tuvieran cursos pero realmente en tiempos que podamos...  | Administración |
| Tenemos una escuela que participa en el PEC...   | Participación  |
| Es una relación muy directa y primordial (dirección y administración)...   | Administración |
| La dirección de la escuela va a ser la responsable de la buena marcha y coordinación tanto del aspecto administrativo, académico, relaciones y comunicación... | Administración |
| Considero que la relación es básica para el trabajo a desarrollar en toda la escuela...  | Administración |
| Lo sometimos a consideración y nuestra escuela decidió no participar...  | Participación  |
| Todos vienen de la dirección de Servicios Educativos...  | Comunicación   |

Se clasificaron las respuestas relacionándolas con los planteamientos teóricos sobre la percepción del rol recibido (Katz y Kahn, 1999, p.198) mismos que permitieron Categorizar y Subcategorizar las Expectativas Transmitidas y la Autotransmisión del Rol.

Con el análisis de contenido realizado se pudieron identificar *subcategorías* o correlatos teóricos presentes, en las **Expectativas Transmitidas**, cómo: Actividades definidoras del rol y transmisiones relativas al rol y en la **Autotransmisión del rol**: Percepción del puesto por parte de la persona focal y la satisfacción en el desempeño del rol. TABLA 6.

TABLA 6. **Categorías** y *Subcategorías* presentes en el Rol Recibido

|                 | <b>CATEGORIAS</b>                                       | <b>Subcategorías</b>  |
|-----------------|---|---|
| <b>ROL</b>      | <b>Expectativas transmitidas</b><br>(Katz y Kahn, 1999) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Actividades definidoras del rol</i> (Katz y Kahn, 1999)</li> <li>• <i>Transmisiones relativas al rol</i> (Katz y Kahn, 1999)</li> </ul>                           |
| <b>RECIBIDO</b> | <b>Autotransmisión del rol</b><br>(Katz y Kahn, 1999)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Percepción del puesto por parte de la persona focal</i> (Katz y Kahn, 1999)</li> <li>• <i>Satisfacción en el desempeño del rol</i> (Katz y Kahn, 1999)</li> </ul> |

Dentro de los resultados obtenidos en las entrevistas, los maestros presentaron, expectativas positivas respecto a las actividades definidoras del rol, cada maestro en su puesto sabe lo que debe hacer y cuales son sus funciones, sin embargo, respecto a las expectativas transmitidas consideran que la opinión y actitudes respecto a lo que pueden hacer o no en su puesto, por parte de las

autoridades no es muy claro, la información es vaga y el control excesivo; pero tienen una opinión positiva respecto al desempeño tanto de autoridades como de subordinados. También consideran al Programa Escuelas de Calidad como muy positivo.

En cuanto a la Autotransmisión del rol, los maestros, perciben una serie de actitudes y opiniones negativas respecto a lo que pueden y a lo que no pueden hacer mientras ocupan tal posición, por ejemplo, opinan que el trabajo administrativo es excesivo y que realizan funciones que no les corresponden ya que falta personal. Por ello, consideran que el Programa Escuelas de Calidad acentuará estas deficiencias.

Pero referente a la satisfacción en el desempeño del rol, perciben actitudes y opiniones muy positivas, ya que obtienen una satisfacción intrínseca derivada del contenido en la ejecución del rol mismo. En este sentido consideran que el Programa Escuelas de Calidad no modificará de ninguna manera esa satisfacción.

Por lo que respecta a los elementos que intervienen en la percepción del rol recibido, de los maestros, esperados en el PEC, se encontró que los más mencionados son: Comunicación, Administración y Participación, ya que manifestaron la importancia sobresaliente de la información respecto al PEC, la cual consideran que ha sido difundida pero no es suficiente.

En cuanto a la Administración señalan que aunque cada cual conoce sus funciones, las tareas no están eficientemente distribuidas, además de la falta de personal que ocasiona sobre carga del trabajo administrativo para los directores.

La participación consideran que es vital para entrar al PEC y aunque tienen una buena disposición, no han encontrado una respuesta alentadora en el total de maestros de estas escuelas. Además de dudar de la adecuada participación por parte de los padres de familia de la comunidad escolar.

Otros elementos considerados fueron: Control, Recursos y Cambio. Respecto a estos consideran, que aunque el seguimiento de las autoridades escolares debe ser puntual respecto a los recursos brindados por el PEC, no debe interferir con sus funciones al extremo de impedirles la libre decisión en sus escuelas.

Los recursos consideran que aunque necesarios, tal vez, les provoquen inconvenientes como: desconfianza en la utilización de estos, malos manejos, abuso o excesivo control.

El cambio aunque siempre presente, consideran que es atemorizante, pues, se trata de un proyecto que no tiene precedente por su forma de trabajo, pero también consideran que con la participación de todos los maestros, los padres de familia y las autoridades, será viable y exitoso. Además de considerarlo inevitable, pues saben que tarde o temprano tendrán que involucrarse en el PEC.

---

## DISCUSIÓN

---

**T**odos los sistemas sociales persiguen dos objetivos principales: alcanzar sus metas y perdurar a través del tiempo. Una escuela, tiene que educar a sus alumnos y conservarse a sí misma como organización activa en funcionamiento continuo. El cual esta fundado en las actitudes y creencias de maestros, directores, administradores, alumnos y resto del personal escolar (U.P.N., 1982, P.7).

Las organizaciones han respondido a las condiciones externas utilizando nuevas propuestas y técnicas, lo cual genera modificaciones en la estructura y en los procesos para generar respuestas organizacionales más veloces y eficientes (Font, 1999). En las circunstancias actuales, este interés se centra en una revisión y replanteamiento de las políticas, conceptos, objetivos y prácticas gubernamentales, en particular en las organizaciones educativas, con el propósito de adecuarlas, con la mayor rapidez posible, a las demandas de los cambios que observamos en todas las esferas de la vida (Programa 2001-2006 del Sector Educativo).

El más grande desafío es, sin duda, mejorar la calidad del servicio educativo y que esto se refleje en los resultados del mismo.

Así, surge el Programa Escuelas de Calidad (PEC), el cual, es una iniciativa del gobierno federal, financiada con recursos extraordinarios no regularizables, cuyo propósito es fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica.

Si bien la escuela es una organización y como tal comparte ciertas características con todas las organizaciones, posee también propiedades especiales que la distinguen. Por ejemplo, la escuela pública a diferencia de las organizaciones económicas, no está obligada a satisfacer todas las necesidades comunes y habituales de una organización, como la búsqueda de clientes y del respaldo financiero, no tiene que luchar para sobrevivir, su existencia está asegurada. Además, los objetivos de las organizaciones educacionales son ambiguos y, en gran medida, son muy difíciles de medir. Lo cual, trae consigo especificaciones o descripciones también ambiguas de los roles e imposibilidad de medir los logros (U.P.N., Op. cit, p.15).

Dos aspectos determinantes en la prestación de un servicio educativo de calidad, son la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar, autoridades escolares, maestros, alumnos y padres de familia. De este modo se busca alentar el trabajo en equipo con objetivos precisos, la evaluación continua como base para el mejoramiento del proceso y de los resultados educativos y, finalmente, promover la transformación de la escuela en una institución dinámica (Programa Escuelas de Calidad, 2002).

Al considerar que los sistemas sociales están anclados en las actitudes, *percepciones*, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos. Se sabe, por ello, que cada individuo responde a la organización de acuerdo a como la *percibe*, lo que quizá se diferencie, de distintas maneras, de lo que en realidad es la organización. En un sentido directo, el individuo no responde a la organización objetiva situada en su ambiente social objetivo, sino a la representación que de la misma existe en su ambiente psicológico (Katz y Kahn, 1999, p.198).

La adecuada localización y elección del rol va forzosamente precedida de la *percepción* de la situación convirtiéndose de esta manera en un proceso cognitivo

(Blanco A., 1988, p.176). La Teoría del Rol, señala que la percepción del rol es la representación interna de las acciones de otro, ubicándolas en un determinado rol. Ella implica la respuesta organizada de una persona ante estímulos provenientes de su medio ambiente social.

Esa organización es de tipo cognoscitivo, en el sentido de que existe un marco previo, individual, respecto del cual la persona proyecta su percepción. Hay, por lo tanto, dos aspectos que se complementan el uno al otro: uno externo, la conducta o actos de los demás; otro interno, la organización de los estímulos percibidos de acuerdo con ese contexto cognoscitivo (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, Op. cit., p.232).

*Los maestros perciben de manera determinada su rol, a través de la representación interna que hacen, por una parte de la situación del medio ambiente social, y por otra de la organización de los estímulos percibidos.*

Ya que el rol recibido está compuesto de las *percepciones* y cogniciones que la persona tenga de lo que se le transmite, Katz y Kahn (1999) consideran que cada expectativa transmitida provoca en la persona focal una fuerza motivacional de cierta magnitud y dirección; con ello no quiere decirse que esas fuerzas motivacionales del rol sean idénticas en magnitud y dirección respecto a los intentos de influencia transmitidos que las evocaron. Cuando la persona focal considera las expectativas del rol transmitido ilegítimas o coercitivas, pueden despertar en ella vigorosas fuerzas de resistencia que producen resultados distintos, e incluso opuestos, a la conducta esperada.

*Esto se puede observar al considerar que a pesar de que el Programa Escuelas de Calidad es percibido como un proyecto positivo, los maestros sienten que se incrementará la carga de trabajo y el control en sus funciones, por lo que no planean participar en él en un futuro inmediato.*

Y como toda persona es un "autotransmisor"; pues también *percibe* de manera determinada su puesto, posee cierta conciencia de qué conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades, a obtener los objetivos de la organización o a hacer avanzar los intereses propios. Incluso, puede tener parte importante en determinar cuáles son las responsabilidades formales de su puesto, en especial si ocupa una posición de cierta altura dentro de la jerarquía (Katz y Kahn, Op. cit., p.199).

*En este trabajo se consideraron sólo maestros de cierta posición jerárquica en las escuelas, lo cual, permitió observar que cada uno de ellos tiene claramente definido su puesto y funciones, pero que también su autopercepción del rol los lleva a determinar, cuales son y cuales no son, las responsabilidades formales de su puesto. Y si las asignadas por la autoridad son contrarias a su percepción se presentan en ellos vigorosas fuerzas de resistencia que producen resultados distintos, e incluso opuestos, a la conducta esperada.*

Por lo que respecta al liderazgo, Kantz y Kahn señalan, que algunos individuos contribuyen más que otros al resultado del proceso social. Dentro del marco organizacional, el hecho de ejercer autoridad contribuye muchísimo al proceso de influencia, no obstante, es innegable que, estando en las mismas posiciones de autoridad, los individuos se diferencian por el grado de poder que ejercen.

*De tal forma y dependiendo de la forma como el individuo perciba su rol dentro del Programa Escuelas de Calidad, va a actuar en consecuencia. Es decir, de acuerdo a como cognitivamente structure sus pensamientos sobre el programa y su propia participación, actuará en consecuencia, lo cual, va a ser que si los maestros tienen una percepción positiva de su rol recibido dentro del programa, recibirán también de parte de los otros una percepción positiva y a su vez, transmitirán una percepción similar a los otros con quienes trabajen.*

---

## GLOSARIO

---

- **Autotransmisor:** Toda persona es un "autotransmisor"; es decir, un transmisor del rol respecto a sí mismo, pues también percibe de manera determinada su puesto y tiene una serie de actividades y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición; posee cierta conciencia de que conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades, a obtener los objetivos de la organización o a hacer avanzar los intereses propios. Incluso, puede tener parte importante en determinar cuáles son las responsabilidades formales de su puesto, en especial si ocupa una posición de cierta altura dentro de la jerarquía psicológico (Katz y Kahn, 1999).
- **Conducta en el rol:** Es la respuesta que la persona focal da al complejo de información e influencias que ha recibido (Katz y Kahn, 1999).
- **Conjunto de rol:** Conjunto de relaciones, que a su vez, implican otras posiciones complementarias (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p. 228).
- **Derechos y obligaciones del rol:** Ambos se explican en función de las expectativas que cada miembro de la posición focal, y por ende de las posiciones complementarias en ellas comprendidas, tiene respecto de la conducta del otro. Tienen vigencia solamente para un pequeño grupo o dentro de un subgrupo (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p. 228).
- **Emisores del rol:** los miembros de la malla del mismo (Rommteit, 1954 en Katz y Kahn, 1999)
- **Estatus:** como una relación evaluativa diferencial dentro de una secuencia continua que permite la existencia de diversos grados, de acuerdo con la acumulación de una cierta característica (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p. 228)
- **Expectativas de los emisores:** Estas son las expectativas que respecto a ciertas personas tiene un miembro, de la malla del papel de la primera, reflejarán cómo concibe tal miembro el puesto de aquella y la capacidad que ésta habrá de tener (Katz y Kahn, 1999).
- **Expectativas del rol:** son estándares de evaluación aplicados a la conducta de cualquier persona que ocupe un puesto o una posición organizacional dada (Katz y Kahn, 1999).
- **Expectativas transmitidas:** Son los numerosos actos que constituyen el proceso de transmisión del rol no son simplemente informativos, pues intentan influir y dirigir a la persona focal, buscando que ésta se adapte a las expectativas de los emisores (Katz y Kahn, 1999).

- **Expectativas:** ese conjunto de derechos y obligaciones respecto a las personas que ocupan posiciones sociales que, y eso es lo importante, no son otra cosa que un conjunto de creencias, probabilidades subjetivas, ideas; en suma, cogniciones que representan la conducta apropiada de posiciones concretas y que varían en su grado de generalidad, de amplitud, de claridad y de consenso (Blanco, 1988, p. 176)
- **Habilidades para ejecutar el rol:** aquellas que facilitan la representación del rol, incluyen habilidades para inferir a partir de señales disponibles la posición social de la otra persona y del yo y para inferir expectativas apropiadas de rol para esa posición. La habilidad para analizar una situación social e inferir con propiedad el rol de otro es un prerequisite necesario para una adecuada representación del rol (Blanco, 1988, p. 176).
- **Malla de roles:** Cada miembro de una organización se encuentra directamente asociado con un número relativamente pequeño de otros miembros, que por lo general ocupan puestos adyacentes al primero, en la estructura de flujo de trabajo o en la jerarquía de autoridad (Katz y Kahn, 1999).
- **Percepción del rol:** es la representación interna de las acciones de otro, ubicándolas en un determinado rol. Ella implica la respuesta organizada de una persona ante estímulos provenientes de su medio ambiente social. Esa organización es de tipo cognoscitivo, en el sentido de que existe un marco previo, individual, respecto del cual la persona proyecta su percepción. Hay, por lo tanto, dos aspectos que se complementan el uno al otro; uno externo, la conducta o actos de los demás; otro interno, la organización de los estímulos percibidos de acuerdo con ese contexto cognoscitivo (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p. 228).
- **Percepción:** El individuo no responde a la organización objetiva situada en su ambiente social objetivo, sino a la representación que de la misma existe en su ambiente psicológico. La organización objetiva y la organización psicológica de una persona pueden o no ser congruentes; ello dependerá de la habilidad y la oportunidad que la persona tenga de percibir la realidad organizacional (Katz y Kahn, 1999).
- **Persona Focal:** se utiliza este término para significar a cualquier individuo cuyo rol o puesto esté sujeto a consideración (Katz y Kahn, 1999).
- **Posición:** Secord y Backman la han definido como la “categoría de personas que ocupan un lugar en una relación social”, llamada también “categoría de rol” (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p. 226)
- **Propiedades Objetivas e Impersonales de la Situación en sí:** Son fuentes importantes y adicionales de influencia en el desempeño de un rol. Ya que la naturaleza de la tarea y la experiencia previa que el individuo haya tenido en tareas similares ayudará a la aceptación del rol (Katz y Kahn, 1999).
- **Puesto:** es un punto (lugar) del espacio organizacional definido por uno o más roles (y, por consiguiente, una o más actividades), que debe realizar un solo individuo: ubica a éste con relación a sus compañeros, respecto al trabajo por realizar y a dar y recibir órdenes (Katz y Kahn, 1999).

- **Rol Recibido:** es el modo como la persona focal percibe las transmisiones relativas al rol, que otros le envían, incluyendo las que él mismo se "transmite" (Katz y Kahn, 1999).
- **Rol Transmitido:** consiste en comunicaciones surgidas de las expectativas del rol y que los miembros con injerencia en la malla del rol envían, intentando así influir sobre la persona focal (Katz y Kahn, 1999).
- **Rol:** Un rol consiste en una o más actividades recurrentes tomadas de una pauta total de acciones interdependientes que, combinadas, dan el producto organizacional. El rol significaría un conjunto de tales actividades dentro de un subsistema único de la organización y dentro de un solo puesto (Katz y Kahn, 1999).
- **Roles:** Se habla de roles cuando se aíslan algunos de los rasgos esenciales y persistentes de los actos específicos que componen la conducta en el rol (Katz y Kahn, 1999).
- **Satisfacción en el desempeño del rol:** Se obtiene mediante la satisfacción intrínseca derivada del contenido en la ejecución del rol mismo (Katz y Kahn, 1999).
- **Sector de rol:** cada pareja de roles en una posición focal con las expectativas que implica y los derechos y obligaciones a ellas asociados (Miguel, Montero, Muñoz, Sánchez, Santoro y Villegas, 1982, p. 228).
- **Sistema o Subsistema Social:** el conjunto de conductas interdependientes compone un sistema o subsistema social, una pauta colectiva estable en la que las personas desempeñan la parte que les corresponde (Katz y Kahn, 1999).
- **Ubicación del rol:** la localización del individuo dentro de la estructura social y la elección de la conducta (rol) apropiada a cada situación aparecen como elementos indispensables para la participación efectiva e incluso para la supervivencia social (Blanco, 1988, p. 176).

---

# BIBLIOGRAFIA

---

1. Aspectos Psicosociales de la Educación. Tomo II, (1982) México: Universidad Pedagógica Nacional.
2. Blanco, A. (1988) Cinco tradiciones en la Psicología Social, Madrid: Morata.
3. Candamil, M (1997). El enfoque de sistemas en las organizaciones sociales. <http://www.ucaldas.edu.co/prop/tsocial/org.html>
4. Colunga, Carlos (1992) Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad en: Management today en español. Sep. pág. 22-24.
5. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la teoría general de la administración, México: Mc Graw Hill.
6. Debus, M. (1995). El manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales.
7. Drucker, P (1993) La nueva sociedad de organizaciones. Traducción de Gretchen González en: Revista Gestión y Estrategia [www.azc.aum.mx/publicaciones/gestion/num5.htm](http://www.azc.aum.mx/publicaciones/gestion/num5.htm)
8. Espinosa, E. (1993) Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México en: Revista electrónica Gestión y Estrategia [www.azc.aum.mx/publicaciones/gestion/num5.htm](http://www.azc.aum.mx/publicaciones/gestion/num5.htm)
9. Espinosa, E. (1997) Modelos de calidad total en las pequeñas y medianas empresas mexicanas en: Revista Gestión y Estrategia / No. 11-12 Número doble / Enero Diciembre, 1997 /UAM - A.
10. Fischer, G.N. (1992). Campos de intervención en psicología social, Madrid: Narcea.
11. Font, P. (1999) El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional en: Revista Gestión y estrategia / No. 15 / Enero-Junio, 1999 / UAM-A. [www.azc.aum.mx/publicaciones/gestion/num15.htm](http://www.azc.aum.mx/publicaciones/gestion/num15.htm)
12. Henestrosa, D. (1993) La importancia de la administración en las escuelas de educación primaria en el D.F., Tesis, Universidad Pedagógica Nacional.
13. Katz, D y Kahn R. (1999). Psicología Social de las Organizaciones, México: Trillas.
14. López, C. (1998) La Gestión de la Calidad en la Administración Local, en: Papers de Formació Municipal, número 48, julio I, 1998.
15. López, F. (1999) HACIA UNOS CENTROS EDUCATIVOS DE CALIDAD: Contexto, fundamento y políticas de calidad en la gestión escolar, España: Ministerio de Educación y Cultura.
16. Miguel, J.; Montero, M.; Muñoz, C; Sánchez, E.; Santoro, E.; Villegas, J. (1982). Psicología Social, Venezuela: Trillas.

17. Pick, S. Y López, A. (1995). Cómo investigar en ciencias sociales. México: Trillas.
18. Programa Escuelas de Calidad (2002), Secretaría de Educación Pública, Gobierno Federal, [www.sep.gob.mx/work/apps/site/cct/indexcct.htm](http://www.sep.gob.mx/work/apps/site/cct/indexcct.htm)
19. Programa Sectorial de Educación 2001-2006, Gobierno Federal, [www.ifie.edu.mx/programa\\_sectorial.htm](http://www.ifie.edu.mx/programa_sectorial.htm)
20. Ramírez, P. (1997). Tesis: Apoyo en Método y Estadística. México: UNAM.
21. Rodríguez G., Gil F. J. y García J. E. (1996) Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, España: Aljibe.
21. Schein, E. (1965) Psicología Organizacional, N.J.: Prentice Hall.
22. Schvarstein, L. (1997). Psicología Social de las organizaciones. Nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós.
22. Sistema Educativo Mexicano (1996), Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) y la Secretaría de Educación Pública, [www.campus-oei.org/quipu/mexico/.htm](http://www.campus-oei.org/quipu/mexico/.htm)
23. Stake, R. E. (2001). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.
24. Stoner, J y Wankel C. (1992) Administración, México: Prentice Hall.