

ESCUELA DE PSICOLOGIA
INCORPORADA A LA UNAM

COMPORTAMIENTO DE GRUPOS
EN LA SECCIÓN 9 DEL SINDICATO NACIONAL
DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
BLANCA LETICIA VILLENA IRIVE

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. EDWIN SÁNCHEZ AUSUCUA

Autorizo a la Dirección General de Servicios
UNAM a difundir en formato electrónico el
contenido de mi trabajo de tesis.

NOMBRE: BLANCA LETICIA
VILLENA IRIVE
FECHA: 18 AGOSTO/03
FIRMA: [Firma]

MÉXICO, D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

3

**A mis padres
Reynaldo y Heliodora**

Ejemplos de fortaleza y constancia

**Con agradecimiento por su apoyo
incondicional.**

A mis hermanos y hermanas

**Porque me han enseñado
el camino a seguir.**

A mis sobrinos y sobrinas

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

C

Quiero expresar mi agradecimiento en especial a las siguientes personas por su constante apoyo para la elaboración de esta tesis:

Lic. Mario Alberto Villena Irive
Lic. Juan Carlos Ramírez Villena
Alan Ramírez Villena

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

D

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer al Maestro Edwin Sánchez Ausucua por su asesoramiento en este trabajo de investigación.

También quiero dar las gracias por sus valiosas aportaciones y sugerencias a:

Licenciada María Antonia Elba Gama Bernal

Licenciada María de Lourdes Ruiz Ayala

Licenciada María de los Angeles Figueroa Aeyon

Licenciado Víctor Quiroga Sánchez

TRABAJO CON
FALLA DE ORIGEN

E

COMPORTAMIENTO DE GRUPOS EN LA SECCIÓN 9 DEL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1	
Liderazgo.....	5
1.1 Bases Teóricas	5
Nociones Fundamentales	11
1.2 Liderazgo	11
1.2.1 Importancia	11
1.2.2 Pilares de liderazgo	13
1.3 Líder	20
1.3.1 Perfil del líder	20
1.3.2 Funciones del líder	25
1.4 Modelos de Liderazgo	28
1.4.1 Democrático	29
1.4.2 Autocrático	29
1.4.3 Burocrático	30
1.5 Teorías de Liderazgo	31
1.5.1 Modelo de Ohio y Michigan	31
1.5.2 Teoría de Contingencia de Fiedler	35
1.5.3 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard	37
Capítulo 2	
Dinámica de Grupos	40
2.1 Grupo	45
2.1.1 Formación	45
2.1.2 Clasificación	49
2.2 Comportamiento	52
2.3 Actitud	56
2.4 Poder	59

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

F

Capítulo 3	
Educación y Sindicalismo Docente	64
3.1 Estadísticas Educativas	81
3.2 Educación Especial	97
Capítulo 4	
Presentación del Caso	
Situación de Liderazgo en la Sección 9 del SNTE	99
4.1 Antecedentes del SNTE	99
4.1.1 Antecedentes de la Sección 9	99
4.1.2 Funciones y Objetivos de la Sección 9	106
4.2 Estructura Organizacional	108
4.2.1 Organigrama de la Sección 9	112
4.3 Bases Psicológicas de la Estructura Grupal	114
4.4 Clima Organizacional	119
4.5 Razones de la Existencia del Liderazgo y el Líder	123
4.6 Estrategias de Liderazgo en la Sección 9	126
Método de Investigación	130
Procedimiento de Investigación	132
Resultados	135
Análisis de Resultados	139
Conclusiones	144
Limitantes	146
Aportaciones	147
Sugerencias	147
Anexo	148
Bibliografía	155

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La idea de elaborar esta investigación en la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, surgió como una inquietud de conocer y explicar el comportamiento de los agremiados, sus reacciones y las repercusiones que esto conlleva al desarrollo de la organización, al nivel educativo básico y a la sociedad; esta investigación documental y de campo se realiza a su vez, por la importancia que tiene este sector en la educación, la cual es la base para el desarrollo del país.

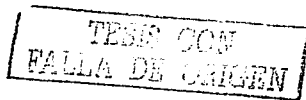
Si bien es cierto es un tema de gran relevancia que siempre está en discusión, también es cierto que con el paso del tiempo, no se han visto cambios notables para dar un trato adecuado a los maestros y así elevar el nivel educativo del país.

La investigación se llevó a cabo en la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, tomando como periodo de referencia el correspondiente al año 1998-2001, en virtud de que es aquí donde surge la problemática de que los agremiados no reconocen a su dirigente seccional, trayendo como consecuencia una serie de descontentos debido a que algunos grupos de maestros buscan que la Sección 9 siga gobernada por maestros de base que mantengan unido al magisterio democrático.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la problemática que vive la Sección 9 del SNTE; y conocer los factores que inciden en el comportamiento de los agremiados ante el Comité Ejecutivo Seccional actual para la integración de sus grupos de trabajo asimismo conocer si el modelo de liderazgo con el cual se conducen sigue los lineamientos para guiar a sus integrantes hacia las expectativas y metas que tienen como organización.

De igual forma se busca explorar la disposición que tienen los dirigentes y seguidores para asumir el modelo de liderazgo en el desempeño de la organización.

La investigación es justificada desde el punto de vista teórico ya que permite analizar y determinar los factores que están presentes en el liderazgo democrático, el cual



es considerado actualmente como la mejor vía para crear un ambiente de confianza y apertura para los agremiados a la Sección 9 del SNTE.

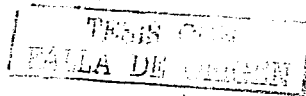
La investigación da inicio exponiendo algunas aportaciones teóricas de autores que se han dado a la tarea de definir el liderazgo; se hace mención de diversos enfoques de rasgos que especifican el tema en cuestión.

Se incluyen definiciones que considero son componentes importantes para la comprensión del mismo; la importancia de incluir conceptos radica en que el liderazgo no cuenta con propiedades que le sean únicas. Es posible analizarlo por medio de conceptos más simples.

Se abordan también tres modelos generales de liderazgo, que son definidos por Lewin, Lippitt y White, como democrático, autocrático y burocrático, y de los cuales las organizaciones asumen alguno para dirigir a sus empleados, agremiados o trabajadores para la obtención de sus expectativas; estos modelos hacen referencia a una serie de comportamientos en la forma de dirigir que caracterizan al líder.

De igual forma se hace mención de tres modelos teóricos de liderazgo, los cuales son: el de Ohio y Michigan, teoría de contingencia de Fiedler y teoría situacional de Hersey y Blanchard; el propósito de incluirlos es que permiten generalizaciones a lo largo de una amplia visión de organismos diferentes, tareas y condiciones ambientales. Se habla de generalizaciones pues, algunos estudios representan evaluaciones muy complejas de la conducta, explican y predicen con bastante exactitud el comportamiento del ser humano; sin embargo, hay que considerar que el individuo cuenta con muchas creencias que a menudo no explican sus acciones.

Las teorías expuestas se formulan en términos del llamado criterio de parsimonia (sin traspasar límites de lo ecuánime y verdadero en los pensamientos) conforme al cual entre teorías igualmente efectivas son preferibles aquellas que conceptualmente sean más sencillas.



Los modelos teóricos reflejan datos significativos que ayudan a desarrollar la investigación; guardan correspondencia entre ellos; proporcionan hallazgos confiables y pueden ser particularmente útiles para poner en relieve las relaciones existentes en un campo tan importante como es el liderazgo y el manejo de grupos en las organizaciones.

En el segundo capítulo se incluyen, aunque en forma somera, bases teóricas de referencia que permiten analizar y comprender la formación y clasificación de los grupos, así como el comportamiento y actitud del individuo en la organización.

El tercer capítulo se refiere a la educación y el sindicalismo docente; en él se indica la situación actual de nuestro sistema educativo; se pretende explicar la génesis de los mismos como producto de efectos de la compleja interdependencia que existe entre los sectores colectivos, sociales y políticos.

El propósito de incluir este capítulo es tratar de comprender el papel que simboliza la SEP, SNTE y Sección 9 en cuestión de calidad educativa; a esta información se integran datos cuantitativos expuestos en cuadros y gráficas que permitirán conocer la tendencia o desviación de las acciones educativas y la magnitud de la problemática en materia de calidad.

En el cuarto capítulo se presenta la situación del liderazgo en la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, con la finalidad de conocer sus antecedentes sindicales, su estructura organizacional y las estrategias que emplean para posteriormente determinar el comportamiento y las actitudes del personal docente que labora en la misma o que asiste a hacer alguna gestoría.

En relación con este capítulo, esta investigación se apoya con un estudio de campo que consiste en la elaboración y aplicación de dos cuestionarios por muestreo, dirigidos a los trabajadores en la Sección 9 y maestros agremiados a ella.

TRABAJO CON
FALTA DE ORIGEN

Es importante señalar que el liderazgo que se ejerce, independientemente del ámbito donde actúe, no pierde su condición de inducir el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas.

Por último se elabora un análisis de la evaluación, con un breve razonamiento acerca de los resultados obtenidos, dando paso a las conclusiones.

FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

LIDERAZGO

1.1 Bases Teóricas

Hablar de liderazgo o de líder en los diversos círculos, ya sean formales o informales, despierta grandes polémicas.

El ciudadano promedio emite sus opiniones con base en sus experiencias o en su razonamiento, otros conjuntan esto con la información que pudieran haber adquirido de los diversos medios masivos de comunicación, (cine, radio, televisión, periódicos, revistas, etc.), en donde nunca falta el comentario o el artículo que esboza el tema a grandes rasgos.

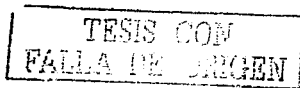
En las organizaciones este tópico toma un matiz más serio, más profundo y de mayor interés el cual es asociado con el poder, la autoridad y la jerarquía a la cual la mayoría anhela alcanzar.

En una organización es necesario contar con una persona que conduzca a un grupo o grupos para lograr las metas que siempre existen en la organización.

Para dar una explicación a tal fenómeno, y para tratar de conjuntar o deslindar las características que tiene o debería tener una persona con "don de mando", los estudiosos de la materia se han dado a la tarea de explicarlo de diferentes formas, por ejemplo:

Weber (1947), distinguió tres bases sobre las que descansaría la autoridad del líder. Éstas las identificó como:

"-Base racional: descansa en la creencia de la legalidad de los patrones normativos y en el derecho de dar órdenes de aquellos elevados a la autoridad bajo esas reglas (autoridad legal).



-Base tradicional: descansa en la creencia establecida de la inviolabilidad de las tradiciones inmemoriales y en la legitimidad del status de aquellos que ejercen la autoridad bajo ellas (autoridad tradicional).

-Base carismática: descansa en la devoción a la santidad excepcional y específica, en el heroísmo o en el carácter ejemplar de una persona concreta, y en los patrones normativos u órdenes que revela o decreta (autoridad carismática).

Weber considera evidentemente al líder como una fuente de influencia sobre los demás".¹

En 1950 Stogdill define al liderazgo "como el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo; si no hubiera a quién mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras; sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- Es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- Es una combinación de los tres primeros pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores"².

De acuerdo con Cartwright y Zander (1953), el liderazgo "consiste en acciones por parte de los miembros que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se

¹ Smith, B. y Peterson, F. *Liderazgo, Organización y Cultura*, Madrid 1990, p. 12.

² Fiedler, F. y Chemers, M. *Liderazgo y Administración efectiva*, México 1985, p. 14

LIBRO DE...

nueva hacia dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo y facilitarle recursos".³

Jenkins (1974), por su parte, resume que "el liderazgo es aplicable a la situación particular que se esté investigando. La persona que deba convertirse en líder de un grupo específico a cargo de una determinada actividad, así como las características particulares aplicables a un caso concreto, estarán en función de la situación específica de que se trate".⁴

Grimes y Hollander (1978), consideran que "el liderazgo es una forma de proceso de influencia legítima y reciprocidad".⁵ Sin embargo hay dos aspectos que son importantes para el liderazgo. El primero es que el derecho a dirigir, con frecuencia, se confiere al líder, voluntariamente, por algunos o todos los miembros del grupo. El segundo, el liderazgo implica la motivación de los miembros del grupo para que inviertan cierta energía en alcanzar las metas del grupo.

Whittaker (1979) remarca la diferenciación que la generalidad de los psicólogos hacen entre "líder y liderazgo" ya que el "liderazgo indica una relación entre dos o más personas, en la que una influye sobre las otras". Por otra parte "líder" significa una posición particular, no presentándose necesariamente la relación de influencia que aparece en el término liderazgo; es decir, puede llamarse a un hombre "líder de la ciencia" o de "las artes" sin que ejerza mucho influjo directo sobre otras personas.⁶

En 1980, Chiavenato indica que hay diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona que "se trata de la influencia interpersonal originada en una situación que está ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular".⁷

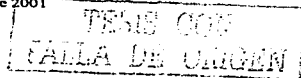
³ Cartwright, D. y Zander, A. *Dinámica de Grupos*. México 1980, p. 334

⁴ Adair, J. *El liderazgo Basado en la Acción*, México 1978, p. 17

⁵ Tyson, S. y Jackson, T. *La Esencia del Comportamiento Organizacional*, México 1997, p. 70

⁶ Whittaker, J. *La Psicología Social en el Mundo de Hoy*, México 1990, p. 104

⁷ www.geocities.com/WallStreet/Exchange/3447/. 29 de Agosto de 2001



El enfoque del autor evidencia que el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento del seguidor para acercarlo con disposición a las metas de la organización, mediante actividades de comunicación interpersonal.

Fiedler (1972) y Hollander (1985) sostienen que el éxito de un liderazgo depende de complejas relaciones entre los líderes y los miembros del grupo y tiene mucho que ver con la naturaleza de la tarea a la que se enfrenta el grupo. "El liderazgo se mueve entre los extremos de orientación a la tarea y consideración (o de relaciones humanas), asimismo argumentan que es posible aumentar la eficacia del liderazgo con un diagnóstico correcto en relación entre el grupo y la tarea, alterando el ambiente de trabajo del líder."⁸

Stoner (1986) hace referencia a la naturaleza del liderazgo al plantear: "cuando el líder posee mayores fuentes de poder no coercitivo, mayor será su potencial para lograr un liderazgo eficaz. Así mismo señala que las diferencias individuales originan que no exista un líder igual a otro y por lo tanto, difieren en cuanto a habilidad para dirigir a un grupo.

Stoner agrega que, el líder se asocia con el poder no coercitivo para adquirir los logros y que este comportamiento varía de una organización a otra"⁹

Tannenbaum y Weschler (1987) dan su definición básica de liderazgo "como la influencia interpersonal, ejercida en una situación y orientada, a través del proceso de comunicación hacia lograr una meta o metas especificadas".¹⁰

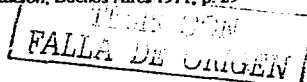
El liderazgo siempre entraña intentos por parte de un líder (influyente) de afectar (influir) la conducta de un seguidor (influido) o seguidores en una situación.

Esta definición tiene la virtud de la generalización; no limita el concepto de liderazgo a los funcionarios formales designados o a las personas cuyo potencial de influencia descansa en el consentimiento voluntario de otros; resulta aplicable a todas las relaciones interpersonales en que hay implicados intentos de influir.

⁸ Darley, M.; Glucksberg, S.; y Kinchla, A. *Psicología*, México 1990, pp. 780,781

⁹ www.geocities.com/WallStreet/Exchange/3447/, 29 de Agosto de 2001

¹⁰ Tannenbaum, R.; Weschler, I. y Massarik, F. *Liderazgo y Organización*, Buenos Aires 1971, p. 29



Estos autores enfocan su definición como la relación resultante de dos variables: la conducta de tarea y la conducta de relación; la primera es señalada como toda actividad que el líder aporta directamente para el logro de las metas grupales, la conducta de relación por su parte es el apoyo humano que el líder da a los miembros del equipo y al equipo en general.

Para Warren Bennis, "el liderazgo se puede percibir a través de toda organización. Imprime ritmo y energía al trabajo y capacita a la fuerza laboral. Bennis agrega: que la capacitación o delegación es el efecto colectivo del liderazgo, menciona que el liderazgo y la influencia caerán en aquellas personas que están más capacitadas para resolver problemas."¹¹

Rodríguez (1991) sostiene que el liderazgo a pesar de implicar una acción sobre otros, no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia. A ese respecto afirma que el líder debe contar con la capacidad para motivar y promover la voluntad del personal para seguirlo, generando confianza suficiente en las acciones que ejecuta y cuestiona la escasa participación de los individuos en la toma de decisiones de la organización.¹²

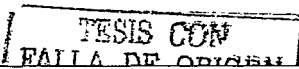
Para Sikula (1991), el liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros; es un proceso de comportamiento desarrollado por los "jefes", los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos.

Sikula, concluye que: "El liderazgo es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce, dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa".¹³

¹¹ Ulrich, D. *Recursos Humanos*, Buenos Aires, 1997. p. 123

¹² www.geocities.com/WallStreet/Exchange/3447/, 29 de Agosto de 2001

¹³ Sikula, F. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, México 1991, pp. 141,142



Peter Drucher (1996) llega a la siguiente conclusión después de realizar varios estudios sobre el liderazgo en las empresas.

“-No existe personalidad definida del líder.

-El liderazgo puede aprenderse, no es una cualidad o rasgo innato que poseen algunas personas. Todo individuo puesto en una determinada situación puede erigirse en líder del grupo, sobre todo en los casos de los pequeños grupos de trabajo.

-No existe un estilo de liderazgo definido, considerado como válido frente a otros estilos.

-No existen rasgos de liderazgo, existen situaciones de liderazgo que un individuo o grupo, lidera en ese momento de una forma determinada.

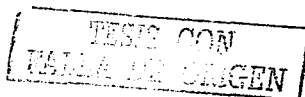
Expuesto lo anterior, la única definición de liderazgo para este autor se centraría en cinco aspectos:

- El líder es alguien que tiene seguidores.
- El líder no es alguien a quien se quiera o se admire, se le sigue porque interesa.
- La popularidad no es un rasgo de liderazgo, los resultados sí.
- Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos.
- El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad”.¹⁴

Desde esta perspectiva el liderazgo es analizado desde el punto de vista situacional, el cual puede emerger de cualquier individuo en el centro de trabajo, no se ve como una cualidad que proviene del cargo o persona específica, más bien Drucher lo deriva del contexto y de las ideas de los propios individuos que se influyen mutuamente.

Con base en los autores antes citados, el liderazgo puede ser definido como un proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce mayor influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales; en dicho proceso, el líder debe ser congruente con lo que dice y lo que hace; implicando de esta manera transacciones permanentes entre ambas partes (líder-seguidor-líder).

¹⁴ Álvarez, M. *Liderazgo de la Calidad Total*, España 1998, p. 59



NOCIONES FUNDAMENTALES

1.2 Liderazgo

Liderazgo, proviene de la palabra sajona: leader, del verbo to lead, que significa guiar, dirigir y viene a ser sinónimo de leadership, en cuanto a origen, dirección y liderazgo, sin que en ninguna de sus acepciones se incluya el "poder de mando". Se aplica a la guía informal la cual está ligada más a cualidades de la persona que a situaciones organizacionales.¹⁵

El liderazgo es el conjunto de acciones en las cuales un sujeto media los reforzadores de los demás sujetos comprometidos en una tarea determinada; por lo tanto, líder es aquel sujeto que media los reforzadores o consecuencias sobre la conducta de los sujetos para conducirlos a alcanzar los objetivos fijados en una tarea determinada. Los seguidores son aquellos sujetos cuya conducta se ve reforzada por las condiciones establecidas por el líder.¹⁶

El liderazgo es una función social antes que un rasgo de personalidad y es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen parecidos objetivos y que además poseen intereses personales distintos.

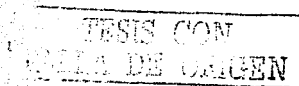
1.2.1 Importancia del liderazgo

El tema del liderazgo tiene una gran relevancia hoy debido a la globalización, a la comunicación, al cambio, y a la competitividad; se vive un desequilibrio de autoridad en muchas organizaciones, el que lidera debe ganarse la obediencia a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a su gente.

El liderazgo no puede fundamentarse solamente en la personalidad del líder, aunque éste sea un elemento importante. Habrá que analizar el liderazgo desde la perspectiva de los seguidores como elemento condicionante y contextual.

¹⁵ Gardner, W. *El Liderazgo*, Buenos Aires, 1991, p. 15

¹⁶ *Idem.*, p. 15



El liderazgo está disperso en todos los segmentos de la sociedad (gobierno, negocios, sindicatos, profesiones, comunidades minoritarias, universidades, organizaciones sociales, etc.). Se dispersa hacia abajo, en todos los niveles de funcionamiento social, desde los más altos de nuestra vida nacional, hasta los más bajos; desde el líder sindical hasta el director de una escuela.

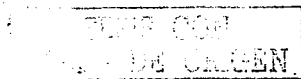
Continuamente asociamos esta dispersión con nuestras nociones de democracia y pluralismo.

El liderazgo es importante no sólo para nuestra sociedad como un todo sino para todos los subsistemas organizados (empresas, sindicatos, organismos gubernamentales, etc.) que lo componen.

El desempeño de un modelo de liderazgo en la Sección 9 es una variable de suma importancia, la cual reside en unificar a los maestros que militan en el proceso de "democratización".

Existen diferencias claras en el funcionamiento y satisfacción del grupo liderado y aquel en que se produce ausencia de liderazgo; este último acusa en funcionamiento, apareciendo situaciones de discriminación interna, se producen niveles bajos de satisfacción profesional, la imagen de la organización es pobre y tienen mayor dificultad para desarrollar nuevas opiniones. Por el contrario, la presencia de un liderazgo asumido por la organización puede impedir la discriminación, incentiva los estados de ánimo, crea mejor imagen pública de la organización, puede integrar al magisterio en el proyecto común y finalmente, crear condiciones de innovación.

La mayor parte del liderazgo, hoy en día, es un intento de lograr metas a través de grandes e intrincados sistemas organizados, o a pesar de ellos. No hay posibilidad de que la autoridad centralizada pueda tener todo el poder de decisión en estos sistemas, ya sea que el sistema sea una corporación o una nación. Los individuos en todos los segmentos y en



todos los niveles deben estar preparados para ejercitar la iniciativa y responsabilidad propias de un líder, usando su conocimiento para resolver los problemas de su nivel.

La vitalidad en los niveles medios y bajos de liderazgo puede producir una mayor vitalidad en los niveles más altos de liderazgo.

1.2.2 Pilares del liderazgo

Visión

Si entendemos el rol simbólico del liderazgo como conductor y guía de la organización cuyas funciones fundamentales se han visto, se centran en asesorar, orientar y evaluar; es evidente que deben de tener muy clara la visión de hacia donde quiere ir, o desea que vaya la organización, si no muy difícilmente va a poder ofrecer la ayuda que los miembros de la organización le soliciten.

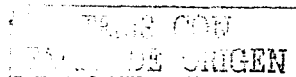
Es tan importante este aspecto, que por sí solo sirve para valorar la calidad profesional del dirigente.

Bennis y Nunus (1985-89) argumentan que "la visión, es una imagen mental de un futuro estado de la organización posible y deseable.

Tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejore la situación presente"¹⁷.

Normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometida la organización. Cuando la visión ha sido compartida suele reflejar de forma integrada las distintas concepciones de los distintos grupos que han participado en su definición.

¹⁷ Álvarez, M. Op.cit., p. 69



Davis y Thomas (1992:40), consideran la visión como presupuesto clave del liderazgo eficaz.

Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.¹⁸

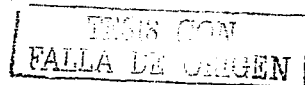
La visión que contempla la Sección 9, les ha llevado a muchos años de lucha. Antes de 1989, los maestros anhelaban con tener un sindicato democrático, donde la opinión y participación del magisterio fueran tomadas en cuenta, pero finalmente fue hasta ese año cuando la Sección consolida su visión; fundamentalmente se sustentaba en dos demandas principales, la primera el aumento salarial y la segunda la democracia sindical, la primera sigue vigente, en tanto la segunda se cumplió parcialmente al ganarse la Sección 9 por el movimiento democrático, pero aún falta la tarea principal, "democratizar al SNTE".

La Sección 9 es percibida como la instancia a través de la cual el magisterio puede opinar, participar y ser parte del cambio. Tener ahora a la Sección Novena en manos de maestros democráticos significa deshacer la corrupción, la que por muchos años fue practicada por grupos consolidados a un caciquismo gremial que antes de pensar en el bienestar del magisterio, buscaban fines personales y políticos.

La comunicación de la visión en la Sección 9 es dada a conocer por medio de congresos, asambleas ordinarias mensuales que son llevadas a cabo con representantes de los centros de trabajo y por los comités ejecutivos delegacionales.

Para que la visión sea percibida por los colaboradores y personal de la Sección debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que:

¹⁸ Idem., p. 69



- Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la Sección la cual no debe ser objeto de controversia, debe ayudar a interpretar los procesos críticos de éxito y todos los acontecimientos importantes que surgen; así mismo debe incorporarse e influir en la cultura organizacional.

La visión cumple con su función cuando es comunicada. El problema que se plantean muchos líderes es cómo comunicar y hacer partícipes de la visión a sus colaboradores.

Beare y Caldwell (1992) plantean este aspecto de la siguiente manera:

-La visión debe comunicarse directamente en un lenguaje tanto oral como escrito (Es necesario usar la metáfora por la carga plástica y provocadora que posee) a través de acciones cotidianas como es la interpretación de los acontecimientos que tienen lugar, la definición de situaciones extraordinarias.

-La visión debe ser comunicada a través del sistema de recompensas que manifiestan de forma indirecta lo que prefiere o rechaza la organización. (Cuando se habla de recompensas nos referimos a elogios, agradecimientos verbales, etc.).

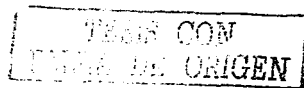
-Es fundamental de todas formas que el líder muestre coherencia en el manejo de todos estos elementos a través del tiempo, sobre todo en lo que se refiere a sus valores personales, motivaciones subyacentes y actos.¹⁹

El segundo pilar del liderazgo y no menos importante es la misión.

La misión, es un documento de intenciones que define los asuntos de los que se entiende la organización, es decir los productos o servicios que proporciona.

Hablar de misión es referirnos a la personalidad de la organización; la misión nos indica qué tipo de organización es, cuáles son sus actividades, qué es lo que caracteriza su

¹⁹ Idem., pp. 69,70



servicio y cual es la dirección que sigue. En este sentido, en toda organización se debe tener muy clara la esencia de la dependencia, la envergadura de sus actividades, la dirección que sigue y la forma en que se hace. Esto es lo que le hará tener un determinado posicionamiento, y lo que en suma, le permitirá sobrevivir.

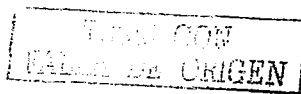
Beare y Caldwell (1992) plantean seis elementos fundamentales de la elaboración de una misión para ser considerada como tal a partir del símil de un plan, de un juego de equipo.

- Define lo que quiere llegar a ser la organización a partir de lo que está haciendo.
- Presenta un conjunto de criterios adecuados de funcionamiento de la organización para entender exactamente cuál es el objeto de su trabajo.
- Plantea igualmente la categoría de organización que quiere llegar a ser.
- Una misión sirve para que las personas que colaboran internamente en la organización se enteren en pocas palabras de dónde están y para qué están.
- La definición de la misión debe implicar a la mayor parte de las personas, ya sea en el proceso de definición, ya sea en un posterior proceso de reflexión, discusión y aceptación.
- No debe contener nada superfluo.²⁰

La misión tiene una función simbólica y unificadora. Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización.

Existe una diferencia clara entre determinación de objetivos y declaración de misión. Los objetivos son a corto plazo y forman parte de un proyecto o planificación de carácter ejecutivo, se plantean siempre de forma cuantitativa con el fin de evaluarlos de forma rigurosa. En tanto que la misión es una declaración de intenciones que define exactamente la personalidad de la organización y los elementos esenciales que van a darle identidad.

²⁰ Idem., pp. 69,70



La visión es el sueño, la misión es el propósito de hacer realidad alguna parte importante del sueño con los recursos y fuerzas que tenemos.

El Sindicato, organización simbiótica de la corporación educativa, agrupa a los trabajadores docentes y no docentes de la educación, tanto federal como estatal, es el más grande de América Latina, es a su vez otra corporación piramidal, centralizada, con ligeros matices de desconcentración.

La Sección 9 es la organización nacional de trabajadores de la educación; incorpora maestros de preescolar, primaria y niveles especiales. Es un frente de los trabajadores docentes; en este sentido es un órgano de la clase trabajadora que sirve para luchar y defender las reivindicaciones e intereses económicos, sociales, laborales, profesionales y culturales del magisterio de educación básica en el Distrito Federal.

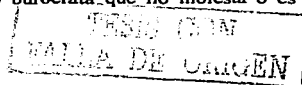
Se integra con un marco democrático de pluralidad, donde se respeta la libertad ideológica, política y religiosa; proclama, defiende y preserva la unidad sindical de los trabajadores de la educación. Regula su vida interna por medio de estatutos y reglamentos que emanan de sus órganos superiores de gobierno; estos documentos son el principio de la organización sindical, donde se definen y orientan sus tácticas y estrategias de lucha.

La Sección 9 contribuye a su vez a la democratización del SNTE, la educación y el país; trata de aglutinar al magisterio para conservar la sección del lado de la democracia.

Lo importante de su misión es la presión constante que su logro implica y que obliga a desplegar todas las energías para mejorar continuamente.

En el quehacer cotidiano, los asuntos que afectan a la concepción que la dirección tiene sobre la misión de la organización y su propia misión constituyen el núcleo esencial de su liderazgo.

Un líder sin una visión clara de lo que quiere en el futuro (visión) y de lo que quiere en el presente (misión) o se convierte en un perfecto burócrata que no molesta o es



sustituido inmediatamente de su liderazgo. No hay que dejar de lado que la visión y la misión son aspectos esenciales de un buen liderazgo.

Valores

Los valores son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en su trabajo.

Es indiscutible que la excelencia en las organizaciones es resultado de la excelencia de los individuos que la conforman. Lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud hacia el trabajo, requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios. De hecho, los valores prevaletentes en una época, en una sociedad, en un pueblo, inciden directamente en el desempeño de los individuos en las organizaciones sociales.

Los valores entendidos como principios de validez universal o como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres en una sociedad, han tomado diversas direcciones a través del tiempo, lo que a su vez ha influido en los patrones de comportamiento en el trabajo.

En el ámbito laboral en el que hoy día nos movemos, no es frecuente explicar los valores que cada uno defiende; la experiencia revela que el sistema de valores de cada uno es un determinante, con sus contradicciones de la propia conducta. Los valores entran en juego de manera casi imperceptible a uno cuando intentamos ser racionales, objetivos y profesionales.

Diríamos que no está bien visto desnudar el alma confesando en lo que uno cree o siente, qué valores le empujan a uno actuar de una determinada manera, o cómo están influyendo determinadas ideas en su conducta personal y profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El problema de los valores es que pertenecen a esa zona oscura de lo más profundo de cada uno, son un largo proceso de interiorización, casi siempre inconsciente, profundamente humano y poco científico.

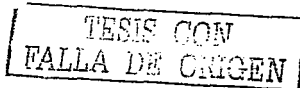
Se tiene que reconocer que no hay valores mejores o más eficaces que otros, para cada uno los nuestros casi siempre son indiscutibles.

Sin embargo existe un principio que casi nadie cuestiona y que cada grupo humano o cada organización posee, una cultura propia que le proporciona identidad, que funciona como aglutinante, que armoniza intereses contrapuestos y ayuda a dirigir los esfuerzos de cada uno hacia objetivos comunes que a todos interesan. El tejido cultural de una organización está constituido por valores comunes; desde esta perspectiva no sorprende que las organizaciones de éxito, ya sean empresas, instituciones o grupos estructurados importantes, expliciten en sus proyectos los valores que consideran más emblemáticos como identificadores de su cultura y de su hacer cotidiano.

Covey, S. R. (1993) dice que los colaboradores necesitan conocer los valores que presiden el comportamiento y la actividad del líder; esta necesidad se convierte en condición imprescindible para la integración del equipo de colaboradores alrededor del líder.²¹

Los estudios han demostrado claramente que los grupos humanos confían el liderazgo a aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo. Desde esta perspectiva es fundamental que el líder comunique de forma explícita o subliminal sus valores.

²¹ Idem., p. 72



1.3 Líder

Una definición que cuenta con bastante aceptación, es la de Gibb, habla de que "puede definirse al líder como una persona con cierto puesto que funge como eje de la conducta de un grupo, como una persona que recibe el mayor número de elecciones sociométricas o como persona que influye sobre otras".²²

Para llegar a la comprensión del término líder, es importante hacer diferencia entre líder formal y líder informal.

El líder formal es designado específicamente por la organización o grupo formal y en él se delega la responsabilidad de dirigir al grupo; sin embargo en ocasiones ocurre que no necesariamente dicha persona ejerce el liderazgo, sino es ejercido por otro individuo del grupo con una posición formal diferente, al cual se le denomina líder informal. En los grupos informales existen individuos que ejercen liderazgo, aun cuando los miembros del grupo pueden considerarlo como líder.

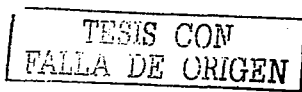
El concepto de líder se encuentra íntimamente ligado al estatus y rol; el líder podría ser definido como el estatus más alto o posición de poder en una jerarquía organizacional. Por otro parte, el liderazgo va a incluir las relaciones del rol entre el líder y los otros miembros e instrumentos para coordinar la interacción.

1.3.1 Perfil del líder

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por un aura mágico-religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo.

²² Whittaker, J. Op.cit., p. 104



Posterior a estas perspectivas, se elaboraron dos enfoques mediante los cuales se analiza el perfil del líder. El enfoque de rasgos y el de las situaciones.

Cronológicamente, los primeros teóricos dieron énfasis al primer enfoque, en tanto que los teóricos modernos acentúan el segundo.

Enfoque de los rasgos. Esta teoría sugiere que los líderes se pueden identificar por determinados rasgos que poseen: rasgos físicos, rasgos psicológicos y de personalidad.

Las primeras teorías de los rasgos sostenían que éstas se heredaban, se transmitían genéticamente; esta creencia se modificó y se amplió para incluir la idea de que los rasgos también se pueden adquirir a través de un proceso de aprendizaje y experiencia.

Se suponía que muchos jefes poseían rasgos físicos, características psicológicas y de personalidad similares; se consideraban importantes los rasgos de la estructura y constitución de los seres humanos tales como: estatura, peso, fuerza, postura y los factores musculares estaban asociados con el potencial y la capacidad para dirigir.

Posteriormente las investigaciones revelaron la falsedad del enfoque de los rasgos físicos, sin embargo, sin abandonar sus premisas básicas los teóricos redefinieron su punto central de atención; empezaron a acentuar los rasgos psicológicos de la personalidad, y se empezó a dar énfasis a factores tales como la honestidad, lealtad, ambición, iniciativa e inteligencia. Este pensamiento también fue puesto en duda; la conclusión general fue que no existían características universales de personalidad para el liderazgo.

La importancia del enfoque situacional se hace evidente a todas luces, ya que a la mayoría nos resulta fácil recordar a líderes que pueden adaptarse perfectamente a un cierto tipo de grupo o situación.

La conclusión a la que generalmente se llega en cuanto a las características, es que éstas son importantes en algunas circunstancias pero no así en otras. Con frecuencia, la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

personalidad y a veces los rasgos físicos, se identifican con la capacidad para dirigir, pero tales rasgos no son válidos para todas las situaciones.

En el enfoque de situaciones se analizan otros factores que ayudan a determinar el perfil del líder.

Cualidades del líder. Este aspecto es idéntico al enfoque de rasgos, que se expuso anteriormente, lo cual no quiere decir que se elimine con el fin de explicar el comportamiento del líder, sino ahora se le considera como una variable importante; los rasgos individuales ya sean físicos o de la personalidad son importantes para identificar las cualidades del líder; en otros casos, las características psicológicas y de personalidad pueden ser determinantes.

Características de los seguidores. La teoría enfatiza que las características de los seguidores, en cualquiera de sus relaciones con el liderazgo son por lo menos tan importantes como las características del líder, al elegir al líder del grupo, el primer factor a considerar debe ser la composición de las características del grupo y no las del líder; las características educativas, racionales, de edad, sexo, religión, políticas, étnicas, económicas, sociales, culturales y otras de los seguidores son factores importantes en cualquier situación de liderazgo. Puede ser que el líder designado para trabajar con un grupo no posea necesariamente todas las características del mismo, pero sus características deben ser por lo menos compatibles.

Características de las tareas. En algunas situaciones, el trabajo mismo es el que determina quién desempeñará un cargo de líder de acuerdo con determinada tarea o trabajo; en todos los casos, el tipo de trabajo debe ser por lo menos una variable de influencia, a menudo, los deberes reales y responsabilidades relacionadas con las tareas califican o descalifican líderes potenciales para dicha tarea.

Las tareas varían de acuerdo con los requerimientos físicos, requisitos mentales, capacidad administrativa y otros factores. Cada trabajo tiene tareas y procedimientos

TESIS CON
FUELA DE ORIGEN

específicos y debido a que alguien haya demostrado ser un líder en alguna otra función no significa necesariamente que pueda serlo también en una tarea diferente. Las características de la tarea no sólo determinan quién debe ser el líder adecuado; con frecuencia, la naturaleza de una organización determina qué tipo de persona es la más adecuada para liderarla. En muchas ocasiones la naturaleza se debe al criterio administrativo o estilo de liderazgo prevaleciente en la misma.

Es posible inferir que si no se toman en cuenta estas características, no siempre se garantiza el éxito de una organización ya que el modelo de liderazgo debe adaptarse tanto a las particularidades de la organización, a su cultura y al perfil de la persona que lidera.

Las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder son determinadas en gran parte por el planteamiento de situaciones en las que tiene que actuar como tal.

Retomando lo anterior y enfocándolo a la Sección 9 y a la sociedad democratizada, las funciones del líder requieren de cualidades que se podrían pasar por alto en las sociedades de autoridad de derecho divino y/o paternalista.

Algunas de estas cualidades son indiscutibles en una sección "democrática".

- Interés, aprecio y respeto por los maestros agremiadas.
- Voluntad de servir, mantener una política de defensa de los compañeros y sus derechos.
- Acción, entusiasmo, esperanza, optimismo, agresividad.
- Seguridad en sí mismo, empatía, comprensión, capacidad de dar seguridad a sus colaboradores; esto se logra como corolario de una aceptación incondicional de la persona en cuanto tal, y no implica estar de acuerdo o el aprobar ideas o conductas que vayan en contra de la política de la sección.
- Modesta flexibilidad, sin ella no hay adaptación a las circunstancias cambiantes, ni a las personas. Es imposible una relación humana constructiva para quien no acepte

TRABAJA CON
FALLA DE ORIGEN

abiertamente ser transformado por dicha relación; para quien está pertrechado en su infalibilidad; el líder democrático y equilibrado debe pisar tierra y hacer comprender a quienes lo rodean que no se le ofende cuando se le dice la verdad y cuando se disiente de él.

-Capacidad de confiar en el grupo, el líder debe saber que la confianza en los semejantes no es una pose ni una técnica, sino una actitud existencial de fondo.

-Constancia, no se rinde ante los primeros obstáculos, persiste hasta alcanzar el éxito.

-Actitud de éxito, el dirigente que arrastra en forma habitual, es el que vive la vida como una continua madeja de oportunidades, más que como una serie de conflictos por resolver o de tensiones por relajar.

-Capacidad y hábito de valorizar el "aquí y ahora", el dirigente efectivo tiende a proceder de inmediato; no espera a tener todo el camino allanado para empezar a caminar, sabe que muchos puntos los irá aclarando y afinando sobre la marcha.

-Firmeza combinada con amabilidad, ésta es la combinación mágica para la fuerza duradera y para la eficacia creativa del dirigente.

-Autocontrol; consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad de sí mismo, para inspirar confianza a sus subordinados, esto nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir.

-Iniciativa; tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y, en general, todas las labores del dirigente se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.

-Responsabilidad; el dirigente debe mostrar responsabilidad en el trabajo docente, honestidad y rectitud en su trayectoria política.

Aunado a las cualidades antes mencionadas, el proceso de elección debe ser resultado de la participación y decisión de la base magisterial, el candidato deberá demostrar rectitud y honestidad en su trabajo docente así como transparencia en su trayectoria política. El candidato deberá ser avalado por su trabajo en la escuela, zona y sector, así como contar con la representatividad en las mismas instancias.

TERMINADO CON
FALLA DE ORIGEN

El líder debe saber cómo dirigir al grupo hacia su mejor esfuerzo; el éxito o fracaso dependerá no sólo de lo antes mencionado, sino también de la capacidad que el individuo tenga para aprender y desarrollar las características que se requieren para liderar a la sección.

1.3.2 Funciones del líder

Son aquellas condiciones del liderazgo referidas a las actuaciones y/o acciones directivas propias del líder, orientadas directamente hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Tales acciones constituyen en su conjunto el repertorio funcional del líder.

El líder tiene que ser analizado en términos de función dentro del grupo; lo que lo hace diferente ante los demás miembros del grupo es que ejerce mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas.

Tanto las habilidades como las actitudes se definen por el cometido, que incluye:

-Reflexionar en cuanto a los trabajadores (colaboradores) al igual que en el trabajo por hacer, partiendo de ahí trazar objetivos; las dos tareas en el núcleo de la noción popular del liderazgo son: Esquematizar los objetivos y saber motivar.

Los líderes desempeñan de diversas maneras la función de trazar metas, algunos mantienen una visión de lo que el grupo puede llegar a ser en su mejor expresión, otros presiden grupos internamente divididos, como es el caso de la Sección 9 la cual está conformada por diferentes grupos, con distintas ideologías; pero a pesar de esa gran división se trata de lograr definir metas comunes que unifican a los electores y concentran sus energías.

Los objetivos emergen de muchas vertientes; la cultura misma especifica ciertos papeles; los electores tienen sus intereses; la autoridad más alta hace conocer sus deseos, y

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

de todo este cúmulo, los líderes toman algunas metas como sobre entendidas y haciendo sus propios aportes, seleccionan y formulan una serie de objetivos que benefician la organización.

-Afirmación de valores; los líderes deben ayudar a revitalizar las creencias y valores que comparten; a veces, la afirmación de valores del líder desafía a la hipocresía o choca con los valores de un segmento de electores y más aún si es una sección pluralista, donde existen numerosos y fuertes conflictos sobre los valores específicos.

-Motivación, los líderes no crean motivaciones de la nada; destraban o canalizan motivaciones que ya existen. Cualquier grupo congrega un gran enredo de motivos, los líderes al perseguir fines comunes usan aquellos que sirven a los propósitos de la acción colectiva, logran el alineamiento de metas individuales y colectivas; se ocupan de las circunstancias que muchas veces llevan a miembros del grupo a retacear sus mejores esfuerzos. Exigen la clase de esfuerzo y restricciones, voluntad y disciplina que resultan claves para lograr un gran desempeño. Crean un clima en el que hay orgullo en realizar contribuciones significativas hacia metas compartidas. (Adaptarse al clima anti-autoritario que prevalecía antes de haber ganado los demócratas la Sección 9; reconocer que los abusos de la autoridad en el pasado explican la poca simpatía que hoy día suscita el líder más posesionado de su superioridad).

Debe tomarse en cuenta que en las funciones de liderazgo, las transacciones entre líderes y seguidores van más allá del nivel racional y llegan a los niveles no racionales e inconscientes del acontecer humano.

La administración y el liderazgo no son la misma cosa, pero se empalman; tiene mucho sentido incluir a la administración entre las funciones que desempeñan los líderes.

Algunos aspectos de liderazgo que se pueden llamar administrativos, sin caer en una descripción convencional de la administración misma serían:

-Planeación y fijación de objetivos. El planear, fijar prioridades, elegir medios, formular políticas etc.; son funciones a menudo ejercidas por los líderes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

-Formación de instituciones y organizaciones. Alguien tiene que diseñar las estructuras y procesos mediante los cuales, con el tiempo, se concretan buena parte de esfuerzos; idealmente los líderes no deberían considerarse indispensables: deberían dejar que el grupo continúe la tarea. Las instituciones son los medios para ese fin. "Nada es posible sin individuos; nada es duradero sin instituciones".

-Ejercer decisiones políticas. En una sociedad pluralista, las personas que dirigen proyectos importantes encuentran que, dentro de su organización, tienen injerencias en muchos de sus seguidores y deben liderar con otros de la vereda contraria. Una de las funciones del líder es realizar las decisiones políticas necesarias para evitar que conflictos de interés secundario bloqueen el progreso hacia objetivos importantes.

-Lograr unidad para el trabajo. Una sociedad pluralista es por definición, la que acepta varios elementos diferentes, cada uno con sus propios propósitos. Los choques son de rigor y muchas veces saludables para la organización; el conflicto es necesario en el caso de los grupos oprimidos que deben luchar para lograr justicia. El líder al ser electo tiene noción del intenso conflicto que existe en la sección; él debe encontrar la manera de polarizar, crear y acrecentar la unión de los agremiados.

-La tarea de explicar. La palabra explicar suena demasiado común para estar en la lista de funciones del líder; la gente quiere saber cuál es el problema, por qué se le pide ciertas cosas o por qué se enfrenta a tantas frustraciones.

La función de explicar es tan importante que algunos que lo hacen excepcionalmente bien desempeñan un papel de liderazgo aunque, en sentido convencional, no sean líderes.

-Representar al grupo. En tiempos más tranquilos, los líderes quizás se podrían dedicar a sus propios seguidores. Hoy el líder representa al grupo en sus relaciones con otros, este punto es una tarea sustancial del liderazgo. El líder sirve como agente para expresar los sentimientos y aspiraciones del grupo, así como sus ansiedades y agresiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 Modelos de Liderazgo

Uno de los principales problemas de las personas que ejercen liderazgo es que desean tanto ser aceptados y queridos por el grupo, así como lograr que se realicen las tareas necesarias para la obtención de los objetivos y metas con eficiencia.

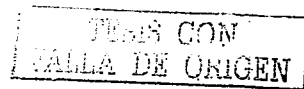
Como hemos visto, el estudio de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al individuo.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, de acuerdo como es percibido por los demás, dicho estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

La decisión que el líder tome, en cuanto a qué conducta asumir con relación al grupo dependerá fundamentalmente del concepto que tenga de los demás; sus concepciones pueden no ser conscientes y/o no estar definidas en forma explícita, sin embargo tienen repercusión en cuanto al tipo de liderazgo que asume.

El buen o mal funcionamiento de una organización y el desempeño eficiente de sus miembros dependerá de la dinámica de grupos. Esta disciplina integra y trata de resolver las cuestiones de liderazgo en las organizaciones, cómo motiva el líder a sus subordinados, cuándo los grupos deciden mejor que los individuos, qué factores influyen en un liderazgo efectivo, cómo podría mejorarse la estructura de una organización para optimizar la efectividad, cuáles pueden ser las fuentes de conflicto en una organización, cómo influye la actuación del líder sobre los individuos y demás aspectos de la organización.

Éstas y muchas otras cuestiones dieron lugar a una multitud de investigaciones, que en un principio partieron de la hipótesis general de que había una única manera de liderar una organización y de dirigir al personal; se suponía que todas las organizaciones eran iguales, y por lo tanto, las tareas de la persona que lideraba eran siempre las mismas; más aún se asumía como parte de dicha hipótesis que el comportamiento de los seguidores respondía a razones y motivaciones simples.



Hoy en día esta concepción "simplista" ha sido totalmente descartada, a favor de una concepción sistémica. La idea de sistema supone una causación múltiple e interrelación compleja; es decir, una organización es un sistema de numerosas partes que se interrelacionan: estructura de roles, métodos de trabajo, redes de comunicación, etc. Todos estos subsistemas interconectados constituyen la organización.

Los líderes no necesitan conocer y controlar la totalidad de lo que se dice y se lleva a cabo en cada sector o subsistema; lo que se espera de su liderazgo es asignar roles, y definir capacidades y objetivos.

En este contexto, una de las investigaciones más conocidas es la ofrecida por Lippitt y White, continuadores después de los años 40 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis.

1.4.1 Modelo Democrático

Se caracteriza porque el líder alienta la participación de los miembros, se comporta en forma amable y servicial, presenta asistencia específica y da sugerencias sobre procedimientos cuando es necesario. El líder democrático deja a los miembros del grupo un amplio margen de iniciativa, respeta a las personas, consigue la cooperación del grupo por su competencia, paciencia, tolerancia y honestidad. No da órdenes, da ejemplos, estimula la auto-orientación. En lugar de reprender procura que el personal piense y reflexione, existe una idea clara de los objetivos y medios para conseguirlos; hay libre intercambio de ideas y de discusión abierta, permitiéndose la autocrítica.

1.4.2 Modelo Autocrático

Este modelo está en el otro extremo; se caracteriza porque el líder determina la política, procedimientos y actividades del grupo; es decir, el líder es quien decide y dispone todo por sí mismo sin contar con los demás. Los miembros son meros ejecutores de las órdenes de la autoridad, y por ende, suelen ser apáticos y pierden su iniciativa y

responsabilidad. Este líder impone sus normas controlando su cumplimiento; el grupo termina disolviéndose o cayendo en un simple formalismo.

1.4.3 Modelo Burocrático

Se caracteriza porque el líder da completa libertad en la toma de decisiones, lo que quiere decir que el liderazgo se anula. El líder confía todo a la simple espontaneidad de los miembros de los grupos, no asigna tareas, permite al grupo la determinación y distribución de ellas, provocando confusión, desorganización y fricciones entre sus miembros. Este líder no evalúa, ni sanciona; es inseguro y por eso es permisivo.

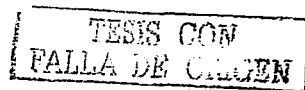
Después de haber expuesto los modelos de liderazgo, es importante subrayar que cuando alguien desempeñe un papel de líder en una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus habilidades humanas, técnicas y conceptuales.

-Habilidad humana, es a través de la cual el líder influye en las personas, la influencia se da a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducta del grupo para lograr determinados objetivos o metas.

-Habilidad técnica, es la capacidad para poder utilizar en su favor o bien para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas, así como afrontar problemas que puedan suscitar.

-Por último, la habilidad conceptual, la cual corresponde a la capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su totalidad, y entender así dónde engrana su influencia personal dentro de la organización.

Conociendo a fondo estos elementos, el líder puede actuar de forma más óptima dentro de la organización.



1.5 TEORÍAS DE LIDERAZGO

1.5.1 Modelo de Ohio y Michigan

Los estudios mencionados de Lewin, Lippitt y White tuvieron un efecto importante para el desarrollo de la investigación en el campo del liderazgo. La línea que seguían estos estudios, estaba basada en manipulaciones experimentales del estilo del líder, sus métodos se basaron en cuestionarios, experimentos de laboratorio, estudios de campo e incidentes críticos para descubrir el modo en que los líderes efectivos difieren de los inefectivos en las conductas, actitudes y orientaciones.

La mayor parte de la investigación posterior optó, en su lugar, por analizar los estudios de liderazgo de aquellos que ya ocupaban este puesto en organizaciones establecidas. Estos estudios dan paso a dos programas de investigación, que hoy en día ya se han vuelto clásicos. (Estudio de la Universidad de Ohio y Michigan)

A pesar del tiempo pasado es interesante conocer estos estudios, ya que marcan la pauta de lo que más tarde sería el lenguaje y las líneas maestras de las teorías sobre la conducta y los rasgos de liderazgo.

Estudios de la Universidad de Ohio

Fueron conducidos bajo la dirección de Carroll Shartle. Lo que perseguía esta línea de estudio, como reflejo de las influencias pragmáticas y conductuales del momento, era obtener medidas objetivas y válidas de la conducta para identificar a los líderes eficaces.

Con respecto a lo expuesto desarrollaron cuestionarios para que los subordinados describieran la conducta de sus líderes. Tras un análisis factorial de las respuestas obtenidas de grandes muestras de sujetos en distintos contextos, se concluyó que los subordinados percibían la conducta de su superior, principalmente en términos de dos factores a los que se llamó "factor de consideración" y "factor de iniciación de estructura".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factor de consideración. Se refiere al grado en que el líder actúa de un modo amistoso, da apoyo, muestra interés por sus subordinados o seguidores y busca su bienestar, creando así un ambiente de confianza, respeto y cordialidad entre los miembros del grupo.

Factor de iniciación de estructura. Implica el grado en el que un líder define y estructura sus propias funciones y tareas y las de sus subordinados para alcanzar los objetivos formales del grupo. Este factor se relaciona con la conducta del líder al que le preocupa básicamente la organización del trabajo y la definición de tareas, funciones y actividades del grupo.²³

Estos factores están descritos como independientes, porque el grado en que un líder usa uno de ellos no ayuda a predecir el grado en que usará el otro. Este punto es vital, ya que implica que un líder puede usar poco de ambos, mucho de uno y poco de otro o cualquier combinación de diferentes grados de ambos factores.

Debido a su independencia, los factores pueden ser dibujados en ángulo recto. El comportamiento del líder puede ser representado por cualquier punto en el área incluida.

Se puede deducir que un líder eficaz sería aquel que se comporta con los demás de una manera considerada, pero que, sin embargo, proporciona las estructuras necesarias para permitir que se realicen las tareas.

Con versiones idénticas, una serie de estudios realizados han mostrado un patrón claro de relaciones entre consideración e iniciación a la estructura, por una parte, y varias medidas de desempeño por otra.

Estudio de la Universidad de Michigan

Desde 1947, el Survey Research Center, de la Universidad de Michigan, condujo estudios extensivos de liderazgo. Prácticamente al mismo tiempo que los investigadores de

²³ Reddin, W. J. *Efectividad Gerencial*, México, 2000., p. 20



Ohio, pero de forma independiente, el grupo de la Universidad de Michigan llevó una serie de estudios, en una variedad de organizaciones; la idea central fue identificar las relaciones entre la conducta del liderazgo, los procesos de grupo y las medidas de rendimiento del grupo en el contexto laboral. La idea central que surgió de los estudios fue el "estilo continuo de Michigan".

La recopilación de la información sobre la conducta de los líderes se realizó a través de cuestionarios y entrevistas, se emplearon medidas objetivas de la productividad del grupo para clasificar a los líderes.

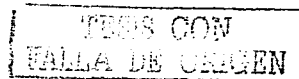
El estudio sugiere que el comportamiento del líder puede ser percibido desplazándose del extremo "centrado en el personal" hacia el extremo "centrado en la producción". Nótese que este enfoque es radicalmente diferente del de Ohio. Análogamente a los estudios de Ohio, siguen estando presentes las dos ideas básicas de tareas y relaciones, pero la relación entre ellas es diferente.

El continuo de Michigan sugiere que cuanto más centrado en el empleado sea el comportamiento de un líder, tanto menos estará centrado en la tarea. La Universidad de Ohio no comparte este punto de vista, ya que un líder puede tener marcada orientación hacia ambos parámetros al mismo tiempo.

Likert (1967) por su parte, resumió la vasta investigación de la Universidad de Michigan; encontró que los líderes eficaces eran aquellos cuyo rol de supervisor se diferenciaba de sus subordinados, se consideraban más "orientados hacia los empleados" que "orientados hacia la tarea", y cuyo estilo de supervisión de la tarea era menos detallado y minucioso que el de los otros.²⁴

La debilidad de estas conclusiones es que no se tiene en cuenta la variable situacional que más tarde condicionará todos los estudios sobre liderazgo.

²⁴ Álvarez, M. Op.cit., p. 55



Otro estudio no menos importante fue el de la Universidad de Harvard: Tipos de Líderes de Grupo.

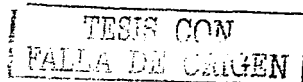
Bales, en la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes; a pesar de sus limitaciones en términos de aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosos similares a los de Ohio y Michigan.

Bales y sus colaboradores encontraron que en grupos pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno le denominaron el "líder de tareas", caracterizado por aquellos que hablan más y que presentan sugerencias; al otro lo denominaron el "líder socio-emotivo", representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico. Bales y colaboradores concluyeron que todo integrante de un grupo debe ser de una de las dos características arriba mencionadas; nunca de ambas.²⁵

La mayor parte de la investigación del liderazgo realizada hasta la fecha se basan en uno u otro de estos tres estudios. Representan el núcleo del pensamiento actual; si bien difieren en muchos aspectos, su similitud esencial es la identificación y el énfasis en lo que podríamos llamar las variables de tareas y de relación, que esencialmente describen al mismo tipo de comportamiento.

Es bastante obvio que las tareas y las relaciones incluyen dimensiones fundamentales del comportamiento; los dos elementos distintivos de cualquier actividad del liderazgo son la tarea a realizar y la destreza de relaciones humanas que se requiere para lograr que la tarea se cumpla. Por supuesto, en algunos tipos de trabajo no hay contenido de tarea en el sentido usual; la tarea del líder puede ser fundamentalmente la de mantener buenas relaciones. Podría decirse que esta función tiene un marcado componente de relaciones y un bajo componente de tareas.

²⁵ Reddin, W. J. Op.cit., p. 21



Con el paso del tiempo, los investigadores han vuelto al estudio de ciertos rasgos en relación con los requisitos de la situación. Algunas de las teorías situacionales han incorporado los rasgos como predictores de la efectividad en la dirección; entre ellas destaca la teoría de contingencia de Fiedler.

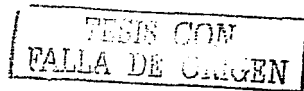
1.5.2 Teoría de Contingencia de Fiedler

El modelo de contingencia de Fiedler describe cómo la situación modera la relación entre los rasgos del líder y su efectividad. Esta teoría se construye alrededor de la medida de personalidad del líder del Colaborador Menos Preferido (LPC).²⁶

Fiedler quería diferenciar el estilo motivacional del líder; su explicación era que algunos líderes están motivados por las relaciones (desean ser aceptados dentro de sus grupos), y otros por las tareas y se concentran en completar las tareas como meta primordial.

La premisa básica es que una descripción del líder de la persona con quien él o ella ha tenido las mayores dificultades al trabajar: refleja un estilo de liderazgo básico. El modelo de contingencia distingue a los líderes LPC altos, a quienes consideró inicialmente como orientados hacia las relaciones, de los líderes LPC bajos, a quienes los describió como orientados hacia la tarea. Esta distinción parece tener bastante en común con la que propusieron, los investigadores de Ohio; sin embargo, la medida de Fiedler se basa en las evaluaciones mediante el diferencial semántico, de alguien con quien uno haya trabajado en el pasado, y esta medida la completa el líder pero no el subordinado. Por el contrario, la mayoría de los investigadores del estilo de liderazgo han utilizado las evaluaciones de los subordinados sobre los patrones de conducta del líder formal.

²⁶ Smith, B. y Peterson, F. Op.cit., p. 33,34



La segunda premisa básica de Fiedler es que la orientación de la personalidad del líder (e implícitamente el estilo de conducta) que más contribuye al desempeño del grupo varía de acuerdo a la relación entre la puntuación en su LPC y la efectividad depende de la variable situacional denominada "favorabilidad de la situación" y a la que define como el grado con el que la situación da control al líder sobre sus subordinados.

Desde este punto de vista, la situación será más o menos favorable al líder, dependiendo de los siguientes aspectos:

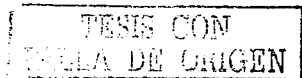
-Relaciones entre el líder y los miembros del grupo. Depende del grado de cohesión, conflicto y cooperación mutua.

-Estructura de las tareas. Se refiere a la facilidad para confirmar las soluciones de los problemas y el grado de ambigüedad presente en una situación concreta.

-Poder del puesto. Se relaciona en concreto al poder del líder ante otros miembros del grupo; percibiéndolo así como fuerte o débil y estaba determinado por la cantidad de control que el líder ejercía sobre los premios, las sanciones, los sueldos, la contratación entre otros.

En términos generales, el modelo pronostica que el líder con LPC bajo (motivado por las tareas) será más efectivo en situaciones extremas, o son sumamente favorables o desfavorables. Por otra parte, el líder con un LPC alto (motivado por las relaciones) será más efectivo en situaciones intermedias.

Con lo expresado se puede argumentar que la situación más favorable para el líder según la teoría de contingencia de Fiedler es aquella en que las relaciones con los subordinados son buenas, el líder tiene bastante poder en su puesto lo cual hace que la tarea esté bien estructurada.



1.5.3 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard

Hersey y Blanchard (1986:71), intentaron reunir la obra de los teóricos más importantes en una teoría del liderazgo del comportamiento basado en las situaciones.

Su formulación se denomina como la "teoría situacional del liderazgo", y depende de dos dimensiones del estilo del líder, que se llaman "conducta de relación" y "conducta de tarea"; posteriormente introducen otra variable, una dimensión clave del contexto: la madurez, que es una variable situacional moderadora que se refiere a la capacidad y disposición de los subordinados para realizar una tarea determinada ²⁷

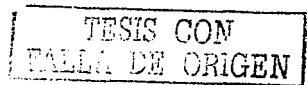
Hersey y Blanchard parten del principio de que es admisible definir el liderazgo a partir de la relación del líder con sus subordinados, y sobre todo a partir de la madurez de éstos.

Argumentan que el liderazgo no podía explicarse en función de dos variables, sino de tres o más. Estas variables conforman el contexto en que se desarrolla la organización, que afectan e influyen en ella para que consiga sus objetivos, tales como el clima organizacional, las relaciones personales dentro del grupo, la motivación e intereses que mueven a los miembros del grupo al logro, los incentivos socioeconómicos que estimulan al grupo para superar las dificultades y afrontar los cambios, los posicionamientos de los miembros del grupo ante el poder, el control y los resultados, etc.

La teoría de liderazgo situacional clasifica todas las formas posibles de liderazgo en función de las distintas situaciones del grupo y se describen de la siguiente manera:

E1) Que dirige. Comportamiento de un líder muy directivo que apoya poco; el líder dice al seguidor qué, cómo, cuando y dónde debe realizar diversas tareas; él es el único que inicia la toma de decisiones. La comunicación, en gran medida, sólo se presenta en una dirección.

²⁷ Álvarez, M. Op cit., pp. 56-58



E2) Que guía. Comportamiento muy directivo que apoya; el líder sigue encargándose de gran parte de la dirección, pero también trata de escuchar lo que los seguidores piensan de las decisiones, así como sus ideas y sugerencias. El control de la toma de decisiones sigue estando en manos del líder.

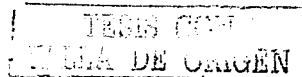
E3) Que apoya. Comportamiento poco directivo, el líder que apoya; el control de la toma de decisiones y la resolución de problemas cotidianos pasa del líder al seguidor, los líderes ofrecen reconocimiento y escuchan en forma activa, además facilitan la resolución de problemas.

E4) Que delega. Comportamiento del líder que apoya poco y dirige poco; el líder discute los problemas con el o los subordinados hasta llegar a un acuerdo común. El proceso de la toma de decisiones se delega, completamente al seguidor.

Hersey y Blanchard encontraron que la influencia más fuerte sobre la elección de un estilo de liderazgo la ejercían el o los seguidores. La cantidad de dirección o apoyo que debe proporcionar el líder depende del grado de desarrollo que el o los seguidores exhiban para una tarea concreta.

El nivel de desarrollo es definido como la competencia y el compromiso para realizar una tarea específica sin supervisión; se identifican cuatro niveles de desarrollo: poco (D1), entre poco y moderado (D2), entre moderado y mucho (D3), y mucho (D4), cada uno de estos niveles de desarrollo representa una combinación diferente de competencia y compromiso.

La competencia está en función de los conocimientos o las capacidades que se obtienen con los estudios, la capacitación y/o la experiencia. Por otro lado el compromiso es una combinación de confianza y motivación; la confianza hace referencia a la autonomía en el trabajo, la motivación al entusiasmo que la persona pone en la marcha de su trabajo; los indicadores para observar la motivación son: identidad con los objetivos de la organización, actitud positiva ante la tarea a realizar, independencia y criterios propios de



actuación, fidelidad y actitud positiva hacia la organización y seriedad a la hora de cumplir horarios y plazos.

Es posible analizar el comportamiento del líder, con mayor detalle, en términos de su orientación. Es fácil pensar en los dos aspectos usuales del comportamiento; es decir orientado hacia las tareas, que incluiría aspectos como establecer metas, planear, aclarar roles, coordinar, resolver problemas, etc, y el comportamiento orientado hacia las relaciones, que incluiría aspectos como delegar, capacitar y guiar, alabar, criticar constructivamente, proporcionar información, etc.

No obstante, existen otros dos aspectos del comportamiento del líder que también son importantes. El primero es el comportamiento orientado hacia la política; el cual representa la capacidad del individuo para promover la unidad en la que trabaja y de representarla dentro de la organización, además implica justamente, la formación de redes y alianzas, el manejo de conflictos e iniciar los cambios.

El segundo aspecto es el comportamiento orientado hacia la cultura; aquí es donde el líder afirma los valores de la organización, inspira en otros una visión del futuro de la organización.

La teoría situacional ha realizado contribuciones positivas, como son el reconocimiento de que la conducta del líder puede llevarse a cabo con mayor o menor habilidad; también el énfasis en que la conducta del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados; y más importante, el reconocimiento de que los líderes tienen la oportunidad de mejorar las capacidades y la confianza en sí mismos de sus subordinados, es importante que el líder obtenga los recursos materiales y humanos que permitirán a otros, en roles subordinados, alcanzar esas metas.

TESIS CON
VALLE DE CRIGEN

CAPÍTULO 2

DINÁMICA DE GRUPOS

Las investigaciones sobre los grupos constituyen un lugar privilegiado de anclaje y de articulación compleja, incluso paradójico de la psicología y lo social.

La vida social humana normal conlleva la afiliación de los individuos en innumerables grupos. Los grupos, conjuntos variados de sujetos en interacción provistos de un núcleo más o menos fuerte, configuran el entorno social esencial en el que se desenvuelve la vida humana.

Existe una relación simbiótica fecunda entre los individuos y las formaciones grupales en las que se integra, dando lugar a una realidad bio-psico-social que constituye la esencia misma de la Psicología Social.

Todos los individuos crecemos dentro de un grupo social, generalmente nuestra familia; no obstante, a lo largo de nuestro desarrollo advertimos que algunas de nuestras motivaciones, intereses y necesidades pueden llegar a satisfacerse mejor al relacionarnos con personas que no forman parte de nuestro grupo inicial; de esta manera el ser humano pertenece a muy diversos grupos durante su existencia (la escuela, los amigos, el trabajo, etc.), la pertenencia de una persona a un grupo o varios representa, para su conducta, consecuencias importantes.

La interacción entre los individuos, dentro de los grupos, sea inconstante o breve, pero siempre que se dé (física, verbal, no verbal, emocional, etc.), es una característica central y fundamental en la existencia del grupo y el comportamiento del individuo en el mundo del trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dada la diversidad de propiedades que poseen los grupos, es difícil formular un concepto del término; realmente no existe una definición de grupo con una aceptación universal. Debido a esto, se han realizado un gran número de estudios sobre grupos humanos.

Kurt Lewin, en 1944, introduce el término "dinámica de grupos"; Dinámica de grupos se refiere a una especie de ideología política preocupada por las formas en que debieran organizarse y manejarse los grupos. Esta ideología hace hincapié en la importancia de una guía democrática, la participación de los miembros en las decisiones y en las ventajas que sociedad e individuo obtienen de cooperar en grupo.

Posteriormente en 1951, Lewin formula la "teoría del campo"; éste es el nombre dado al enfoque teórico que presenta con relación a la comprensión del comportamiento humano; el cual argumenta que depende de dos suposiciones básicas:

-El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.

-Los hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado "campo psicológico", en el que cada parte depende de una interrelación dinámica con las demás.

Retomando la idea, el campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo. (Es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales).

Lo anterior nos conduce a definir que el ambiente vital de la persona nos suministra un modelo útil para averiguar cuál es la situación cognoscitiva que precede a la toma de decisiones para actuar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En opinión de Lewin, el ambiente vital consta de un conjunto de "actividades" que potencialmente están a su alcance en un momento dado; hay ciertas actividades del espacio vital que son percibidas como conducentes a regiones que están valoradas positivamente, mientras que otras a regiones que lo están negativamente. Lewin denominó a esos valores valencias o fuerzas de atracción y repulsión, ahí reside la fuerza del grupo, o el sistema de fuerzas que le hacen actuar, o bien que le impiden actuar.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona.

Tomando como base lo anterior, Lewin define al "grupo por una doble interdependencia, entre los miembros y entre las variables de campo".²⁸

Por su parte, Bales (1950) define al grupo como "cualquier número de personas ocupadas en interactuar frente a frente unas con otras en una sola reunión, o serie de reuniones en donde cada miembro recibe de los demás alguna impresión o percepción de una manera tan específica que puede, ya sea en ese momento o en un instante subsecuente, ofrecer alguna reacción a cada uno de los demás como individuo, aunque sólo sea para recordar que la otra persona estaba presente".²⁹

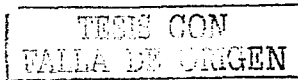
Quiénes piensan que las personas están conscientes de sus relaciones con los demás, definen al grupo en función de las percepciones de sus miembros.

Homans (1950) define al grupo como "cierto número de personas que se comunican entre ellas durante cierto periodo, y bastante poco numerosas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no por medio de una persona interpuesta, sino cara a cara".³⁰

²⁸ Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*, México, 1994, pp. 45, 46

²⁹ Cartwright, D. y Zander, A. *Op.cit.*, p. 62

³⁰ Anzieu, D. y Yves, J. *Op.cit.*, p. 26



Para Bales y Homans, los conceptos fundamentales de su enfoque son la actividad, la interacción y el sentimiento.

Brodbeck (1958), afirma que "grupo es una suma de individuos situados en ciertas relaciones descriptivas (es decir, observables) entre sí".³¹ Desde luego, los tipos de relaciones ejemplificadas dependerán del tipo de grupo o lo determinarán, sea una familia, un auditorio, un comité, un sindicato de trabajadores o una multitud.

En 1959, Bonner plantea que un "grupo es una cantidad determinada de personas que interactúan entre sí y dicho proceso de interacción es el que distingue al grupo de la colectividad".³²

Para Bass (1960), " Grupo es un conjunto de individuos cuya existencia es benéfica para los mismos".³³

Esta definición es en función de la motivación, pensando que los individuos se unen para satisfacer alguna o varias necesidades.

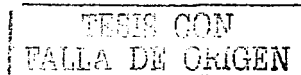
Por su parte Sherif y Sherif (1969) argumentan que "un grupo es una unidad social que consta de una cantidad determinada de individuos que tienen una posición (más o menos) definida y relaciones de roles entre sí y que cuentan con una serie de valores o normas propias que rigen el comportamiento de cada integrante, cuando menos tratándose de cuestiones que tienen consecuencias para el grupo".³⁴

³¹ Cartwright, D. y Zander, A. Op.cit., p. 60

³² Tyson, S. y Jackson, T. Op.cit., p. 43

³³ Cartwright, D. y Zander, A. Op.cit., p. 62

³⁴ Tyson, S. y Jackson, T. Op.cit., p. 42



Así mismo Cartwright y Zander (1971) definen "al grupo como un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estos interdependientes en algún grado significativo".³⁵

Definido de esta manera, el término grupo, se refiere a una clase de entidades sociales que tienen en común la propiedad de la interdependencia entre sus miembros constituyentes.

Para Olmsted (1972), "el grupo es una pluralidad de individuos que tienen en cuenta la existencia de unos y otros y conciencia de cierto elemento común de importancia".³⁶

Hare (1976) señala: "para que un conjunto de individuos sea considerado como grupo debe existir cierta interacción".³⁷

Al grupo, Shaw (1981) lo define como "dos o más personas que interactúan entre sí, de tal manera que cada una influye en la otra y, a su vez, recibe la influencia de ésta".³⁸

Tomando como referencia a los autores citados, el grupo se define como cierto número de personas que interactúan mutuamente para obtener objetivos específicos.

El proceso de interacción juega un papel central en el rendimiento y satisfacción de las personas que integran el grupo.

³⁵ Arias, G. F. *Administración de Recursos Humanos*, México 1991, p. 116

³⁶ Idem., p. 116

³⁷ Tyson, S. y Jackson, T. *Op.cit.*, p. 43

³⁸ Idem., p. 43



2.1 Grupo

El término grupo viene del italiano *gruppo* o *gruppo*, término técnico de las bellas artes. La palabra se extiende rápidamente en el lenguaje corriente y designa una reunión de elementos, una categoría de seres o de objetos; es hasta mediados del siglo XVIII, cuando grupo designa una reunión de personas.³⁹

Cuando tratamos de definir el significado de grupo, normalmente entendemos que si tres personas están sentadas en diferentes habitaciones, sin posibilidad de comunicarse, no se consideran un grupo social, pues su aislamiento impide cualquier forma de interacción. En el momento que se produce alguna interacción que permita que una persona, cuando menos, influya en otras y sea influida por ellas, entonces cabe considerar que estas tres personas constituyen un grupo.

Cualquier número de personas constituye un grupo cuando todos ven sus acciones interrelacionadas y sus objetivos hasta cierto punto interdependientes. Los miembros de un grupo esperan generalmente que su afiliación continua les ayude a obtener los objetivos deseados.⁴⁰

Grupo en Sociología significa: asociación que tiene por finalidad defender los intereses comunes de sus miembros y que, por lo mismo, procura influir por todos los medios tanto en la acción gubernamental como en la opinión pública.⁴¹

2.1.1 Formación de Grupos

Cualquier grupo se ha originado en la sociedad en un punto del tiempo, y una serie particular de condiciones determinaron su formación.

³⁹ Anzieu, D. y Yves, J. Op.cit., p. 13

⁴⁰ Jones, E. y Gerard, H. *Fundamentos de psicología social*, México 1990, p. 729

⁴¹ Merani, A. L. *Diccionario de psicología*, México 1992, p. 78

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando las personas enfrentan situaciones ambiguas, el resultado general es que se unirán para entender mejor la realidad de la situación en la cual se encuentran. Ésta es una fuerza que permite a los individuos reunirse y trabajar juntos y, como tal, cabría afirmar que posee un valor motivacional.

Fundamentalmente existen dos vías para pertenecer a un grupo: por adscripción y por adquisición.

Cuando se ingresa a un grupo por adscripción, como en el caso de la familia, el grado de elección es nulo o mínimo; mientras que en el caso de adquisición, como al ingresar a una asociación política, sindical, escuela o club deportivo entre otros, nos encontramos con un alto grado de elección, dependiente de varias alternativas posibles.

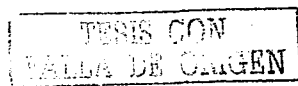
La formación de grupos en la Sección 9 del SNTE, tiene una razón para existir. Las personas ingresan en él para lograr metas que, tal vez, no alcanzarían en forma individual.

Las metas comunes compartidas, representan uno de los factores de unificación más importante dentro del grupo y son motivo para que los agremiados se comporten de manera que dé por resultado la consecuencia de los objetivos y metas comunes planteadas en sus congresos. Asimismo, la formación del grupo se propicia cuando la pertenencia a éste facilita la consecución de las metas deseadas.

En términos muy específicos, el uso de la palabra *meta* se refiere, en general a las metas que sólo es posible alcanzar en razón de la pertenencia al grupo.

En estas circunstancias, es posible que se formen los grupos y que estén sumamente cohesionados. De hecho con frecuencia, obvian los aspectos de su comportamiento que causan fricciones con el fin de encarar bien las metas que enfrentan.

Esto nos conduce a identificar tres tipos de circunstancias que dan nacimiento a los grupos.



Formación Deliberada

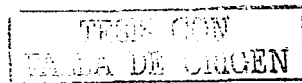
La condición principal para su creación deliberada, es que una o varias personas juzguen que la reunión de ciertos individuos puede lograr algún propósito (o hacerlo a un buen nivel de eficiencia) no posible de otra manera. Este tipo de grupos utilizando la terminología de Lewin serían los denominados psico-grupos, lo cual significa, un grupo estructurado, orientado hacia la realización de la tarea.

Dentro de esta clase de grupo podemos encontrar:

Grupos de trabajo. Estos grupos se forman para ejecutar alguna tarea en forma más eficiente al elegir y coordinar la conducta y los recursos de un conjunto de individuos.

-Grupos para resolver problemas. El propósito fundamental de muchos grupos (comisiones y comités) es resolver la problemática que pueda surgir. La base racional para formar estos grupos es creer que así se logrará con mayor eficiencia la solución de problemas; se adoptará con mayor rapidez si un conjunto de personas trabajan unidas en el problema, que no se asigna a un solo individuo o varios que trabajan en forma independiente; sin embargo, la experiencia diaria hace ver claramente que tal imposición racional no siempre sirve de base a la formación de grupos para resolver problemas, y que éstos a menudo se crean simplemente porque ningún individuo desea asumir la responsabilidad.

-Grupos de acción social. El deseo de influir sobre el curso de los acontecimientos sociales combinado con la comprensión de que los individuos que actúan solos rara vez ejercen gran influencia, frecuentemente ocasiona el crear grupos de acción social. Gran parte de los sucesos político-sindicales consisten en procesos de acomodación entre demandas y presiones.



-Grupos mediadores. En una sociedad compleja se crean muchos grupos con el propósito de coordinar las actividades de otros grupos, distribuir recursos entre ellos o reconciliar intereses antagónicos; tales grupos se componen por representantes de otros grupos afectados por las decisiones de los primeros.

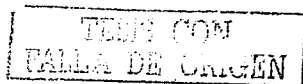
-Grupos legislativos. Gran parte de nuestra conducta está gobernada por reglas, regulaciones, políticas impuestas por decisiones de grupos.

Formación Espontánea

El surgimiento de estos grupos se debe a que la gente espera obtener algún tipo de satisfacción por el solo hecho de pertenecer a ellos y de ninguna manera porque alguien los establezca deliberadamente para lograr otro objetivo. Como formación se basa en elecciones interpersonales voluntarias, la composición del grupo está dada por consentimiento mutuo; todo integrante desea establecer una relación y es aceptado, o por lo menos no es rechazado.

Frecuentemente los grupos espontáneos son totalmente informales, sus límites son cambiantes y existen pocas metas y tareas definidas; sin embargo pueden llegar a formar una estructura estable, establecer ciertas tareas y finalmente adquirir un status legal reconocido, esto sucedería por ejemplo en el caso de la familia, la cual se establece por medio del matrimonio como consecuencia de un noviazgo. Entre otros grupos encontramos las camarillas de amigos, reuniones informales dentro de la organización formal, clubes sociales entre otros, a menudo tienen este origen.

Condición fundamental en la formación espontánea de un grupo dado, es que los individuos implicados tengan el suficiente contacto entre sí para llegar a conocerse.



Designación Externa

La formación de este tipo de grupos se deriva del ímpetu original para su formación, de que algunos individuos son tratados por otros de modo semejante, y no por el deseo de lograr un objetivo o de las necesidades de sus afiliados. La forma de clasificar a las personas es muy variada; pueden compartir alguna característica común como puede ser su edad, su tono de piel, por su lugar de nacimiento, por su idioma, su religión, su grado de estudios, entre otros.

A menudo los grupos se forman debido a este tipo de designación externa, sólo en líneas generales se entiende la naturaleza de los procesos implicados y las condiciones que los generan.

2.1.2 Clasificación de grupos

Cualquier creación humana necesita de una clasificación para poder asimilarla. Los grupos son creados para satisfacer necesidades de los individuos que lo forman.

Por lo general los individuos se reúnen con el fin de satisfacer dos tipos de necesidades que son: Aprender de los demás y actuar con los demás.

El primer tipo de necesidad da lugar a los grupos de aprendizaje; implica compartir nuestras ideas y sentimientos así como lograr un mejor entendimiento de las personas y el mundo que nos rodea.

La finalidad del grupo de aprendizaje es la superación del individuo.

La necesidad de actuar con los demás da lugar a grupos de acción; dentro de estos grupos el individuo tiene oportunidad de colaborar con los demás en las decisiones y en la planeación del trabajo que no puede realizar solo.



El objeto de un grupo de acción es la productividad colectiva, el logro de eficacia de sus decisiones y de su acción colectiva.

Probablemente una de las clasificaciones de los grupos más difundidas es la referente a grupos primario y grupo secundario.

Grupo primario, se caracteriza por una relación íntima cara a cara, en la que los integrantes están unidos por lazos emocionales y de carácter personal; cuentan con una solidaridad que se basa en los sentimientos por encima de los cálculos, constituyen pequeños contactos de carácter directo y espontáneo en su conducta interpersonal, los cuales están orientados a fines comunes.

Grupos secundarios, están caracterizados por relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales y formales, entre sus integrantes. En este caso los individuos participan no como personalidades totales sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas; el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para llegar a otros fines.

Una de las notas características de las organizaciones es la variedad de grupos que conviven en su seno, cuya composición, funciones y demás propiedades difieren notablemente. Se pueden tener en cuenta distintos criterios para establecer una clasificación de los mismos; los más habituales, sin tener un carácter excluyente son:

Conforme al criterio temporal. Tiene que ver con la estabilidad de las relaciones

-Grupos permanentes. Se conciben como estables en el tiempo y se encargan de las tareas habituales de funcionamiento y mantenimiento de la organización.

-Grupos Temporales. Se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio; el grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función o alcanzando su objetivo.



Conforme al criterio de formalidad. Tiene que ver con el origen de los grupos

-Grupos formales. Son aquellos que deliberadamente se forman para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión organizacional; son grupos definidos por la estructura organizacional.

-Grupos informales. Son grupos no estructurados formalmente ni determinados por la organización, la finalidad de dichos grupos consiste en la satisfacción de una necesidad común o como una respuesta a la necesidad de contacto social; estos grupos pueden llegar a entrelazarse con la estructura de la organización formal; la creación de estos grupos es espontánea y se debe específicamente al área donde se desarrolla el trabajo, el esquema cronológico del empleo y la naturaleza del trabajo. Se puede decir que los grupos informales surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas.

Conforme al criterio de finalidad. Tiene que ver con los objetivos de los grupos

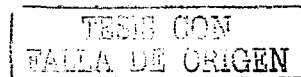
-Solución de problemas. Se centran en problemas particulares de la propia organización; son grupos para el estudio de proyectos.

-Resolución de conflictos. Orientados a afrontar situaciones de enfrentamiento entre diferentes partes de la organización o de ésta con el exterior; se trata fundamentalmente de grupos de negociación.

-Cambio y desarrollo organizacional. Incluye diferentes grupos y técnicas grupales; incorpora grupos de entrenamiento, desarrollo de equipos o grupos de sensibilización.

Conforme al criterio jerárquico (Tiene que ver con la ubicación en la estructura organizacional):

-Diferenciación vertical. Compuesta por los diferentes grupos que van desde la alta dirección (vértice estratégico), pasando por los grupos directivos intermedios (línea media), hasta los grupos no directivos (núcleo operativo).



-Diferenciación horizontal. Incluye fundamentalmente los distintos grupos funcionales, grupos que proporcionan servicios especializados, basados en competencias particulares y comités temporales, creados con diferentes misiones, fundamentalmente de asesoramiento y toma de decisiones.

-Actividad grupal. Grupo con tareas interdependientes, objetivos e incentivos grupales, relaciones estables, etc.

-Actividad individual. El grupo como un contexto en el que predominan la actividad y los valores individuales; los miembros difícilmente tienen más vínculo entre sí que compartir un espacio, una tarea, una especialidad profesional o estar a las órdenes de un mismo jefe.

El trabajo y la participación en los grupos no es algo que suceda "porque sí". Cualquiera que sea la perspectiva que se adopte, la acción en y por medio de grupos, precisa de una oportunidad planificada puesta en marcha, para lo cual es necesario que los responsables posean las aptitudes adecuadas y en general posean una buena base en psicología de los grupos.

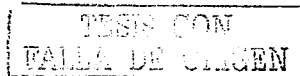
2.2 Comportamiento

El comportamiento es cualquier acción o reacción que una persona manifiesta con respecto al ambiente.

En psicología, el comportamiento se define como la actitud global de un organismo, considerado únicamente en sus manifestaciones objetivas.⁴²

En sociología, es cualquier conducta que implique una alteración en el ámbito social del individuo o grupo; por lo tanto, comportamiento social se entiende como las reacciones

⁴² Merani, A. L. Ibid., p. 32



que están dirigidas hacia otros organismos generalmente de la misma especie o que sirven como estímulo social a otros individuos.⁴³

El comportamiento de un grupo es en función de las personas que lo componen, depende de estímulos, experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentra en ese momento y en general de su personalidad.

Hablar de comportamiento organizacional es referirse a la conducta humana dentro de la organización; cómo su conducta favorece o afecta a la misma. El comportamiento humano dentro de la organización es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas.

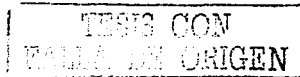
Existen conceptos básicos o fundamentales del comportamiento organizacional los cuales se deben tener en cuenta para comprender nuestro comportamiento y el de los demás dentro de la organización.

-Diferencias individuales. Todos los seres humanos somos únicos e irrepetibles; no existen dos personas iguales en este mundo. Sin embargo compartimos múltiples semejanzas que nos acercan a pesar de las diferencias individuales.

-Conducta Motivada. El comportamiento de las personas siempre obedece a la motivación por satisfacer sus necesidades que se esconden atrás de su conducta, pero esto no quiere decir que no exista; las personas se motivan no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que en verdad desean o necesitan.

-Valores de la persona. Todos aspiramos a ser y a sentirnos "alguien", a nadie le gusta ser subestimado, pasar desapercibido o ser ignorado. El don máspreciado que el individuo tiene es su dignidad humana; las personas deben ser tratadas de tal manera que signifique que son importantes, las decisiones no deben ignorar el valor de las personas.

⁴³ Warren, H. C. *Diccionario de Psicología*, México 1994, p. 62



-Sistemas sociales. Las organizaciones son sistemas sociales regidos por principios sociológicos y psicológicos. Dentro de ellas coexisten dos tipos de sistemas sociales: el formal y el informal (citados anteriormente); las organizaciones son sistemas sociales cambiantes y dinámicos, todas las partes del sistema son interdependientes y se influyen unas a otras, todos los elementos se interrelacionan y se relacionan con el contexto que rodea a la organización.

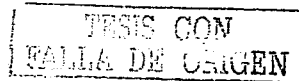
-Interés mutuo. Cuando las personas llegan a formar parte de una organización llevan sus propias metas, de la misma manera la organización persigue sus metas y objetivos. La organización, para lograr sus metas necesita a las personas de la misma forma que éstas requieren de la organización para satisfacer sus metas individuales. El interés de ambas partes debe encontrar un punto de coincidencia, convertirse en un interés mutuo donde ambos ganen a través de las metas superiores que generen con la integración de personas y de la organización.

Cuando se consideran los cinco conceptos antes mencionados, se tiene un concepto integral del comportamiento conveniente para el funcionamiento de una organización tan grande como es el sindicato; es necesario para esa parte integral (Sección 9) considerar al agremiado como un auténtico sistema social interactuante entre sí y con el medio que lo rodea.

Al examinar el comportamiento humano dentro de la organización, se hace desde la perspectiva global para poder comprender todos los factores que en él influyen.

Un factor que influye en el comportamiento humano es lo que se llama personalidad.

Todo nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad y ésta a su vez, por todas las experiencias que hemos vivido.



La personalidad se define como la modalidad total de la conducta de un individuo, que no es suma de modalidades particulares o rasgos, sino producto de su integración.⁴⁴

Podemos observar e identificar diferentes tipos y rasgos en las personas que integran o constituyen su personalidad; rasgos físicos, rasgos psicológicos (temperamento, carácter, capacidad intelectual, etc.), rasgos socioculturales (educación, cultura, creencias y valores, etc.). Dos factores influyen de manera decisiva en la formación de la personalidad: la herencia y el ambiente.

Otro factor que influye es la percepción, la cual es la organización e interpretación de la información captada por nuestros órganos sensoriales del ambiente que nos rodea.

Hay que tomar en cuenta que todo lo que percibimos es real, ya que las sensaciones no siempre pertenecen a la realidad objetiva. (Cada persona puede tener una impresión diferente de un mismo objeto, hecho o fenómeno).

El comportamiento del individuo está basado en lo que percibe de la realidad, no en la realidad misma, de ahí la importancia de la percepción en el estudio del comportamiento organizacional; para entender porqué las personas se conducen de determinada manera, entre otras cosas habremos de entender cómo y cuál es su percepción de una determinada situación.

Se puede inferir que lo más importante del comportamiento organizacional dependerá en gran medida de cómo percibimos un hecho, y la imagen que tenemos de nosotros mismos respecto al mundo que nos rodea y la percepción que hacemos del entorno laboral.

⁴⁴ Merani, A. L. Op.cit., p. 127



2.3 Actitud

En psicología y psicología social, "es una disposición determinada por la experiencia sobre la conducta".⁴⁵

Actitud social, "es la tendencia o disposición a reaccionar de manera determinada a estímulos sociales de carácter general o específico".⁴⁶ (Las actitudes de un individuo están específicamente dirigidas hacia otros miembros que han sido desarrolladas en la interacción social).

Thurstone establece la actitud como "el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico".⁴⁷ Esto constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

La actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino a través de su manifestación externa constituida en el ámbito verbal por las opiniones y a nivel no verbal en las organizaciones, por los índices de puntualidad, asistencia, duración en el empleo, etc.

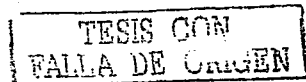
Las actitudes se forman a través de la experiencia y, a pesar de su relativa estabilidad, pueden ser cambiadas mediante esa misma experiencia.

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante una persona, grupo de personas o situaciones que comprenden objetos y personas o ante una idea. Con frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de manera específica. Dado que esto es así, el conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la organización como en otros aspectos de la vida.

⁴⁵ Ibid., p. 5

⁴⁶ Warren, H. C. Op.cit., p. 4

⁴⁷ Arias, G. F. Op.cit., pp. 107, 108



Las actitudes son hábitos de pensamiento que condicionan las reacciones, pueden ser racionales o irracionales y la posesión de la inteligencia no es, por sí sola, ninguna garantía de poseer al mismo tiempo grandes cantidades de actitudes racionales. El individuo que posee cierta actitud suele tener que explicar o autojustificar su razón, citando sólo ejemplos para respaldarla.

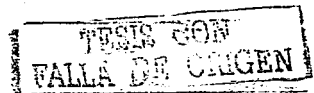
La tendencia determinante adquirida en la forma de pensar o en el comportamiento de una persona puede haber sido ejecutada de un hecho o una opinión; pero la persona que sostiene esa actitud en particular, considera en su fuero interno que esto no tiene una verdadera importancia. La actitud basada en la opinión puede ser más intensa que la que se fundamenta en hechos.

Las relaciones interpersonales se determinan, en alto grado, por las actitudes que guardan las personas; las actitudes similares tienden a producir mayor cooperación, en contraste, las actitudes disímolas producen más fricción entre los integrantes del grupo.

Las actitudes pueden tener distintas funciones, algunas de ellas son: función autodefensiva, función utilitaria, función de conocimiento y la función de expresión de valores. (Los valores no son lo mismo que las actitudes, pero van de la mano; ambos conceptos se interrelacionan).

La característica principal de la actitud, es que es aprendida y por lo tanto puede modificarse. Fundamentalmente la actitud se puede clasificar en dos tipos.

Actitud positiva. Es la actitud abierta que permite un diálogo y puede cambiar todos los aspectos; no hay crecimiento en ningún aspecto de la vida física o mental de un individuo que no tenga un cambio. Esta forma de actitud se considera "madura" psicológicamente.



Actitud negativa. Son siempre rígidas, cerradas y resistentes al cambio. Limitan la posibilidad del individuo a salir adelante; el individuo muy cerrado funciona a este nivel y lógicamente crea tensiones, molestias, conflictos y hasta reacciona con apatía, porque es demasiado rígido y rechaza todo lo nuevo o diferente porque lo considera amenazante. Esto es "inmadurez".

Las actitudes deben ser objetivas y activas; las más deseables en los agremiados de la Sección 9 serían: actitud de servicio, entusiasmo, comprensión, tolerancia, no-agresión, entrega y lealtad, entre otras. Estas actitudes son elementos fundamentales del comportamiento de los individuos, si se llega a modificar una actitud negativa, educando y formando actitudes positivas, se puede llegar a favorecer comportamientos deseables y tener personal siempre dispuesto al cambio y al desarrollo.

Las actitudes que se dan en el entorno laboral ya sean en forma positiva o negativa, dependiendo de la satisfacción en el puesto, refiriéndonos a la actitud general de un individuo hacia su puesto; y del involucramiento con el mismo, entendiéndolo como el grado en que un individuo se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima, y por último el compromiso organizacional, sería el grado en que un empleado se identifique con la organización y sus metas, deseando mantener la permanencia en ella.

Las actitudes del magisterio de educación básica (primaria), se reflejan en las opiniones y puntos de vista que sostienen con relación a la sección a la que pertenecen; las actitudes se forman a menudo mediante los juicios que establecen como resultado de la insuficiente información que reciben de diferentes fuentes. Cuando encuentran que esta información es congruente con sus predisposiciones y juicios previos, desarrollan una actitud favorable o positiva hacia ese pensamiento y lo apoyan hasta las últimas consecuencias; esto dependerá a su vez de la corriente ideológica a la cual pertenezcan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 Poder

El poder indica un ejercicio institucionalizado de la potencia que lleva a una sociedad a diferenciarse en gobernantes y gobernados.⁴⁸

El concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas, representa la posibilidad de emplear la fuerza; pero no necesariamente en sentido real; y la posibilidad de aplicar sanciones. El poder simboliza la fuerza que puede ser aplicada en cualquier situación social; el poder, por consiguiente, no es la fuerza ni la autoridad, pero en cierto sentido constituye su síntesis.

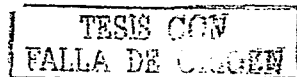
El poder es la capacidad para asegurar los resultados que uno quiere y evitar aquellos que uno no desea; se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización.

El poder hemos de entenderlo como el potencial de influencia que las personas ejercen o pueden ejercer en la organización, sea cual sea su posición, aunque como es lógico, debemos de esperar que el poder se incremente en la medida que se ascienda de nivel.

Poder y política en las organizaciones

Como sabemos, las organizaciones son sistemas sociales constituidos por una amplia variedad de intereses, no siempre confluyentes que a través de un proceso político de negociación implícito o explícito, intentan articularse a fin de lograr las metas propuestas. Por tanto, el poder viene a ser el fenómeno inherente a la dinámica de cualquier organización, ya sea de carácter educativo, sindical, político, religioso o asistencial; existen posiciones de dominación; quienes planifican, diseñan, deciden y controlan, y otras posiciones subordinadas y relegadas que se dedican a la simple ejecución, llevando a cabo las tareas según el plan diseñado.

⁴⁸ Merani, A. L. Op.cit., p. 129



La complejidad progresiva alcanzada por la Sección 9, el fuerte grado de interdependencia tanto interno como externo al que está sometida, el elevado nivel de incertidumbre en el que tienen que operar, hacen que consecuentemente el poder tenga que ser compartido y las políticas deban desarrollarse en un clima "participativo".

El poder supone cuando menos:

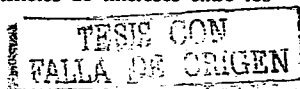
-La habilidad para dirigir, controlar los recursos humanos, informativos y materiales, a fin de conseguir una meta o resultados determinados.

-La habilidad del individuo o grupo para extraer por ellos mismos resultados valorados de un sistema en el que otros individuos o grupos también los desean para sí.

-El resultado de la posesión de un individuo en un tiempo y lugar, y de sus cualidades personales, identificando así tres formas de poder: entendido como la capacidad de dominación explícita o implícita, capacidad de distribuir y compartir influencias y la capacidad de resistir el poder de otros.

La política sin embargo, se refiere al poder en acción, a las estrategias y tácticas utilizadas para conseguir poder. Las políticas podrán definirse como aquellas actividades que se desarrollan en tales contextos para adquirir, incrementar y usar el poder y otros recursos, a fin de obtener los resultados pretendidos en una situación en la que existe incertidumbre o disensión sobre las alternativas a seguir.

La actividad política en la Sección 9, usualmente, se refiere a un conjunto especial de conductas que se ejecutan para conseguir poder u otro tipo de ventajas sobre las demás, dicha conducta política implica, actividades discrecionales y pluralistas desde el punto de vista de esta organización, a pesar de estar inserta en reglamentos normativos, lo que puede a veces dar lugar a situaciones ambiguas implicando conflictos de intereses entre los actores.



La conducta política en la Sección 9, sin soslayar que es la incertidumbre el factor organizacional que pone en marcha las maniobras políticas, se desarrolla a tres niveles distintos: individual, grupal y organizacional.

Existe un cierto consenso en torno a las dimensiones que de un modo claro constituyen el poder.

-Distinción entre poder y autoridad: hablar de autoridad en las organizaciones es referirse al grado de poder asociado a un puesto, esto implica un derecho u obligación oficial a procurar obediencia (este concepto tiene sentido aplicarlo en los métodos tradicionales de organización burocrática); mientras que el poder estará constituido por bases individuales y bases departamentales. La primera se asocia con las habilidades personales y experiencias anteriores del sujeto que ejerce poder más que con el trabajo en sí mismo considerado; por lo tanto son inherentes al individuo (conocimiento, personalidad y apoyo de los demás), por lo contrario las bases departamentales emergen del trabajo mismo y no de las capacidades o habilidades del individuo, (es decir una persona débil al frente de un departamento fuerte y poderoso tendrá gran influencia sobre los demás sólo mientras permanezca en el puesto).

-La segunda dimensión es referente a la distinción entre poder socializado (dirigido a ayudar a los demás) y poder personalizado (dirigido a ayudarse a sí mismo). Esta distinción explica la razón por la que el poder tiene para muchos una connotación negativa, al considerar que los que dirigen y otras muchas personas se procuran el poder personalizado para lograr sus propios fines y no para ayudar a los demás.

Poder Social

Consiste en la habilidad de influir en un individuo o grupo por cualquier medio; si intentásemos caracterizar la relación líder-miembro en unas cuantas palabras claves, seguramente serían: poder, control e influencia. El control y la influencia son aspectos importantes de casi todas las relaciones interpersonales. La forma más obvia en que un líder

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

obtiene poder es por medio de la organización que le da el derecho de dirigir, evaluar, recompensar y castigar dentro de ciertos límites por lo regular bastante bien definidos.

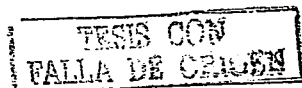
El ser designado por una organización, desde luego, es una forma en que las personas obtienen poder social.

El poder social describe normalmente los tipos de influencia social que van desde el consensual hasta el coercitivo. French y Raven (1959) proponen que el "poder social se puede apoyar sobre cinco bases diferentes que denominaron poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de experto y poder referente".⁴⁹ No obstante, a esta tipología, House (1988) "diferencia cuatro bases de poder: el carisma, la experiencia, la autoridad y la influencia política".⁵⁰

En ambas clasificaciones, algunas bases de poder son aquellas que claramente sólo pueden operar cuando existe una percepción compartida entre el líder y los seguidores sobre el significado de las acciones en las que participan. Por ejemplo, el poder de referencia y se basa en las relaciones personales líder-seguidor; en la autoridad o el poder legítimo se reconoce a quien simboliza la ley; la experiencia o el poder experto deriva de la competencia, y el poder de recompensa deriva de la capacidad de dar premios y castigos; son todos plausiblemente interpretables de esta manera.

Las bases de poder que tienen mayor atención son: el concepto de poder coercitivo el cual se define en función del poder para castigar, y la dificultad de mantener una definición distinta se ilustra en el hecho evidente de que las respuestas a la coerción variarían ampliamente en función de si la persona que utiliza el poder coercitivo se considera que tiene la autoridad legítima para administrar el castigo o no.

⁴⁹ Smith, B. y Peterson, Op.cit., p. 142
⁵⁰ Idem., p. 142



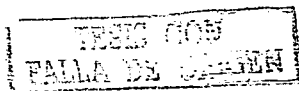
Por otro lado, la influencia política, describe un proceso mediante el cual los líderes pueden lograr fines, de una manera más indirecta, a través del control de información y de los contactos con los demás.

Cualquier relación de poder y de influencia, incluyendo el liderazgo, debe verse como un intercambio en el cual ambas partes deben dar y recibir.

El poder efectivo que se ejerza o la eficacia de la influencia que se tenga en una organización no va a depender, pues, sólo del estilo que se desarrolle, sino también de las bases de poder de que se disponga y de que tales bases de poder sean coherentes con los niveles de madurez del individuo o del grupo sobre los que se quiere influir.

A veces, las dimensiones de poder corren por cauces de rivalidades individuales, y otras veces por rivalidades de grupo, en forma de bloques de poder. La Sección 9, como instancia del sindicato, representa en apariencia al menos la fuerza de trabajo; el concepto de democracia que se tiene y que se supone debe diluir todos los abusos del poder, se puede desnaturalizar y significar prosaicamente el despotismo de las mayorías. Hay que tomar en cuenta: cuanto más amplia sea la participación de la "base" en las decisiones, tanto menos visibles serán las relaciones, niveles y diferencias de poder en esta organización.

Lo ideal consistiría en no tener que hacer cosas por mandatos, sino por consensos logrados en las deliberaciones y decisiones de todos los interesados, con base en la planeación y la comunicación.



CAPÍTULO 3

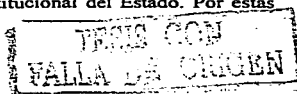
EDUCACIÓN Y SINDICALISMO DOCENTE

De tiempo en tiempo se siente la necesidad de lanzar una mirada retrospectiva a la historia de nuestro país; especialmente en el campo de la educación, que ha sido una de las tareas más inmensas del Estado Mexicano.

La educación es un hecho social cuya importancia resulta indiscutible, si recordamos que todos los seres humanos en todos los momentos de su vida, están sujetos a ella, ya sea en el seno de la familia, en la comunidad, en las actividades sociales, o en aquellas que intervienen las instituciones educativas; es un pilar fundamental de toda nación, es una de las superestructuras de la sociedad, íntimamente relacionada con las características y problemas de cada grupo y época; si bien es cierto que la educación está vinculada a la sociedad, que le impone su propia orientación, también lo es que ninguna otra superestructura dispone de tanta capacidad para modelar a los hombres y para influir en la estructura general de toda sociedad.

Visto de esta manera, el fenómeno educativo ha preocupado a todos los grupos humanos, que han comprendido que a través de la educación pueden preparar a los niños y jóvenes para participar positivamente en el cambio que conduzca al progreso social. Conviene entender la interacción que existe entre la educación y el progreso: el cambio impone importantes modificaciones a la educación, mientras que ésta, a su vez prepara conscientemente a las nuevas generaciones para que actúen como agentes del progreso social.

Se puede considerar a la educación como el factor primordial de la producción cultural del grupo, con una función orientadora de la sociedad y con capacidad suficiente para colaborar de manera decisiva en la organización institucional del Estado. Por estas



razones la Secretaría de Educación Pública debe preocuparse por crear en los hombres (que la dirigen al igual que los maestros adscritos al SNTE) la conciencia del mundo presente mediante la asimilación de la cultura que se les entrega y una vez logrado esto, debe pugnar por dotar a las generaciones jóvenes de una nueva mentalidad que les permita comprender el mundo del futuro, del que serán actores principales.

La educación es la tarea que más empeño exige de los mexicanos, es un componente fundamental que da identidad y sistematiza la razón de ser de nuestro tiempo; es una de las vías privilegiadas para lograr el avance sostenido, equilibrado, sustentable y justo de la nación, permite que el progreso que cada individuo logre, se traduzca en la adquisición de capacidades que enriquezcan su desempeño económico y social, así como su desarrollo personal; por lo que debe ser una de las principales prioridades.

El sistema educativo nacional cuenta con una destacada fortaleza como son: recursos humanos con experiencia, oferta educativa diversificada, una organización gremial y una base educativa significativa; pero a su vez, dicho sistema es incapaz de reconocer vías para acceder a la educación; es un sistema que ha enfrentado y sigue enfrentándose a una serie de debilidades, las cuales se traducen en: excesiva rigidez (burocratización), verticalidad, ineficiencia en cuanto a sus objetivos, contenidos y metas, además de un inadecuado sistema de evaluación y vinculación en los sectores; todo lo anterior está aunado con el contexto organizativo y cultural de los maestros.

Los cambios que como sociedad hemos experimentado demandan un replanteamiento profundo e integral de la educación y del sistema con el que se desarrolla; es indispensable implementar objetivos para hacer de la calidad educativa el mejor camino para la redistribución equitativa. Esto se daría a partir de una revisión de los fundamentos esenciales como son: la obligatoriedad, la gratuidad y el laicismo.

Para incorporar plenamente los avances y exigencias de los tiempos actuales, no basta solamente con buenos propósitos ni simples voluntades; es necesario considerar que los maestros como protagonistas directos del proceso de enseñanza y como agentes

TESIS CON
FALLA DE CALIBRE

promotores de la transformación de la realidad que vivimos, junto con el gobierno y la sociedad, busquen las formas de ofrecer una alternativa para ello.

Desde principios de los 80's el Estado Mexicano impulsa una reestructuración del sistema educativo nacional ya sea bajo eufemismos como de "Revolución Educativa" o bien como "Modernización Educativa"; cuyos objetivos centrales son adecuar la educación a las necesidades del modelo de acumulación neoliberal, que básicamente buscan la dotación de una gran cantidad de mano de obra barata y un ejército de reserva como presión para mantener los salarios bajos, y hacer de México un país "competitivo" por su fuerza de trabajo.

De tal forma la educación se readecua en dos grandes vertientes:

-Primero, ofrecer una educación cuyo objetivo sólo sea el adquirir las "habilidades básicas", que para la SEP representan que el individuo sepa medio leer, escribir y contar pues ese es el perfil que se marca para la educación básica.

-Segundo, impulsar objetivamente, la privatización y elitización de la educación por la vía de que el Estado se desentiende de su obligación de otorgar educación gratuita a todos los niveles para la mayor parte de la población.

La modernización educativa que ha pretendido la Secretaría de Educación Pública, queda sólo en una visión parcial de toda la problemática que enfrenta el sector educativo.

En torno al principal factor que son los maestros existe poca sensibilidad y una visión errónea sobre el trabajo que desempeñan; la presión para ser un maestro estándar es fuerte, la normatividad con la que se deben conducir es muy específica, si se salen de las normas existen sanciones marcadas por la autoridad, la institución recompensa a los maestros estándar y los castiga o presiona por ser diferentes; cualquier alteración del orden establecido, las costumbres y las inercias ponen en tela de juicio la lógica del control burocrático y político y es por lo tanto resistida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La educación esta más pensada en términos burocráticos que en la educación misma. Al maestro no se le pide que desarrolle procesos, sino que ponga respuestas correctas en la boca de los niños, la respuesta correcta es más importante que el desarrollo de la construcción de la respuesta misma, repetir con oportunidad es más importante que entender, esta es la lógica más tradicional del sistema educativo mexicano.

La estructura burocrática del sistema escolar presiona al maestro sólo en momentos terminales y formales; el sistema no se preocupa por los procesos desarrollados, y de los maestros se espera que produzcan estudiantes con cantidades específicas de información. En general, la educación básica pública esta marcada por un proceso anti-intelectual poco estimulante. La actitud de cuestionar representa un aspecto central en la vida intelectual, pero en el salón se convierte en lo opuesto, caracterizado por el énfasis en la memorización mecánica sin comprensión. El proceso de aprendizaje además es identificado con el silencio y el orden, en esta perspectiva, un buen maestro es reconocido por su capacidad de control sobre el grupo.

Existe un aspecto más que influye el desarrollo de la educación: los maestros encuentran muy poco estímulo intelectual durante su educación normal; posteriormente, ya como maestros aislados en su salón de clases, el estímulo intelectual muchas veces no es recuperado; la práctica del maestro es la misma que la del maestro que le enseñó, es lo que más se ajusta a su vida común.

Todo lo anterior nos proporciona una idea concisa de que la lógica prioritaria del sistema educativo es de control burocrático y político; favorece a los que actúan obedientemente no a los que lo hacen inteligentemente, lo que puede hacer fracasar a cualquier iniciativa que se pretenda. Lo prioritario en este sentido sería revisar las políticas aplicadas y la manera en que se ha procedido con los maestros y escuelas; en muchas ocasiones se observa que los recursos no llegan a donde deben aplicarse trayendo como consecuencia fatales resultados que son percibidos con deficiencias.

Para esto se requiere tal vez una reforma al sistema educativo y modificar esa rigidez que hasta ahora lo hace excluyente; esto implicaría una construcción de consensos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

colocando a los diferentes autores del sistema educativo y buscar hacer visibles la aplicación de toda una serie de políticas en la educación.

Como se sabe, México ha enfrentado obstáculos que no han permitido el otorgamiento de servicio educativo para toda la población; se puede ilustrar como una crisis de tres vertientes:

-Económica, ya que el gobierno no proporciona el presupuesto acorde para satisfacer las necesidades de los mexicanos, en cuanto a desarrollo educativo.

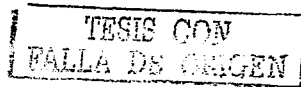
-Hegemónica, por la supremacía que tiene el gobierno en la toma de decisiones.

-Sistemática, por la estructura burocrática con la cual se maneja.

Hay que tener presente, que el crecimiento demográfico que ha tenido el país ha sido en buena medida la causa de los rezagos existentes, pero también es verdad que nunca se han cubierto al cien por ciento las necesidades presupuestales del sistema educativo nacional, problema que se complicó con la descentralización de las tareas educativas a los gobiernos estatales.

En la actualidad, hay regiones donde las escuelas padecen carencias fundamentales, mientras que en otras, las menos, donde se ha podido atender el desarrollo de las aulas con una visión moderna. De ahí la urgencia de atender de manera prioritaria esta desigualdad, en el marco de programas de escuela de calidad.

Lo razonable sería que el apoyo se orientara a las escuelas más necesitadas, que cuentan con un número importante de alumnos y que representan un factor estratégico de desarrollo. No tendría sentido apoyar a escuelas que cuentan con todos los servicios, cuando hay constantes dramáticas que revelan la situación actual de la educación; sería esencial evitar que los problemas económicos actuales repercutieran en el sector educativo en los niveles básicos, porque ello tendría consecuencias en todo el sistema. Por tal motivo es vital ampliar el gasto en este aspecto así como brindar capacitación constante al



magisterio pues sólo así será factible impulsar un desarrollo social sustentable y un nivel educativo de calidad.

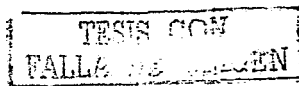
Elevar el nivel educativo en calidad y ampliar metas en la educación, es un gasto que debe visualizarse como una inversión. Lograr estos dos objetivos sería un paso trascendental que se puede considerar que se tendrían efectos benéficos; es necesario que no se escatimen esfuerzos para superar problemas estructurales que afecten la buena marcha que pudiera tener el sector; algunos puntos a seguir y en las que deberán centrarse los esfuerzos serían:

-El financiamiento, así como la evaluación a todos los niveles, esto se lograría trabajando con base en el diálogo y el consenso de cada una de las propuestas que tengan los actores relacionados con la educación. Si se toman en cuenta los puntos de vista de cada uno de los sectores que influyen, desde autoridades, maestros, alumnos, padres de familia y sociedad en general; sobre la base de toda la gama de opiniones que se expresen, se tendrá que proceder a una reeducación de la educación a las condiciones actuales que vive el país en materia educativa.

Convendría señalar que aun sin contar con los canales apropiados, la participación social siempre ha estado presente en la escuela, particularmente los padres de familia están pendientes de los avances de sus hijos y en muchos casos interactúan con sus maestros, además de aportar recursos económicos importantes.

-Exigir en toda escuela lo que se llama "la normalidad mínima", que significa simplemente que la escuela funcione como debe: que los maestros asistan todos los días y sean puntuales, que dediquen el tiempo debido a la enseñanza efectiva y cubra enteramente el programa; que el director desempeñe bien sus funciones y los padres de familia las suyas; y que las instalaciones y materiales sean adecuados. En la mayoría de escuelas esta normatividad está lejos de cumplirse.

-Combatir en el sistema educativo la simulación en todas sus formas, lo que tiene que ver tanto con las evaluaciones fraudulentas como las complicidades de algunos



supervisores, los favores y sobreprotecciones del SNTE a sus miembros y otras corrupciones que atentan de muchas maneras contra los derechos de los alumnos a aprender.

-Revisar con honestidad los criterios y mecanismos de la Carrera Magisterial con objeto de que garanticen la calidad de los profesores, los motiven a mejorar sus capacidades profesionales.

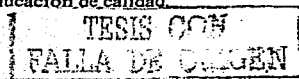
-Intensificar por todos los medios el aprendizaje y la práctica de la lectura inteligente en todos los niveles del sistema educativo.

-Reforzar y reorientar los programas compensatorios para lograr una mayor equidad en la distribución de la calidad educativa.

Esto nos conduce a pensar que la educación es responsabilidad de todos, y que para alcanzar el objetivo de equidad con calidad se debe involucrar tanto a funcionarios, especialistas, representantes sindicales, maestros, alumnos y padres de familia.

Uno de los ejes para que la educación funcione, lo constituye el desarrollar la calidad con equidad; estas dos vertientes son compatibles; en un país como México, donde se establece el derecho a la educación a todos los mexicanos, sobre todo la educación básica, no se puede concebir que el ejercicio de este derecho "la equidad" se reduzca exclusivamente a la cobertura, sino que tiene que ver con que los niños que han entrado a la escuela tengan la misma oportunidad para alcanzar aprendizajes significativos, así como la posibilidad de obtener los estándares que se establecen en los planes de estudio.

Por otra parte la calidad educativa deja mucho que desear, sobre todo en términos de aprendizaje efectivo y resultados de la educación. Los estudiantes tienen el derecho a mejores escuelas, mejor infraestructura, mejores materiales didácticos y condiciones justas de ingreso y de permanencia en la escuela, pero desafortunadamente hay problemas de orden emocional y político que truncan el desarrollo de una educación de calidad.



No es posible tener una calidad educativa, mientras que los resultados de las evaluaciones tengan un carácter secreto; repercutiendo esto en la educación; a este respecto cabe mencionar que: "El 4 de diciembre del 2001, se dieron a conocer los primeros resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes -PISA- por sus siglas en inglés, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de la que México forma parte.

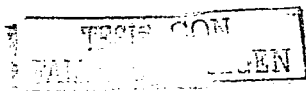
Los resultados muestran que los estudiantes mexicanos están muy lejos de alcanzar el nivel educativo del mundo desarrollado; los datos son interesantes porque destacan ángulos de nuestra realidad educativa, detectan debilidades y hacen notar el peso del factor económico y social en el rendimiento escolar".⁵¹

Estos bajos resultados no sorprenden a quienes conocen de cerca nuestro sistema educativo; por una parte son coincidentes con evaluaciones de calidad educativa realizadas por investigadores mexicanos.

Es obvio que al compararnos con países de alto grado de desarrollo quedemos en fuertes desventajas; sin embargo hay que tener en cuenta que dichos resultados son una señal de alerta para trabajar seriamente en elevar el nivel de la educación básica.

El hecho de que el ejercicio del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), mide conocimientos y habilidades que los niños y jóvenes han adquirido no sólo en la escuela, sino también fuera de ella; por lo que los resultados no son enteramente atribuibles a las escuelas, sino a otros factores, como sería la falta de motivación cultural de muchas familias para fomentar el razonamiento y la lectura, otro de los muchos factores sería la pobreza y sus consecuencias que son asociadas con un bajo aprendizaje.

⁵¹ Aziz, Nassif, A. et al. *La evaluación educativa de la OCDE*. La Jornada, México, D.F. Año XVIII, N. 6212, 14 Diciembre de 2000., p. 58



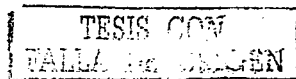
Los resultados obtenidos, no sólo son resultado de los factores antes mencionados como lo afirman algunos maestros.

Tanto el Estado como el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación tiene mucho que ver; el Estado al privilegiar la enseñanza de algunas materias que las encuentra como básicas sobre el resto de otras disciplinas que también son importantes para el desarrollo intelectual del niño, así como su sistema burocrático con el que se desarrolla y opera. Por otro lado, el Sindicato obstaculiza enfrentar el rezago educativo, esto se da en actitudes que responden a intereses corporativos y resistencia a difundir los resultados de las evaluaciones educativas; el SNTE no está interesado en hacer públicas las evaluaciones porque ponen en descubierto su bajo desempeño.

Al respecto se puede puntualizar que para nadie es un secreto que las prácticas corporativas del magisterio limitan los avances que pudieran darse en materia educativa y en la modernización; dar a conocer estas evaluaciones sería exhibir que el sistema educativo tiene un conjunto de deficiencias que hay que enfrentar. Uno de los puntos fundamentales para que el SNTE se niegue a difundir esos parámetros de calidad es que tiende más a proteger los intereses de grupos específicos al interior de las secciones que a profesionalizar la labor docente (pierde demasiado tiempo en mítines, paros y marchas, lo cual repercute en la enseñanza al no cumplir al final del curso su programa).

Se requiere que los maestros dejen de enfrascarse en disputas de grupos y fracciones para que apoyen las propuestas educativas.

Las resistencias del sindicato ante proyectos de modernización educativa, el que opondrán los sectores que mantienen el control de las plazas, los ascensos, la aplicación de horas extras y la posibilidad de cambio de maestros de toda la ciudad, estos sectores aniquilados del SNTE, han tejido una red de intereses que van desde las autoridades de la SEP hasta la corriente más fuerte del sindicato (charros) y ven en el control de estos



mecanismos, la posibilidad de seguir haciendo negociaciones con la SEP-Gobierno; no se puede transformar la educación si no se cambia la correlación de fuerzas.

La creación del Instituto Nacional de Evaluación, es un gran avance; sin embargo existe la necesidad de que se enfatice la parte de difusión, ya que se corre el riesgo de que las evaluaciones que se lleven a cabo nunca sean dadas a conocer, como ha sucedido en tiempos anteriores. Es importante el punto de cómo se construye dicho organismo, cuál va a ser la participación de la sociedad civil, porque mientras no se involucre a la sociedad difícilmente se va a avanzar en el proceso de rendición de cuentas; la educación tiene que abrirse al ser un asunto de todos, en el cual se pueda acordar los compromisos a alcanzar en términos de metas; eso implicaría diseñar lo que no existe y que son los mecanismos de participación efectiva de los espacios educativos, de organizaciones sociales, corporativas, gremiales y de los organismos internacionales.

El sistema de evaluación en sí no va a mejorar las cosas, sencillamente indicará en dónde nos encontramos, esto es importante, pero se debe incidir directamente en los maestros.

El Instituto Nacional de Evaluación servirá para definir cuáles son los niveles de calidad de enseñanza que imparten las escuelas de educación básica, establecer estrategias para mejorarlos y compararnos con los países que tienen mejores resultados.

Es considerable equiparar los resultados educativos de México con otros países, ya que la calidad de la enseñanza no siempre depende de los recursos económicos, con esto nos referimos al caso de Cuba, que con menos recursos que nuestro país, tiene mejores resultados en enseñanza.

El éxito de todo programa que elaboren para la educación, depende de que se incorporen todos los sectores; los mecanismos que existen actualmente, como es la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

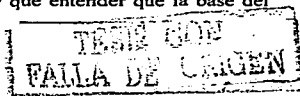
participación social, no son los más adecuados para incorporar a la sociedad; se necesita pensar más a fondo cómo involucrar a los padres de familia en la educación.

La escuela mexicana, desde preescolar hasta posgrado, ha seguido el sistema de educación de círculo cerrado. En efecto, se ha mantenido encerrada en sí misma con autoridades internas, con escasos y a veces muy separados diálogos con la sociedad y con los padres (escuelas tradicionalistas); esto es percibido como un pacto corporativo en donde dos segmentos intervienen, el Sindicato y la burocracia de la Secretaría de Educación Pública; los cuales manifiestan: "la escuela es de nosotros y se debe excluir a otros sectores; a los empresarios, a otros actores sindicales que no sean maestros, a los padres de familia"; lo anterior es lógico ya que venimos de un sistema muy cerrado que ha funcionando desde hace ya mucho tiempo; el reto es que ambos encuentren un equilibrio.

Hay que reconocer que las escuelas se han burocratizado demasiado y plantear la necesidad de hacer que participe la comunidad, entendiéndose por comunidad el ámbito concreto social, que rodea la escuela o todos los que tienen implicaciones en ella, sería un desajuste en los intereses tanto de la SEP, como del Sindicato.

La educación no puede ser patrimonio de nadie en particular, es patrimonio de la sociedad y por lo tanto la sociedad debe participar responsablemente para construir una verdadera educación pública.

El sistema educativo ha sido muy rígido, es un modelo único y nacional, homogéneo, tanto en contenidos, métodos y materiales; no obstante, este sistema es aplicado a una población que no es única, ni homogénea en contenido, materia y cultura; el sistema necesita flexibilizarse, adecuarse para construir verdaderas comunidades educativas corresponsables con la educación de la niñez mexicana. Expuesto lo anterior, cabría la pregunta por dónde empezar un cambio, si por los acuerdos que tienen los altos mandos, los grandes acuerdos nacionales o bien desde las escuelas; hay que entender que la base del



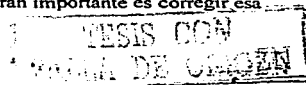
sistema y donde ocurren los cambios es la escuela, es necesario empezar a abrir estos canales, dotarlos de mayor autonomía, reconocer que el maestro es un profesional de la educación y que en el aula puede tomar decisiones fuera de un sistema rígido que le manda la SEP para atender las necesidades educativas de sus niños.

Retomando los resultados de las evaluaciones del Programa para la Evaluación de Estudiantes (PISA) y haciendo énfasis que la SEP como organismo central, puede hacer mucho para trabajar con una flexibilidad que permita que la educación sea de calidad; la SEP tiene en sus manos esa posibilidad. Para empezar debe permitir que el maestro aporte conocimientos que pudieran no estar marcados en el programa de estudio (no ser un maestro estándar), debe cumplir con las evaluaciones y así mismo dar a conocer los resultados a profesores, directores, padres de familia y a la sociedad en general; si se comenzaran a conocer esos resultados, como los de 1995 que se conocieron en todos los países en que se aplicó esta evaluación menos en México, son datos que pueden hacernos conscientes de en qué lugar estamos y así convencernos de que existe una idea de transparencia. (La SEP ha tenido evaluaciones internas y externas, las cuales nunca se habían dado a conocer).

Lo que se pretende con la difusión de las evaluaciones es que la gente perciba que existe una escuela realmente pública, que sea un espacio donde encuentren un lugar para la manifestación de ideas, que no se tome como una escuela de gobierno por ser "gratuita" y que, por lo tanto la gente no pueda exigir calidad, por el temor de que si exige pueden castigar o expulsar a sus hijos.

Lo que se busca es que las personas estén conscientes de que tienen todo el derecho de exigir calidad, en el caso del maestro al impartir sus clases y calidad en la infraestructura de la escuela, en los materiales, libros, y planes de estudios.

Algunos funcionarios de la SEP han señalado que no debe haber temor ante los malos resultados obtenidos en una evaluación; lo que consideran importante es corregir esa



situación. Como se dijo anteriormente esto será constituido cuando exista equidad con calidad, que la calidad educativa esté respaldada por evaluaciones, y que al mismo tiempo se tenga el componente de rendición de cuentas ante la participación social.

Las autoridades reconocen que aplicaran una serie de estrategias dirigidas a maestros, alumnos, directores y padres de familia con el fin de elevar el rendimiento escolar de los niños y jóvenes; en relación con los alumnos, se tendrán que impulsar mecanismos rigurosos y confiables de evaluación, modificar el sistema educativo (dejar la burocracia a un lado), particularmente en la educación básica, para buscar una formación integral.

La educación a todos los niveles revela insuficiencia, rezagos y deficiencias; los principales problemas se pueden resumir en calidad, escasa cobertura y bajos presupuestos.

Para obtener mejores resultados académicos se requiere de un plan de capacitación magisterial de escuelas públicas de nivel básico; para llevar a cabo dicha capacitación el SNTE se apoya en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, el cual contempla la creación de un Centro de Desarrollo del Magisterio, en el que se impartirán maestrías y diplomados en diversas áreas; lo anterior es considerado un paso más para mejorar la educación pública.

La creación del Centro de Desarrollo del Magisterio es una idea positiva, que debe estar acompañada de acciones para mejorar la formación de los maestros, para que éstos a su vez desarrollen lo aprendido con sus alumnos. Con esto, el SNTE rechaza que el magisterio se oponga a que se establezcan mecanismos de evaluación, argumentan que ellos han hecho propuestas concretas para mejorar la calidad de la educación y los sistemas de evaluación; en lo que no están de acuerdo es en las decisiones unilaterales que se dan y en las cuales no son tomados en cuenta; lo que se quiere es que se escuche su opinión para construir el instituto en condiciones que garanticen realmente una mejor educación.

A todo esto se considera que no existe un liderazgo educativo, que motive al magisterio, que se enfrente a los cambios de actitud burocrática que pone todo el énfasis en los resultados obtenidos por las evaluaciones.

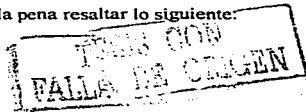
La ciudad de México, además de ser la más escolarizada e importante del país tiene como factor primordial la disputa y clientelismo; el gran error de los gobiernos, es la utilización del magisterio como instrumento político.

Para que México supere los bajos indicadores educativos debe cumplir con dos requisitos: Presupuesto acorde con los rezagos existentes y un esquema de evaluación claramente definido y confiable, que se dé a conocer para que los autores en este ramo junto con la sociedad conozcan en donde está la falla.

No hay que dejar de lado que si se aumenta el gasto educativo, los resultados podrían seguir siendo los mismos, si no desaparecen intereses ajenos a la educación; aunado a la existencia de una cantidad considerable de maestros que en realidad no les interesa impartir una educación de calidad, sino sólo se interesan por cumplir un horario de trabajo establecido el cual les permite sobrevivir; no se tiene la conciencia de que el desarrollo de sus alumnos es beneficio tanto para ellos, como para el país ya que en un futuro las personas que ellos como maestros están formando serán quienes manejen nuestro país; todo esto dependerá en gran medida de la formación que los maestros den a sus alumnos.

Se estima que al no haber presupuesto acorde a los rezagos del país, y al poco interés de algunos maestros para hacer que los alumnos razonen, se estará muy lejos de alcanzar una educación de calidad.

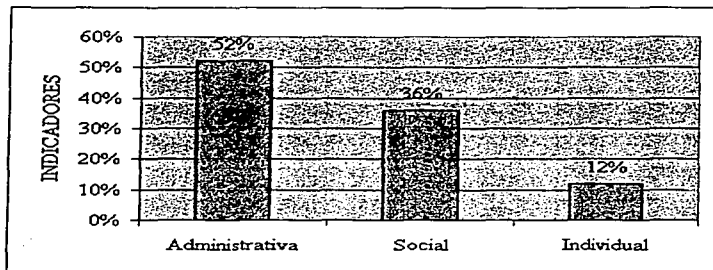
A pesar de que no se puede generalizar por ser una muestra tan pequeña (50 maestros), además de no ser motivo de este estudio, vale la pena resaltar lo siguiente:



Los profesores encuestados especifican que los bajos niveles de educación en niños de primaria se deben principalmente al gobierno, posteriormente responsabilizan a los padres de familia al no preocuparse por fomentarles la lectura y al no interesarse por ellos en el desarrollo educativo; aquí cabría preguntarse, dónde queda la intervención de los maestros en la enseñanza. Estas respuestas pueden observar en la tabla 1 y gráfica 1, las cuales indican el número de maestros y el porcentaje que afirman que la educación es responsabilidad de alguno de los tres factores antes mencionados.

	NÚMERO DE MAESTROS	PORCENTAJE
CULTURA ADMINISTRATIVA	26	52%
CULTURA SOCIAL	18	36%
CULTURA INDIVIDUAL (MAESTRO)	6	12%

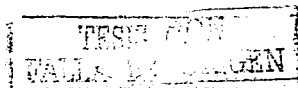
TABLA 1*



GRÁFICA 1*

* Fuente: Información obtenida de los resultados de los cuestionarios que se encuentran en el anexo de esta investigación.

* Idem.



Los maestros argumentan que las deficiencias que tiene el magisterio en cuanto a la calidad educativa son: principalmente por los bajos salarios, la poca preparación de algunos maestros y el poco interés que demuestran hacia sus alumnos, otros factores que están implícitos serían: la carencia de plazas, falta de infraestructura y sobre todo el proyecto de educación que se tiene, la burocracia con que se maneja la educación en el país; todo esto repercute en el aprendizaje del niño y así sucesivamente hasta la etapa adulta; cuando se hace referencia al bajo nivel de la preparación universitaria en México, suele comentarse que las deficiencias se originan, en buena medida, en la preparación insatisfactoria que se recibe en los ciclos básicos, medios y medios superiores y que los propios alumnos trasladan a las aulas universitarias.

Una observación semejante podría formularse con respecto a la educación primaria, a la cual se llega, en muchos casos, sin ninguna clase de escolaridad previa de acuerdo con los criterios pedagógicos modernos. Partiendo de esta perspectiva, la implementación de la educación preescolar obligatoria puede contribuir a elevar el nivel y la calidad educativa básica y a su vez contribuir en forma significativa a una mayor integración familiar y social. En este sentido, la adaptación de la normatividad mencionada obligará a la apertura de nuevos planteles destinados a la formación de educadores de nivel preescolar y permitirá abrir nuevas fuentes de empleo en el sector educativo.

Se puede decir que como sociedad se tiene la responsabilidad de tomar conciencia que la educación es el factor decisivo de nuestro desarrollo y por tal motivo se debe implementar mayor esfuerzo; no obstante, muchas veces pretendemos que ese compromiso sólo corresponde al Estado.

En ocasiones el magisterio discrepa seriamente de esta política educativa emprendida por el propio gobierno, fenómeno que responde a una desavenencia entre los requerimientos del sector gubernamental y los grandes intereses populares del país en el que se presenta este hecho.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA
FALLA DE CANGEN

El campo de la educación pública, específicamente el de la enseñanza elemental, permite la búsqueda de los objetivos fundamentales en la formación de las nuevas generaciones, así como la formación de profesores, pues son ellos quienes integran el quehacer intelectual que hace realidad la política educativa de cada país. Es indispensable mejorar sustancialmente la calidad del maestro y de los demás factores (participación de los padres de familia, nuevas tecnologías de comunicación, creación de bibliotecas con abundancia de libros adecuados y asequibles) que intervienen en el proceso de enseñanza.

El magisterio debe ser capacitado para mejorar las diferencias del proceso de estimulación y aprendizaje de los alumnos, de modo que se evite el atraso y la deserción escolar.

En lo cualitativo, la educación demanda múltiples factores que corresponden a las peculiares necesidades de nuestra población y al ritmo acelerado de nuestro desarrollo; el sistema educativo debe estar abierto a la experimentación, la evaluación rigurosa, la búsqueda de mejores y más variadas formas de educar.

En lo administrativo, la educación debe estar fuertemente desconcentrada; es conveniente y deseable que la capacidad de decisión esté mejor distribuida entre la federación, los estados, los municipios y los planteles, dentro de un marco de normas bien establecidas que compensen las deficiencias de los alumnos más necesitados.

Así mismo es conveniente que se amplíen y perfeccionen los proyectos orientados a mejorar la calidad de la enseñanza, a impulsar la parte valorativa de la educación, a desarrollar en los niños y jóvenes, usos, actitudes y habilidades a los que hasta hoy no ha sido posible prestar la atención necesaria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1 Estadísticas Educativas

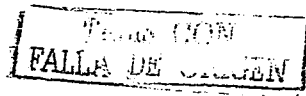
Las estadísticas son un elemento fundamental, la finalidad de incluir estadísticas en esta investigación, es proporcionar un mejor conocimiento en lo que se refiere al nivel educativo en México.

Para tener una idea clara, se presentan las estadísticas educativas las cuales muestran los indicadores para evaluar el avance del sistema educativo nacional en los últimos años.

Se exponen una serie de cuadros y gráficas que refieren la situación pasada y actual de la educación; se toma como margen de referencia los ciclos escolares de 1996 al 2001 ya que se da el cambio de presidente y por consiguiente cambio de partido político que tal vez promueva un cambio para el sistema educativo nacional y el sindicalismo docente.

Los cuadros presentan un resumen por entidad, en el que se observa cuál es el estado de la república que tiene mejor y peor posición en nivel educativo; por otro lado las tablas y gráficas presentan específicamente los niveles en los que se encuentra el Distrito Federal en materia de: atención a preescolar y primaria; asimismo se proporciona una escala histórica de primaria, la cual es desglosada para un mejor entendimiento; en ella se señala la matrícula, el número de egresados, el porcentaje de deserción y el porcentaje de eficiencia terminal; de igual forma se exponen otros cuadros, tablas y gráficas de tasa terminal, índice de reprobación, y el grado promedio de escolaridad.

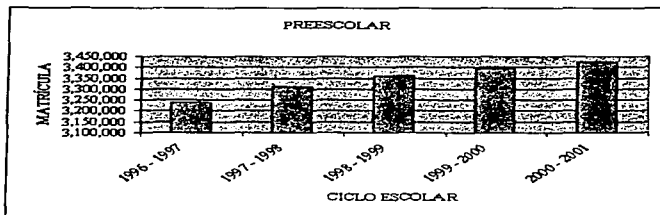
Las tablas y gráficas que se muestran en la página siguiente presentan la matrícula educativa nacional por nivel de educación preescolar y primaria. La efectividad de la estrategia que ha tenido la SEP se refleja en los índices de expansión de la matrícula educativa nacional, la cual indica que ha habido incremento de la misma, en educación básica.



**MATRÍCULA EDUCATIVA NACIONAL POR NIVEL
CICLO ESCOLAR 1996 - 2001***

	1996 - 1997	1997 - 1998	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001
Preescolar	3,238,337	3,312,181	3,360,518	3,393,741	3,423,608

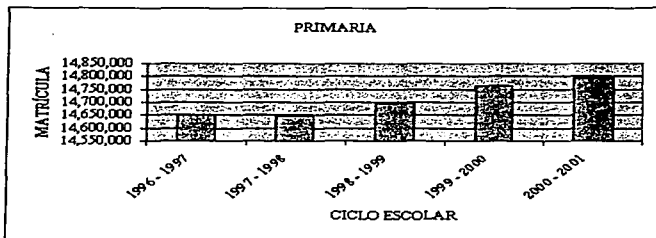
TABLA 2



GRÁFICA 2

	1996 - 1997	1997 - 1998	1998 - 1999	1999 - 2000	2000 - 2001
PRIMARIA	14,650,521	14,647,797	14,697,915	14,765,603	14,792,528

TABLA 3



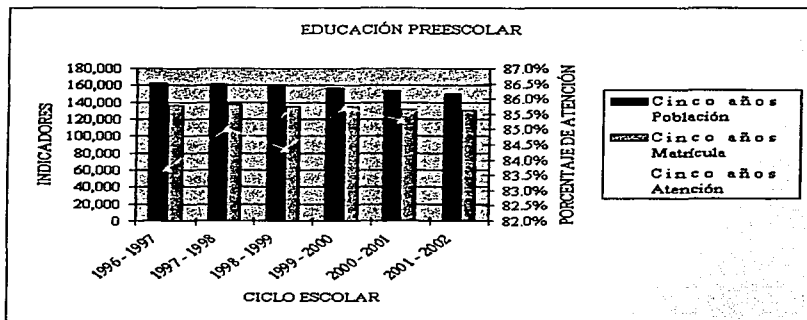
GRÁFICA 3

* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?seccion 1417, 15 Abril de 2002

**ATENCIÓN A PREESCOLAR EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 - 2002***

Ciclo Escolar	CINCO AÑOS		
	Población	Matrícula	Atención
1996 - 1997	162,811	136,320	83.7%
1997 - 1998	161,466	137,291	85.0%
1998 - 1999	159,574	134,661	84.4%
1999 - 2000	156,994	134,593	85.7%
2000 - 2001	153,641	131,060	85.3%
2001 - 2002	150,505	130,317	86.6%

TABLA 4



GRÁFICA 4

En la tabla 4 y gráfica 4 se muestra el porcentaje de atención a preescolar que fue atendido en el Distrito Federal; como se puede apreciar el índice de atención presenta fluctuaciones en el periodo comprendido de 1996 a 2002.

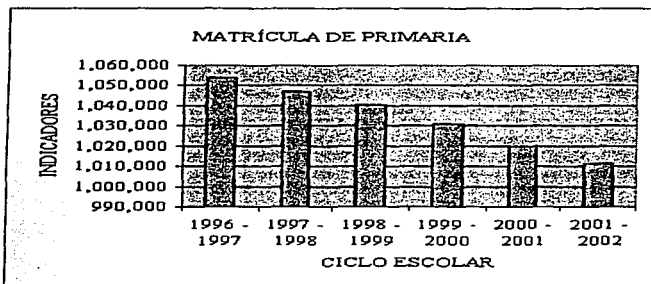
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección=1418. 15 Abril de 2002

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ESCALA HISTÓRICA DE PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 - 2002***

Ciclo Escolar	Matrícula Total	Egresados	Deserción	Eficiencia Terminal
1996 - 1997	1,053,543	166,324	1.1%	96.3%
1997 - 1998	1,047,248	164,590	1.4%	99.0%
1998 - 1999	1,040,291	164,150	1.4%	95.8%
1999 - 2000	1,031,111	161,295	1.6%	94.3%
2000 - 2001	1,019,873	158,840	1.4%	94.1%
2001 - 2002	1,011,411	161,191	1.3%	94.5%

TABLA 5



GRAFICA 5

La tabla 5 y gráfica 5 hacen referencia a la matrícula escolar de primaria, en ella se observa que existe un descenso considerable, si se toma en cuenta la matrícula que existía en 1996-1997 y la matrícula existente en el año 2001-2002, el descenso en porcentaje fue de un 96%.

* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección=1418. 15 Abril de 2002

CUADRO 6*
EGRESADOS DE PRIMARIA
CICLO ESCOLAR 1996 - 2002

ENTIDAD	1996 / 1997	1997 / 1998	1998 / 1999	1999 / 2000	2000 / 2001	2001 / 2002e/
Aguascalientes	20 514	20 908	20 181	20 979	21 553	23 897
Baja California	42 487	44 891	46 737	48 574	50 203	52 398
Baja California Sur	7 990	8 311	8 655	8 848	9 218	8 987
Campeche	15 003	15 078	15 027	15 354	15 257	15 353
Coahuila	46 656	47 694	47 991	49 570	48 510	49 309
Colima	10 356	10 860	11 882	11 437	11 451	11 264
Chiapas	75 526	82 475	84 909	92 365	96 533	101 654
Chihuahua	57 900	58 907	60 359	61 910	63 986	66 034
Distrito Federal	166 324	164 590	164 150	161 295	158 840	161 191
Durango	33 467	34 471	33 845	33 615	34 166	34 219
Guanajuato	108 052	113 192	111 219	110 516	108 992	110 622
Guerrero	71 276	73 116	71 098	73 211	75 760	76 365
Hidalgo	55 103	53 504	57 618	56 952	56 236	56 954
Jalisco	140 683	144 475	140 054	142 375	141 879	142 965
México	267 433	273 575	273 769	278 536	279 015	290 501
Michoacán	94 519	95 582	96 380	99 701	98 099	100 099
Morelos	32 326	34 033	33 213	33 272	33 172	34 445
Nayarit	21 128	21 683	21 025	21 120	21 293	20 438
Nuevo León	71 218	71 316	68 386	69 988	71 634	74 037
Oaxaca	81 069	83 102	82 920	83 392	83 037	83 480
Puebla	111 715	113 878	115 385	115 113	117 346	121 844
Querétaro	31 795	33 138	33 475	33 704	33 477	35 047
Quintana Roo	15 226	16 175	16 549	17 442	18 419	19 751
San Luis Potosí	51 117	56 082	54 751	54 356	55 646	56 722
Sinaloa	54 656	55 657	54 892	54 369	53 242	52 552
Sonora	43 044	45 228	42 905	43 522	41 514	45 988
Tabasco	45 391	45 039	45 513	44 773	45 203	46 387
Tamaulipas	50 945	52 794	53 053	54 414	55 465	57 668
Tlaxcala	22 286	22 847	21 828	20 947	21 068	23 374
Veracruz	146 138	148 863	138 450	144 895	147 486	153 721
Yucatán	33 628	34 341	34 529	34 703	36 073	36 545
Zacatecas	34 516	31 811	34 184	33 823	36 355	33 432
REPÚBLICA MEXICANA	2 059 487	2 107 616	2 094 932	2 125 071	2 140 128	2 197 243

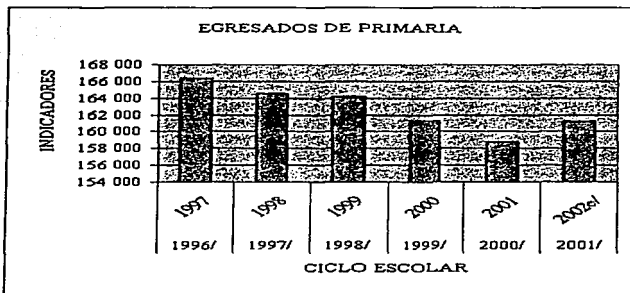
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección 1417, 15 Abril de 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**EGRESADOS DE PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 – 2002***

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002/c
Distrito Federal	166 324	164 590	164 150	161 295	158 840	161 191

TABLA 6



GRÁFICA 6

c/cifra estimada

De todas las entidades marcadas en el cuadro 6, México ocupa el primer lugar de egresados; por otro lado el estado con mayor deficiencia es Baja California Sur.

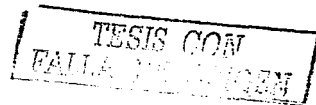
La tabla 6 y gráfica 6 muestran que en el Distrito Federal existe disminución de egresados de 1998 hasta el 2001; en la cifra estimada marcadas en el año 2002 el indicador se eleva; a pesar de esta disminución, el Distrito Federal ocupa el segundo lugar en materia de egresados.

* Idem.

CUADRO 7
DESERCIÓN EN PRIMARIA
CICLO ESCOLAR 1196-2002

ENTIDAD	1996 / 1997	1997 / 1998	1998 / 1999	1999 / 2000	2000 / 2001	2001/2002e/
Aguascalientes	1.4	1.2	1.4	1.5	1.3	1.2
Baja California	0.8	0.9	1.3	1.7	1.5	1.4
Baja California Sur	1.3	1.3	0.8	0.9	0.8	0.7
Campeche	3.6	2.9	2.8	2.8	2.3	2.1
Coahuila	2.1	0.8	1.2	0.6	0.8	0.8
Colima	3.1	2.1	3.1	2.3	2.2	2.0
Chiapas	6.3	6.2	4.9	3.9	3.4	3.0
Chihuahua	2.3	2.5	2.4	2.4	2.0	1.8
Distrito Federal	1.1	1.4	1.4	1.6	1.4	1.3
Durango	6.5	3.1	2.9	2.6	2.3	2.0
Guanajuato	2.9	2.2	2.1	2.5	2.1	1.9
Guerrero	4.8	3.5	4.4	3.5	3.1	2.8
Hidalgo	2.0	1.1	1.1	1.2	1.0	0.9
Jalisco	2.5	2.5	2.8	2.2	1.9	1.7
México	1.9	1.6	1.8	1.4	1.3	1.1
Michoacán	5.0	3.3	2.2	2.9	2.5	2.2
Morelos	1.8	1.7	1.5	1.4	1.2	1.1
Nayarit	3.1	1.8	2.7	1.9	1.7	1.5
Nuevo León	1.7	1.0	0.7	1.1	0.9	0.8
Oaxaca	4.2	4.1	3.2	2.6	2.2	2.0
Puebla	2.6	2.5	2.1	2.2	1.8	1.6
Querétaro	1.8	0.3	0.8	1.1	1.0	0.8
Quintana Roo	1.3	0.9	1	0.8	0.6	0.6
San Luis Potosí	2.3	2.1	1.9	2.1	1.8	1.6
Sinaloa	3.4	2.4	3.3	2.6	2.5	2.2
Sonora	1.7	2.2	2	1.6	1.4	1.3
Tabasco	3.0	2.5	2.4	2.3	2.0	1.8
Tamaulipas	1.2	1.9	1.5	1.1	0.9	0.9
Tlaxcala	1.0	0.6	0.4	0.4	0.3	0.3
Veracruz	4.1	3.2	3.3	2.8	2.4	2.1
Yucatán	3.7	3.1	2.6	2.5	2.1	1.8
Zacatecas	3.0	2.5	2.4	2.8	2.4	2.1
REPÚBLICA MEXICANA	2.9	2.4	2.3	2.1	1.8	1.6

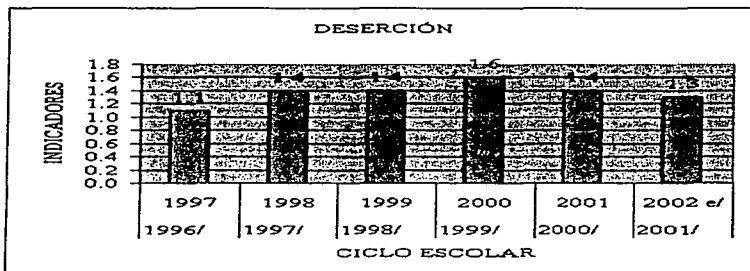
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección 1417, 15 Abril de 2002



**DESERCIÓN EN PRIMARIA EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 – 2002**

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Distrito Federal	1.1	1.4	1.4	1.6	1.4	1.3

TABLA 7



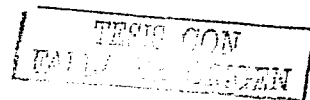
GRÁFICA 7

e/cifra estimada

El indicador representa el porcentaje de alumnos que abandonan las actividades escolares ya sea antes de terminar algún grado escolar, o bien en algún nivel educativo.

El índice de deserción, como se muestra en el cuadro 7, varía por entidad federativa; el estado que presenta el índice más bajo en deserción escolar es Tlaxcala; por el contrario, las entidades con mayor índice son en el sureste del país: lo encabeza Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Michoacán; en lo que se refiere al Distrito Federal el porcentaje expuesto en la tabla y gráfica 7 es estable en el período citado.

* Idem.



CUADRO 8°
EFICIENCIA TERMINAL DE PRIMARIA
CICLO ESCOLAR 1996 – 2002

ENTIDAD	1996 / 1997	1997 / 1998	1998 / 1999	1999 / 2000	2000 / 2001	2001 / 2002e/
Aguascalientes	90.9	94.1	93.0	91.7	94.1	90.1
Baja California	95.2	94.2	96.3	94.9	94.8	93.2
Baja California Sur	94.7	96.4	96.6	95.3	99.5	94.0
Campeche	80.2	83.2	80.9	80.5	82.7	84.7
Coahuila	91.2	92.1	93.2	93.1	92.3	94.2
Colima	85.6	90.9	81.9	83.8	85.5	86.7
Chiapas	60.5	63.1	65.9	67.2	70.8	75.0
Chihuahua	77.0	79.3	83.1	82.9	84.8	87.8
Distrito Federal	96.3	99.0	95.8	94.3	94.1	94.5
Durango	82.6	85.1	85.1	79.9	83.6	77.3
Guanajuato	80.6	83.3	84.7	85.9	88.4	89.0
Guerrero	63.8	66.9	77.3	75.1	74.9	82.1
Hidalgo	94.8	97.6	91.3	91.1	92.8	94.5
Jalisco	80.6	83.5	86.5	85.5	86.7	88.1
México	93.4	93.0	91.4	90.7	92.3	91.8
Michoacán	76.4	80.3	79.0	77.6	82.2	85.0
Morelos	94.0	95.8	94.0	90.5	89.6	92.1
Nayarit	82.0	85.1	86.1	82.7	88.2	88.0
Nuevo León	91.7	93.5	94.5	93.9	93.4	94.3
Oaxaca	74.3	76.2	75.3	76.6	78.1	83.0
Puebla	81.0	83.1	85.1	85.0	86.3	88.6
Querétaro	94.7	94.3	94.4	93.8	95.5	92.6
Quintana Roo	96.2	97.4	94.2	91.9	93.6	96.8
San Luis Potosí	86.0	90.8	87.0	85.4	87.9	90.1
Sinaloa	83.4	85.4	85.6	81.4	83.8	82.6
Sonora	84.9	87.5	90.9	88.8	93.6	89.3
Tabasco	98.0	87.5	85.8	83.6	86.8	86.7
Tamaulipas	86.8	90.5	89.9	90.0	90.7	94.7
Tlaxcala	96.2	96.7	96.2	97.1	97.8	95.5
Veracruz	71.2	75.3	80.6	76.7	79.1	80.4
Yucatán	75.8	76.8	79.3	79.8	81.4	87.0
Zacatecas	86.1	91.9	83.7	83.9	84.7	89.5
REPÚBLICA MEXICANA	82.8	84.9	85.8	84.7	86.5	87.9

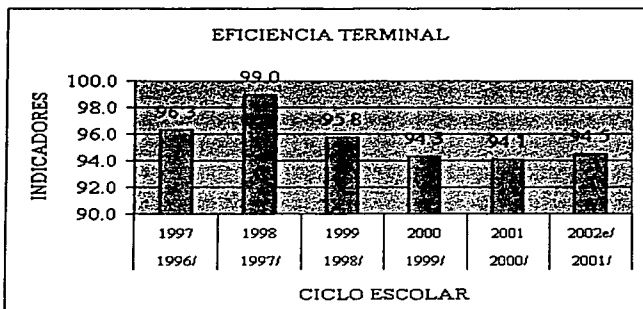
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección 1417, 15 Abril de 2002.

TESIS CON
 FALTA DE CUBRIMIENTO

EFICIENCIA TERMINAL EN PRIMARIA
EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 – 2002*

	1996/1997	1997/1998	1999/2000	2000/2001	2001/2002e/
Distrito Federal	96.3	99.0	94.3	94.1	94.5

TABLA 8



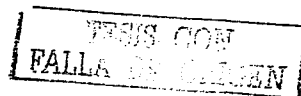
GRÁFICA 8

e/cifra estimada

La eficiencia terminal indica el porcentaje de alumnos que terminan el nivel educativo sin considerar el tiempo que tome concluirlo.

El cuadro 8 muestra el porcentaje nacional; se observa que del periodo 1996 a 1997 la entidad que presenta la mejor composición es Tabasco; Quintana Roo encabeza al país en el ciclo 2001-2002 con el más alto nivel de eficiencia terminal; por otra parte el estado que presenta mayor deficiencia es Chiapas. El estado de Guerrero registra los mejores avances; en el caso del Distrito Federal, la tabla 8 y gráfica 8 muestran que ha tenido una disminución considerable de eficiencia terminal.

* Idem.



CUADRO 9°
TASA DE TERMINACIÓN EN PRIMARIA
CICLO ESCOLAR 1996 - 2002

ENTIDAD	1996 / 1997	1997 / 1998	1998 /1999	1999 / 2000	2000 / 2001	2001 / 2002e/
Aguaascalientes	96.3	95.9	91.1	93.5	94.8	103.7
Baja California	93.8	96.2	98.1	100.8	103.6	107.5
Baja California Sur	93.5	96.9	101.2	103.6	108.3	106.1
Campeche	93.3	92.6	91.7	93.6	92.9	93.5
Coahuila	95.5	97.0	96.8	99.1	95.9	96.4
Colima	87.6	90.5	98.7	95.6	96.1	95.0
Chiapas	74.9	80.5	82.2	89.1	93.1	97.8
Chihuahua	93.7	93.5	94.4	96.1	98.8	101.5
Distrito Federal	102.2	100.8	100.4	98.8	97.5	99.3
Durango	93.0	95.5	94.0	93.9	95.8	96.1
Guanajuato	94.1	97.6	95.5	95.0	93.7	95.0
Guerrero	90.1	91.3	88.5	91.6	95.0	95.9
Hidalgo	101.7	98.2	105.6	104.5	103.1	104.1
Jalisco	96.4	98.1	94.8	96.5	96.2	96.9
México	96.1	97.0	96.7	98.9	99.5	104.0
Michoacán	92.8	93.2	93.9	97.3	95.8	97.7
Morelos	94.2	97.9	95.2	95.9	96.0	100.0
Nayarit	94.1	96.3	93.7	94.8	96.1	92.6
Nuevo León	95.6	95.1	90.6	92.3	94.0	96.7
Oaxaca	90.0	91.7	91.6	92.5	92.7	93.6
Puebla	94.2	95.0	95.5	94.4	95.3	97.9
Querétaro	99.1	101.5	101.6	102.1	101.1	105.5
Quintana Roo	93.0	95.7	95.5	98.9	103.2	109.3
San Luis Potosí	92.0	99.9	97.0	95.8	97.5	98.6
Sinaloa	93.8	95.9	95.0	95.2	94.7	95.0
Sonora	92.1	96.1	90.9	92.2	88.1	98.0
Tabasco	99.1	97.5	98.2	96.7	97.6	100.1
Tamaulipas	92.9	95.2	95.1	97.4	99.0	102.6
Tlaxcala	98.4	99.9	95.2	91.7	92.4	102.5
Veracruz	89.8	90.9	84.6	89.3	91.4	95.7
Yucatán	91.2	92.6	93.0	93.6	97.7	99.6
Zacatecas	97.9	90.2	97.4	97.1	105.0	97.0
REPÚBLICA MEXICANA	93.9	95.1	94.2	95.6	96.3	98.9

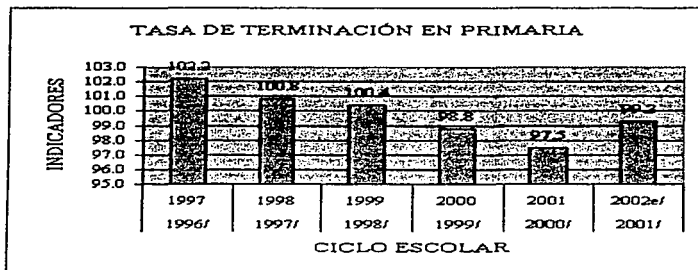
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección=1418, 15 Abril de 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TASA DE TERMINACIÓN EN PRIMARIA
EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 -2002***

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2000/2002
Distrito Federal	102.2	100.8	100.4	98.8	97.5	99.3

TABLA 9



La tasa de terminación indica el porcentaje de los alumnos que terminaron el nivel educativo con respecto a la población que representa la edad para terminar dicho nivel.

En el cuadro 9 se indica que los estados con mayor tasa de terminación, de 1998 al 2002 son: Baja California, Baja California Sur, Hidalgo y Querétaro; en lo que se refiere al Distrito Federal, la tabla y gráfica 9 muestran una disminución que no es aceptable ya que el índice decae un 4.7% de 1997 al 2001.

* Idem.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUADRO 10°
ÍNDICE DE REPROBACIÓN EN PRIMARIA
CICLO ESCOLAR 1996 - 2002

ENTIDAD	1996 / 1997	1997 / 1998	1998 / 1999	1999 / 2000	2000 / 2001	2001 / 2002e/
Aguascalientes	5.3	5.1	4.6	4.2	4.1	4.0
Baja California	5.6	5.4	5.2	4.8	4.6	4.5
Baja California Sur	5.8	5.3	5.5	4.5	4.3	4.2
Campeche	10.9	10.3	10.1	9.6	9.0	8.6
Cochuila	3.3	3.3	2.8	2.5	2.5	2.5
Colima	6.0	6.2	5.4	5.3	5.0	4.7
Chiapas	12.5	11.5	11.7	11.3	10.8	10.4
Chihuahua	7.6	7.1	6.8	6.0	5.7	5.5
Distrito Federal	3.8	3.5	2.8	2.6	2.6	2.6
Durango	7.3	6.7	6.1	5.5	5.3	5.1
Guanajuato	8.0	7.8	6.8	6.5	6.3	6.2
Guerrero	13.2	12.7	12.3	11.5	11.1	10.8
Hidalgo	8.2	7.7	7.4	7.2	7.1	7.0
Jalisco	5.7	5.7	5.4	5.1	4.9	4.7
México	5.5	5.2	4.9	4.4	4.3	4.3
Michoacán	9.6	8.9	8.3	7.5	7.2	6.9
Morelos	4.4	4.4	4.0	3.7	3.6	3.5
Nayarit	5.1	5.0	5.2	4.7	4.7	4.6
Nuevo León	3.7	3.5	3.2	2.9	2.8	2.8
Oaxaca	13.3	12.8	12.4	11.9	11.6	11.3
Puebla	8.2	7.8	7.3	7.1	6.9	6.8
Querétaro	7.5	7.2	6.9	6.8	6.7	6.6
Quintana Roo	8.8	8.3	7.7	7.2	6.9	6.7
San Luis Potosí	9.4	8.7	7.3	7.1	6.9	6.7
Sinaloa	6.9	7.3	7.0	6.8	6.7	6.6
Sonora	6.0	5.8	5.3	4.9	4.7	4.6
Tabasco	7.9	8.0	7.2	6.4	6.2	6.0
Tamaulipas	5.4	4.9	4.7	4.1	4.0	3.9
Tlaxcala	4.5	4.1	3.8	3.5	3.5	3.5
Veracruz	10.1	9.9	9.7	9.5	9.2	8.9
Yucatán	10.8	10.5	10.1	9.6	9.3	9.1
Zacatecas	6.5	5.9	5.2	4.9	4.7	4.5
REPÚBLICA MEXICANA	7.6	7.3	6.8	6.4	6.2	6.1

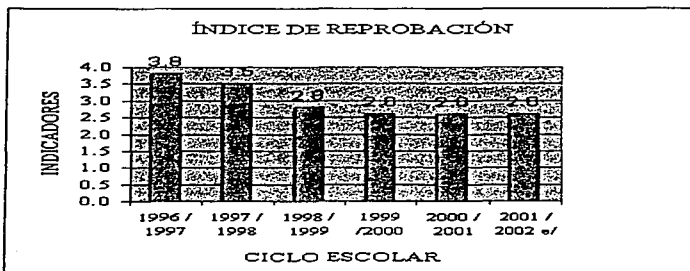
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección=1418, 15 Abril de 2002

TESIS CON
FALSA DE CUBEN

**ÍNDICE DE REPROBACIÓN EN PRIMARIA
EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 - 2002 ***

	1996/1997	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002
Distrito Federal	3.8	3.5	2.8	2.6	2.6	2.6

TABLA 10



GRÁFICA 10

e/cifra estimada

El cuadro 10 muestra el porcentaje de los alumnos que finalizaron el ciclo escolar no cumplieron con los requisitos para ser promovidos de grado o del nivel educativo que finaliza.

Los estados que presentan un alto índice de reprobación son: Oaxaca, Guerrero y Chiapas, el porcentaje fluctúa entre 13.3% y 11.5% en el ciclo escolar antes mencionado; en el Distrito Federal el índice de reprobación es bajo, la tabla y gráfica 10 muestran que existe cierta estabilidad en este aspecto, el cual es generado por la SEP ya que establece que debe haber un número mínimo de alumnos reprobados en cada ciclo escolar.

* Idem.

CUADRO 11*
GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD
CICLO ESCOLAR 1996 - 2000

ENTIDAD	1996	1997	1998	1999	2000
Aguascalientes	7.41	7.53	7.66	7.78	7.91
Baja California	7.92	7.99	8.05	8.11	8.18
Baja California Sur	7.97	8.08	8.18	8.29	8.40
Campeche	6.62	6.77	6.92	7.07	7.23
Coahuila	7.97	8.09	8.21	8.33	8.46
Colima	7.24	7.35	7.46	7.58	7.69
Chiapas	4.94	5.09	5.24	5.39	5.55
Chihuahua	7.39	7.49	7.60	7.70	7.81
Distrito Federal	9.28	9.37	9.47	9.56	9.65
Durango	6.88	7.00	7.11	7.23	7.35
Guanajuato	5.92	6.04	6.17	6.30	6.44
Guerrero	5.77	5.90	6.04	6.18	6.32
Hidalgo	6.16	6.29	6.42	6.55	6.68
Jalisco	7.15	7.27	7.38	7.50	7.62
México	7.70	7.81	7.92	8.03	8.15
Michoacán	5.87	5.99	6.11	6.23	6.35
Morelos	7.35	7.45	7.55	7.66	7.76
Nayarit	6.78	6.90	7.03	7.15	7.28
Nuevo León	8.53	8.63	8.73	8.83	8.93
Oaxaca	5.24	5.38	5.52	5.66	5.81
Puebla	6.34	6.46	6.59	6.72	6.85
Querétaro	7.01	7.19	7.37	7.55	7.74
Quintana Roo	7.25	7.41	7.58	7.75	7.92
San Luis Potosí	6.48	6.60	6.73	6.87	7.00
Sinaloa	7.23	7.33	7.43	7.53	7.63
Sonora	7.86	7.95	8.04	8.13	8.22
Tabasco	6.63	6.76	6.90	7.03	7.17
Tamaulipas	7.66	7.77	7.89	8.00	8.12
Tlaxcala	7.18	7.31	7.44	7.57	7.70
Veracruz	6.09	6.20	6.32	6.43	6.55
Yucatán	6.40	6.51	6.63	6.75	6.87
Zacatecas	6.06	6.17	6.29	6.42	6.54
REPÚBLICA MEXICANA	7.09	7.20	7.31	7.43	7.56

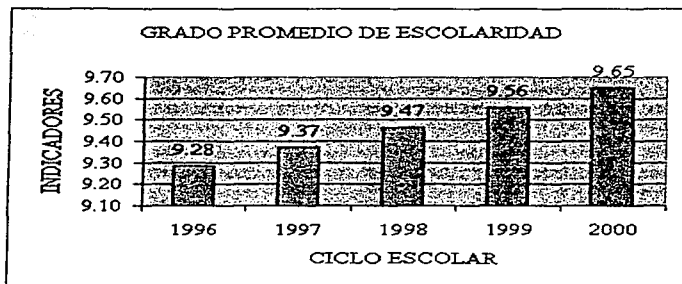
* Fuente: www.sep.gob.mx/wb/distribuidor.jsp?sección=1418, 15 Abril de 2002

TESIS CON
FALLA DE CENDEM

**GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD
EN EL DISTRITO FEDERAL
CICLO ESCOLAR 1996 - 2000***

	1996	1997	1998	1999	2000
Distrito Federal	9.28	9.37	9.47	9.56	9.65

TABLA 11



GRÁFICA 11

El grado promedio de escolaridad se refiere al número de grados escolares aprobados por la población.

El porcentaje más bajo señalado en el cuadro 11 es encabezado por Chiapas, Oaxaca y Guerrero; se puede observar en la tabla 11 y gráfica 11 que en el Distrito Federal es notorio el incremento en cada ciclo escolar.

* Idem.

TESIS CON
PAUSA DE ORIGEN

Con las estadísticas es posible conocer en forma cuantitativa los avances, el comportamiento y tendencia educativa en el periodo mencionado; se puede evaluar el rendimiento, el desempeño y la repercusión que tiene este sector en la sociedad, en su conjunto proporciona una visión clara de la evolución o bien el estancamiento del sistema educativo de nuestro país.

Las estadísticas revelan una realidad caótica en la educación y por ende en la sociedad mexicana; esta es una situación digna de preocupar a cualquier gobierno y ciudadano consciente.

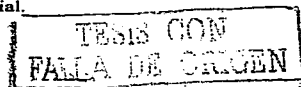
Las condiciones educativas en nuestro país en el nivel básico son desfavorables; no se requiere un profundo análisis estadístico para observar que aquellas entidades donde existe mayor índice de reprobación y deserción escolar, son entidades que cuentan con menores recursos económicos y materiales; a este respecto se puede ver la inequidad que existe en las diferentes entidades.

3.2 Educación Especial

La educación especial abarca actualmente un conjunto de factores que, desde un enfoque interdisciplinario, procura buscar soluciones diversas a los problemas de aprendizaje y adaptación que presentan los individuos afectados por una o varias deficiencias o limitaciones.

El objetivo que tiene la SEP y la Sección 9 del SNTE en esta cuestión, es lograr la normalización e integración al medio social a aquellos sujetos que presentan características de índole físico, psíquico y social que les impida el óptimo desarrollo de sus capacidades en el sistema educativo regular.

El desarrollo cultural de la diversidad frente a la cultura de la discapacidad implica que sea el respeto, la tolerancia y la libertad de pensamiento el principio que permita construir una nueva concepción con relación a la educación especial.



"De acuerdo con los resultados del primer Registro Nacional de Menores con Discapacidad"⁵², en México existían en 1995, 2 millones 700 mil niños con discapacidad; de ellos, 2 millones 100 mil ya estaban recibiendo algún tipo de servicio educativo.

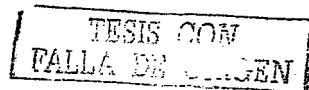
Estos datos contrastaban con información obtenida anteriormente, en la que reportaban las instituciones de educación especial atender alrededor de 400 mil menores en todo el país. El problema con el que se contaba en este tiempo, no era cómo integrar al menor a la escuela, sino cómo apoyar a los centros escolares, para que el menor no se convirtiera en desertor o reprobara por recursos didácticos.

Tales reflexiones han permitido un trabajo mutuo de la SEP con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, para analizar la atención educativa que se le está brindando a los niños con discapacidad, integrados en los diferentes servicios educativos, así como el diseño de un conjunto de estrategias de integración, para dar respuesta a los más de 600 mil menores con discapacidad que no reciben educación.

A partir de una reorientación educativa de este nivel, iniciada en 1999 y consolidada en el ciclo escolar 2000-2001, se ha avanzado en la atención de las necesidades e integración educativa de alumnos con requerimientos educativos especiales.

Como resultado de una constante evolución; actualmente operan los proyectos: Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular, Centro de Atención Múltiple y el Proyecto de Actualización de Maestros en Educación Especial. Para el ciclo escolar 2000 – 2001 la matrícula de este nivel fue de 8 mil 547 alumnos atendidos.

⁵² www.sep.gob.mx/wb/sección, 638, 16 Abril de 2002



CAPÍTULO 4

SITUACIÓN DE LIDERAZGO EN LA SECCIÓN 9 DEL SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN

4.1 ANTECEDENTES DEL SNTE

4.1.1 Antecedentes de la Sección 9

La centralización educativa estimuló de muy diversas formas la sindicalización de los maestros. Una de las más notables fue la transformación de un gremio caracterizado por la pluralidad patronal (la de los estados y municipios) a uno en el que progresivamente va dominando la unidad patronal encarnada por la Secretaría de Educación Pública, en la cual llegaron a trabajar la mayoría del personal de educación primaria y secundaria del país.

La creación desde el centro de un vasto sistema nacional de enseñanza rural, integrado predominantemente por maestros rurales sin formación normalista, que apenas habían terminado la educación primaria elemental, neutralizaron la resistencia que opusieron a la organización sindical los profesores normalistas en servicio durante la primera década posrevolucionaria.

Muchos normalistas, por razones de estatus social, rechazaban la organización sindical que "decían" no había sido pensada ni por los profesionistas, ni por los trabajadores intelectuales, ni mucho menos para los profesionales de la educación, sino para los obreros o trabajadores manuales.

Sin embargo, la mayoría de los maestros rurales no tenían prestigio profesional que cuidar, con ellos da inicio el proceso de sindicalización magisterial a la cual, posteriormente comienzan a incorporarse al servicio las primeras generaciones de profesores normalistas rurales, los cuales tendrían una mayor simpatía hacia las ideas sindicales, e incluso muchos de ellos se convertirían en propagandistas y dirigentes sindicales del magisterio durante los años radicales de la década de los treinta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

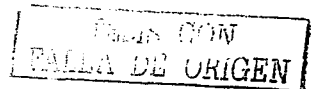
La sindicalización del magisterio fue, por sí misma, un proceso centralizador. Sindicalizar era subordinar a los múltiples agrupamientos de una misma empresa, y en el caso de la administración pública, de una o más unidades burocráticas; era también integrar a una misma organización a los trabajadores "de muy diversas categorías" que hasta entonces no habían pertenecido a ninguna agrupación presindical.

La organización sindical nace con una estructura vertical y una composición en la que predominaban los maestros de primaria; con el paso del tiempo, se va transformado en una vasta y compleja organización, cuya estructura vertical ha sido socavada por acrecentados grupos regionales y por la expansión y multiplicación de sus grupos profesionales.

El sindicalismo magisterial con el apoyo oficial llegó a monopolizar la representación, no sólo de los intereses laborales del magisterio, sino también de sus intereses profesionales y políticos, y a invadir un segmento importante de la dirección técnica y administrativa de la educación en los gobiernos federales y estatales. De tal modo que el sindicato no sólo interviene para la defensa del salario, el empleo y el respeto de las condiciones de trabajo de sus miembros, sino también ha llegado a controlar las condiciones mismas de trabajo del magisterio y su carrera profesional, administrativa y política, e incluso la permanencia en sus puestos del personal de confianza (no sindicalizados) de la Secretaría de Educación.

Su estructura estatutaria centralizada fue diseñada para un sindicato que contaba con una membresía de alrededor de cincuenta mil miembros, de los cuales casi la mitad se encontraban concentrados en el Distrito Federal y agrupados en dos secciones, las que ahora son las Secciones IX y X; y una rama de especialidad de empleados administrativos.

La estructura estatutaria original reconocía una mayor autonomía a las secciones cuando éstas eran mucho más pequeñas y tenían una membresía mucho más aislada y dispersa en sus respectivas jurisdicciones territoriales. Ahora esta estructura es mucho más



centralizada sigue existiendo en un sindicato integrado por secciones más grandes y con una membresía con agrupamientos mucho más concentrados en las zonas urbanas del país.

La historia que precede la creación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) a fines de diciembre de 1943 abarca fundamentalmente dos períodos.

El primer período que corre de 1915 a 1933, se caracteriza por un sinnúmero de sindicatos regionales, aislados entre sí, con rasgos localistas, sin que ninguno de ellos se adjudique la representación mayoritaria del gremio magisterial; de todos estos grupos cobra relevancia para el magisterio la Confederación Mexicana de Maestros (CMM), nacida en 1932 y que agrupaba a maestros rurales del país.

El segundo período abarca de 1933 a 1943, en este período se registran intentos más serios por integrar una central única del magisterio nacional. Los grupos más sobresalientes de esta etapa de ideología disímbola son: el Sindicato Mexicano de Maestros y Trabajadores de la Educación (SMMTE), grupo que nace en 1941 de tendencia anticomunista e incondicional al entonces Secretario de Educación Pública, Octavio Vezar Vázquez; el Sindicato Único de Trabajadores de la Enseñanza (SUNTE), de filiación izquierdista que nace como grupo disidente del SMMTE; El Sindicato de Trabajadores de la Enseñanza de la República Mexicana (STERM), producto de una fusión de la organización obrera oficial cetermista y del Frente Único Nacional de Trabajadores de la Enseñanza (FUNTE), este último aparecido en 1935, de tendencias comunistas, que agrupaba fundamentalmente maestros radicales de los diversos estados del país.

Fue hacia fines del tercer año de gobierno del presidente Manuel Ávila Camacho (1940-1946), siendo secretario de educación pública Jaime Torres Bodet cuando se intensifica el quehacer educativo en el ámbito nacional. Se giran instrucciones para conciliar los intereses de los líderes de las diferentes agrupaciones magisteriales y se encontraran fórmulas de unidad. Así se unen el SMMTE, SUNTE, STERM, SNATE y otras pequeñas agrupaciones aisladas en el actual Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), cuyo primer secretario general fue Luis Chávez Orozco.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las pugnas que enfrentaron a las distintas organizaciones que conformaron al SNTE de 1943 a 1949 nutrieron la primera etapa del mismo, quizás la más agitada de su historia hasta 1972. La acción del grupo de Peraza Ezquilano fundamenta la consolidación del SNTE al depurarse los grupos o fracciones en pugna.

De 1949 a 1972 la historia del SNTE coincide con el "charrísimo" sindical, modelo de contubernio político establecido por el Presidente Miguel Alemán.

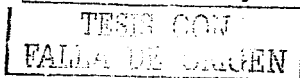
El "charrísimo sindical" significa en pocas palabras la abolición de la democracia sindical y la consolidación del caciquismo gremial a cambio de un soporte incondicional al gobierno, a las instituciones establecidas y al partido oficial. El sindicalismo se convierte así en un bastión poderoso e importante que contribuye a la estabilidad del país y a su crecimiento económico, pero a un costo incommensurable: la falta de una práctica seria y legítima de la democracia.

El primer líder gremial del SNTE en esta nueva etapa será el ingeniero Jesús Robles Martínez, quien aunque funja como tal de 1949 a 1952 se convertirá en el cacique magisterial hasta el golpe de estado de 1972.

En los albores de la administración del Presidente Ruiz Cortines 1952-1958, siendo Secretario de Educación Pública el profesor José Ángel Ceniceros, surge la primera disidencia seria de esta nueva época del SNTE. El descenso del poder adquisitivo de los maestros y el desconocimiento del Comité Ejecutivo Nacional del SNTE, la designación del profesor Othón Salazar como líder de la Sección Novena, hace surgir tres grandes movimientos.

El surgimiento en 1956 del "Movimiento Revolucionario del Magisterio" (MRM), integrado por profesores (as) de preescolar, primaria y niveles especiales de la Sección 9 del Distrito Federal.

El origen de este grupo sindical se da a partir del descontento que existía entre los docentes por los bajos salarios, la falta de verdadera democracia al interior del SNTE y



porque no se respetaban sus derechos laborales y sindicales, además que los trabajadores de la educación empezaron a dudar de sus líderes que no cumplían con los acuerdos ni luchaban por defender los intereses de sus representados; ésta era la realidad en que vivían los maestros del Distrito Federal y no ajena a la que sufrían los maestros del interior del país.

A tal grado se incrementa el poder y la organización vertical, rígida disciplinada del SNTE, que hacen materialmente imposible que el Estado, a través de la Secretaría de Educación Pública, pueda ejercer la función de gobierno educativo; ante tal situación, se fragua el golpe de estado dentro del mismo SNTE, cuyo líder fue Carlos Jongitud Barrios.

Este movimiento se lleva a cabo con la sustitución de una camarilla de ingenieros y maestros de secundaria, por otra de maestros de primaria, sin que las bases participen en forma autónoma, sino más bien movilizadas desde la cúpula; debe ser visto como el cambio de un grupo por otro, sin que en este proceso se dieran cambios de fondo, por ejemplo, en lo referente a la democratización gremial.

El segundo movimiento se da con la aparición de un grupo denominado "Vanguardia Revolucionaria" (VR) en 1972, corriente ideológica que nace al interior del SNTE y tal vez la más importante por su trascendencia y el poder que acumuló por más de 15 años de gestión.

Este nuevo grupo consolida su poder mediante la organización de una corriente que garantiza la influencia del líder promotor de este movimiento. Un manejo vertical, rígido, impositivo, donde el cuestionamiento crítico se castiga con la expulsión, ha motivado una franca disidencia, que ha construido su bastión democráticamente. Esta expresión se crea por discrepancias al interior del CEN (Comité Ejecutivo Nacional) del SNTE y no por necesidades propias del magisterio de base; se dice que el Secretario General, Ing. Carlos Olmos Sánchez, no tomaba en cuenta a los demás integrantes del Comité Ejecutivo Nacional y su función al frente del sindicato no era del agrado del Presidente del Comité Nacional de Vigilancia, el profesor Carlos Jongitud Barrios.

ESTIM CON
DALLE DE ORIGEN

Referente a lo anterior y al no lograr el aumento demandado, cambiándolo por 1500 plazas de doble turno, se suspendió al secretario general del CEN del SNTE, asumiendo la dirección Eloy Benavides Salinas, para posteriormente dejar el mando en manos de Jongitud Barrios.

Vanguardia Revolucionaria siguió fielmente lo señalado por el partido en el poder (PRI), es decir, apoyar en todo al gobierno en turno y al Presidente de la República, participando activamente en todos los actos oficiales para llenar locales y rendir fidelidad a nombre de todo el magisterio, a cambio de puestos en el gobierno y de elección popular. Vanguardia Revolucionaria nunca movilizó al magisterio para apoyar sus justas demandas ante la SEP, sino que acata las disposiciones del gobierno respecto a las demandas económicas de sus agremiados, en pocas ocasiones amenazó con ir a la huelga o realizar paros de labores, amenazas que nunca se cumplieron, no obstante que nunca logró satisfacer sus necesidades, el salario del magisterio se fue reduciendo y las demás prestaciones económicas casi desaparecieron o fueron insuficientes para todos los miembros del SNTE.

Un tercer movimiento se da en 1979 con la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), que nace por la falta de espacios democráticos dentro de la organización sindical y como contrapeso a la corriente denominada Vanguardia Revolucionaria, aglutinando a todas las corrientes democráticas que se oponían a VR, al CEN del SNTE y al guía moral de los maestros Jongitud Barrios; la característica principal de estas corrientes es que estaban dispersas, pero tenían fines semejantes: luchar por la democracia dentro del SNTE y aumentar los salarios del magisterio.

La desconcentración de la vida sindical fue estimulada, en 1989, por la caída del hombre fuerte del sindicato y la desintegración de Vanguardia Revolucionaria, que llegó a ser agravante para la estructura centralizada del sindicato. La caída del líder máximo de Vanguardia Revolucionaria acentuó el proceso de desconcentración de la vida sindical; al caer dejó sin centro a las múltiples dirigencias regionales que, bajo su cobijo, habían ido formando sus propias bases de poder en varias regiones del país y en distintos ámbitos institucionales del sistema educativo.

ESTAS SON
PALAS DE ORIGEN

Un movimiento que tuvo gran relevancia para la Sección 9 del SNTE, fue el de 1989, el cual representó para los maestros la posibilidad de cambiar sus condiciones salariales, laborales y sindicales.

La suma de los esfuerzos y la amplia participación de los maestros y maestras les permitió erradicar los vicios y corruptelas que habían caracterizado a la dirigencia seccional, avanzando así en las demandas salariales y sindicales iniciándose una nueva forma de hacer política; pero poco duraría el gusto al llegar a la dirección sindical con el apoyo mayoritario de los docentes de la Sección 9, les hizo perder de vista los objetivos fundamentales de la lucha iniciando su descomposición.

No se logró consolidar un proyecto a mediano y largo plazo que les permitiera consolidar y capitalizar el apoyo de base, que redundaría en un Comité sólido y eficiente. Por el contrario se empezó a dividir en dos grandes bloques; por un lado los "ultras", que veían en el sindicato la trinchera para la revolución, que reivindicara la lucha del proletariado, bajo el esquema de movilización-negociación-movilización, haciendo de la movilización el objeto y no el medio. Por otro lado los "reformistas", cercanos a las organizaciones sociales y a los partidos políticos de izquierda, privilegiaban la negociación y el acuerdo por encima de actos temerarios y radicales.

Sin consultarlo se fueron dejando llevar por las acciones que implementaba la coordinadora convirtiéndolos en un destacamento más, bajo la dirección de la "Permanente de la CNTE", que poco a poco fue excluyendo a las coordinaciones que disientan de su política, calificándolos de neocharrros; una parte de los reformistas (*Red Magisterial*) permaneció al abrigo de los ultras cediéndoles la conducción de la Sección 9 a cambio de mantener sus canonjías; los otros grupos, rescisiones de los reformistas y ultras se atrincheraron en sus sectores, aceptando las condiciones de los auténticos representantes de la CNTE, y dando la batalla en los distintos escenarios sindicales.

TEMAS CON
FALLA DE ORIGEN

Por otra parte los maestros de base se fueron desencantando de la actividad sindical, por las continuas pugnas y descalificaciones entre corrientes, delegando entre los comisionados su futuro, alejándose cada vez más de la toma de decisiones y de la conducción de la Sección 9.

A más de 11 años de haber ganado la conducción la Sección 9, el saldo no favorece; las autoridades sindicales y educativas, avanzaron sobre una representación sin fuerza, mermada por luchas internas, sin base social y sin rumbo definido. Se dilapidó el capital político que se generó a partir de 1989, así mismo se desgastó la participación de los maestros en movilizaciones sin sentido, se perturbaron las instancias de decisión, se alejaron los compañeros de base y se sustituyeron por activistas profesionales, que se dedicaban a atacar al más cercano, al compañero, al democrático, al que marcha, al que hace paros, al que piensa distinto y que además cuestiona y motiva la reflexión entre sus compañeros.

4.1.2 Funciones y Objetivos de la Sección 9

El actual Comité Ejecutivo Seccional fue resultado del esfuerzo continuo de miles de maestras y maestros, que con constantes tropiezos y desengaños han logrado consolidar una verdadera fuerza "democrática", dispuesta a rescatar lo mejor del pasado, transformar el presente y consolidar sus avances en el futuro.

La Sección 9 tiene como función principal, hacer valer los derechos sin distinciones ni condicionamientos de sus agremiados, ampliar las prestaciones sociales y los derechos laborales.

Esto lo lleva a cabo a través de sus 35 secretarías, las cuales brindan asistencia y orientación al personal que está adscrito al sindicato.

ESTE CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos Generales de la Sección 9

-Resolver los problemas más sentidos en el ámbito laboral de los trabajadores, sin descuidar aspectos familiares, recreativos y culturales de sus agremiados.

-Dotar al Comité Ejecutivo Seccional de elementos que le permitan arribar a negociaciones en condiciones de ventaja, definiendo, a partir de la participación del magisterio en su conjunto (sin distinción de filiación política, jerarquías, ideologías, etc.), las estrategias de lucha y demandas prioritarias que contribuyan a elevar su calidad de vida y de trabajo.

-Acercar a las maestras y maestros al edificio sindical, entendiéndose éste no como un espacio físico, sino como un lugar en donde se toman decisiones y se construyen consensos que permitan avanzar con firmeza en el aspecto laboral, salarial, asistencial y pedagógico.

-Reconstruir al sindicato como una propuesta de avanzada, atractiva, eficiente, funcional y democrática, con una práctica honesta y transparente al interior y al exterior; recuperando su capacidad resolutive en el ámbito particular y general y con ello la credibilidad de sus agremiados y agremiadas.

Objetivos Particulares

-Establecer comunicación con las bases, representantes de escuelas, activistas, posibles delegados (as), y de esta manera desarrollar el trabajo planificado; así mismo establecer contacto en una forma más directa con las autoridades educativas.

-Integrar nuevas secretarías para optimizar el trabajo para el magisterio (secretaría de la mujer, carrera magisterial, asuntos educativos, secretaría de formación sindical, etc.).

-Implementar reuniones temáticas por delegación política, sector, zona, y nivel, diseñando seminarios, talleres que permitan plantear estrategias para ganar los comités delegacionales.



4.2 Estructura Organizacional

El ser humano, es indudablemente incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo; requiere apoyarse de los demás para cumplir con sus objetivos.

Cuando las personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos (cuyo objetivo es la ayuda mutua y la coordinación de actividades) pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, en ese momento se habla de organización.

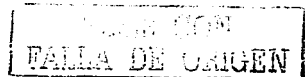
Hablar de estructura organizacional, es referirse a una conjugación ordenada de las partes que proporcionan los niveles y las áreas dentro de las cuales debe funcionar la organización. Las actividades que se realizan requieren de una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad que cubra cada área. A lo anterior se une la necesidad de jerarquización de la autoridad.

Es obvio que no es posible la coordinación de varios individuos, si no existen medios para limitar las diferentes actividades, dirigir y controlar.

La estructura adecuada para una organización tan grande como es la Sección 9, no puede determinarse fuera del contexto de sus propósitos y el medio ambiente donde se desarrolla u opera.

Bajo esta variable, se puede decir que existen dos subcategorías:

- Diferenciación, que es la forma en la que se asigna el personal y los recursos a las tareas con el fin de crear valores. Es observada esta diferenciación en la Sección, como una necesidad constante de adaptación, de mejora continua al cambio radical, así como el resultado de la necesidad a enfocar su atención y especializarse para la eficiencia. Este factor incluye la agrupación y el arreglo de las unidades y los roles en un conjunto de relaciones de intercambio de información.



Una vez que se diferencian los puestos y las unidades, se debe encontrar la forma de integrar las tareas y los roles de tal manera que guíen a lo que es el propósito general de la Sección.

Lo anterior nos conduce a la segunda subcategoría que se denomina:

- Integración, que es el medio por el cual se busca coordinar a las personas y las funciones con el fin de cumplir con las tareas organizacionales. Enfocándolo a la organización en cuestión, es la respuesta al conflicto inherente que resulta cuando se crean unidades y roles de trabajo que son independientes (secretarías). Incluye el comportamiento, actitudes y los mecanismos necesarios para traer orden y sinergia a la estructura y el funcionamiento organizacional.

Tal como se menciona anteriormente, la diferenciación hace referencia a la forma de cómo la Sección se divide en partes, funciones y divisiones.

La Sección 9 del SNTE está conformada por 36 secretarías, en la que laboran 192 docentes comisionados. Las secretarías son dirigidas por un Comité Ejecutivo Seccional que a su vez lo encabeza una Secretaría General; su función es ejercer la representación de la Sección ante los órganos superiores de gobierno del sindicato (SEP; CEN del SNTE, etc.), así como también dirigir e impulsar las actividades, transmitir y resolver los asuntos y problemas que le corresponden.

Por otra parte los titulares de cada secretaría tienen la responsabilidad directa de representar, organizar, orientar, coordinar y ejecutar las acciones que le incumben a cada una de ellas.

Para la realización del trabajo sindical, la Sección se divide en delegaciones para un mejor control administrativo; cada una cuenta con su respectivo comité ejecutivo delegacional, que se integra con representantes de escuela, zona y sector; se les comisiona para que atiendan los asuntos de carácter político y laboral de los docentes.

IMPRESO CON
FALTA DE ORIGEN

Por otro lado, la integración se refiere a la manera como se combinan dichas partes. El vínculo directo entre el Comité Ejecutivo Seccional y los Comités Ejecutivos Delegacionales es el grupo de coordinadores sindicales que se designan a cada sector de la sección; siendo éstos el brazo político de la misma, su labor principal es trabajar con los comités, impulsando, orientando y consolidando los esfuerzos, situaciones y espacios de trabajo.

En este sentido los integrantes de cada una de las secretarías, tienen la obligación, el derecho y la libertad de vincularse con los comisionados de otras secretarías, cuando así lo ameriten los casos.

Para la construcción de una estructura organizacional "democrática" es necesaria la información permanente, el análisis de la problemática a la que se enfrentan, así como la discusión y participación de cada una de las secretarías.

Unidas las dos variables determinan cómo opera la estructura organizacional y en qué medida podría el líder exitosamente crear valor a través de estrategias seleccionadas.

Hablar de la estructura organizacional en la Sección 9, es referirse a una estructura formal (*estructura estatutaria*), la cual está constituida por un diseño previsto por la dirección del SNTE; sin embargo hay que tener en cuenta que la estructura informal (*estructura no estatutaria*) actúa de modo introductorio y es conformada por las diferentes corrientes ideológicas que existen dentro de la Sección. Esta última propone y decide la política sindical que tendrá la Sección y sus agremiados, es elaborada mediante procesos de información, análisis, discusión y toma de decisiones desde los centros de trabajo, y con la realización de asambleas; esta estructura es la que ha enriquecido el movimiento magisterial, permitiendo desarrollar la lucha en la defensa de los derechos del magisterio; libre de reglamentación impuesta por el Estado, es la estructura que garantiza la amplia participación de la base en la vida sindical de la Sección; ambas estructuras se dan y son complementarias y sumamente necesarias, ya que constituyen en conjunto la estructura organizativa que le da vida a la Sección.

TIENE CON
FALLA DE ORIGEN

La importancia de esta estructura es esencial para el movimiento magisterial, ya que aquí se debe analizar y discutir, con la participación directa del maestro de base, las posibles alternativas de organizar el trabajo sindical, tanto en lo académico y administrativo, como en lo laboral.

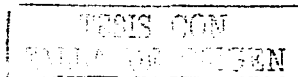
Las condiciones que favorecen el desarrollo de la estructura organizacional, se fundamentan en los principios democráticos, la participación colectiva y la transmisión social que se da entre compañeros.

Sin embargo, en la medida en que la Sección incrementa su tamaño y grado de complejidad, mayor necesidad tiene de fortalecer su estructura formal, pues mediante ésta se controlan las actividades, se predicen comportamientos y se evalúan resultados.

En la mayor parte de su existencia, la Sección ha oscilado bajo una estructura formal burocrática, que es en extremo especializada, centralizada y dependiente de la estandarización de los procesos de trabajo para lograr la coordinación organizacional, dicha estructura merma la iniciativa grupal e individual y es en particular disfuncional durante periodos de incertidumbre y cambios rápidos.

Esta burocracia genera características disfuncionales, como resistencia intraorganizacional, papeleo innecesario, tensión, evasión de responsabilidades, medios que se vuelven objetivos y sectoriales.

Se concluye que, para que una organización trabaje efectivamente se necesita de una estructura organizacional que sustente el proceso; que refleje el efecto que se tiene sobre los roles, la comunicación, autoridad, responsabilidad y eficacia organizativa; que se establezca el poder formal o jerárquico, el cual tendrá una fuerte influencia en el desarrollo de las actitudes y comportamientos de sus miembros.



4.2.1 Organigrama de la Sección 9

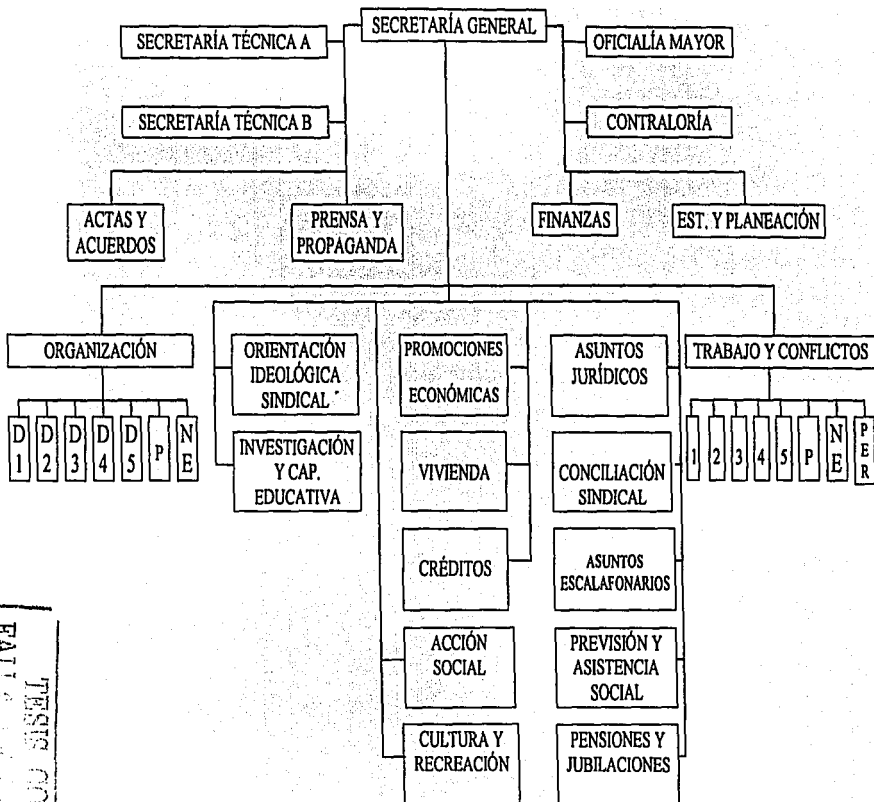
Un medio intuitivo para comprender y asimilar la organización es el organigrama, a condición que se entienda como simple medio o recurso ilustrativo lleno de carencias y limitaciones.

El modelo de estructura, utilizado por la Sección 9 es jerárquico de forma horizontal, se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos.

La Sección 9 es una corporación centralizada, realiza sus funciones normativas (fijación de objetivos, políticas, programas y tácticas) operativas, administrativas de planeación, evaluación y de decisión, en el centro geográfico que concentra el poder mayoritario de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA DE LA SECCIÓN 9 DEL SNTE



TESIS CON
 FALTA DE ALIEN

4.3 Bases Psicológicas de la Estructura Grupal

Generalmente, el concepto de estructura representa la idea de la organización, de partes que subyacen y dan pie a las características de un objeto.

Casi todos los grupos promueven algún tipo de estructura (estructura significa un patrón estable de relación entre los miembros de un grupo).

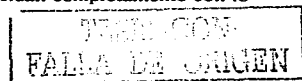
Dicha estructura grupal puede estar elaborada de una manera formal, es decir, que posee cuadros de organización claramente determinados; un ejemplo es la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

La estructura grupal depende de manera importante de la función que desempeñará en la organización.

En el momento que un individuo ingresa al grupo (Sindicato y depender de una sección para adquirir beneficios personales como agremiado) surge un proceso de transformación, el cual se desarrolla bajo el signo de ambivalencia fundamental. Por una parte, el individuo experimenta una necesidad natural de participación y correspondencia; y por otra, implica cierta ansiedad que puede ser inconsciente, ya que existe el temor de no ser aceptado por los miembros del grupo. La adaptación significará renunciar un poco a su identidad personal.

Si cada miembro quisiera ser él mismo, sin ceder en nada, sería imposible la cohesión, surgiendo problemáticas de dependencia e interdependencia de poder y prestigio, de autoridad y sumisión, de ataque y defensa, entre otras.

Lo expresado, proporciona una idea concisa, de que nadie puede garantizar que las expectativas de la organización y de los demás miembros coincidan completamente con lo



que el recién llegado está dispuesto a dar. Asimismo no se puede estar seguro que haya perfecto acuerdo respecto a los objetivos de la organización y sobre la manera en que cada miembro contribuirá al logro de los mismos.

Esto nos conduce a la existencia de ciertas defensas, a las que comúnmente se recurre; éstas son los convencionalismos, la agresividad y sobre todo la institucionalización. Esta última opera a través de normas, reglamentos y tradiciones que la organización tiene, aunado con la definición del puesto que desempeña el individuo, de igual forma sirven para coordinar las actividades; pero psicológicamente sirven también para poner distancias psicológicas mismas que crean divisiones útiles para la coordinación de sus actividades.

La buena integración del individuo en la organización requiere de la participación a fondo con la misma. Para ello, las circunstancias apropiadas serían: que la existencia del individuo dependa en gran parte de la organización; que esta última responda a intereses suyos muy fuertes, aunque en sí sean de muy poco valor; o bien, que la actividad sea tal que el individuo comprometa mucho su prestigio, aún dando un mínimo de su tiempo.

Los términos básicos que describen la estructura grupal son: Las *normas* que actúan como principio fundamental para gobernar las decisiones del grupo, los diferentes roles que existen y los procesos de comunicación. Tales características se presentan siempre que los miembros del grupo tengan objetivos bien definidos. Con la integración de los términos citados podemos conocer como es el funcionamiento del grupo en la organización.

Esto nos lleva a entender que los grupos de trabajo proceden con base en ciertas normas; se establecen reglas referidas al comportamiento que se espera de los individuos dentro de la organización; asimismo, representan los parámetros que sirven para que los individuos rijan sus comportamientos y por medio de ellos, mejoren la coordinación de las actividades y a su vez de la organización.

Las normas corresponden a entendimientos comunes que a su vez son aceptados y sirven para vincular al grupo formando una unidad ordenada; las normas pueden empezar siendo acuerdos prácticos pero, por distintas razones, se reviste de tonalidades morales.

La Sección 9 se guía principalmente por dos clases de normas; las determinadas por el SNTE en sus estatutos, y las impuestas por los agremiados mediante deliberación "democrática"; éstas últimas quedan promulgadas en forma explícita. Así mismo, no hay que dejar de lado las normas que el grupo se va creando poco a poco con sus mismos modos de actuar y reaccionar. Tales normas tienden a ser implícitas, su consistencia se advierte sobre todo cuando alguien las infringe.

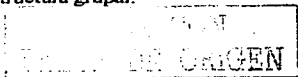
Las normas propician la cohesión y esta a su vez propicia la realización de los objetivos; contienen elementos evaluativos, así en razón de éste se considera que los individuos que las transgreden, dado a su comportamiento incorrecto quedan a merced de sanciones que impondrán otros miembros del grupo.

Basta señalar que, si cada miembro que integra la Sección hiciera una estimación de sus propios intereses y analizara el marco de los intereses ajenos, se llegaría a los acuerdos normativos que benefician a los agremiados como grupo.

Las normas son especialmente valiosas debido a la complejidad de las relaciones que se establecen; probablemente aquí se adoptará una realidad moral que será independiente del apoyo que le den los distintos miembros del grupo.

Otro término en extremo importante de la estructura grupal son los *roles*:

Por rol se entiende, el tipo de una o más normas que se aplican al comportamiento de una persona con respecto a algún problema externo específico; los roles se pueden denominar como patrones de interacción que conforman la estructura grupal.



Los grupos adquieren diferentes posiciones funcionales según sean contenido y las interrelaciones que determinan la estructura particular del grupo.

Los roles son desarrollados en la Sección 9 como respuesta a la naturaleza de las tareas a las que se enfrentan, a las necesidades y estilos de sus miembros, así mismo a la pertinencia o trascendencia de los roles comunes y a las experiencias que los individuos han tenido en otros grupos.

Los roles implican diferentes expectativas, mientras algunas normas del grupo se aplican a todos sus miembros hay otras que sólo se aplican a determinados individuos o subclases, este último provee una base para distinguir los distintos roles del grupo.

Generalmente la misma persona desempeña más de un rol, así ocurre si se consideran los roles formales (explícitos) de la organización. Los diferentes roles que van teniendo lugar se determinan por los problemas a los que se enfrenta el grupo en su ambiente externo que provienen directamente de las condiciones necesarias para que el grupo sobreviva y logre sus metas.

El rol realizado por el líder en la Sección 9 es elemental, sus principales cometidos son mantener la moral y satisfacer las necesidades de sus agremiados; sin embargo, éste se divide en dos aspectos diferentes: la tarea y el proceso que debe seguir para que la organización funcione adecuadamente.

Es importante que los roles mencionados estén coordinados tanto por reglas generales como por la comunicación específica que el líder imparte a los comisionados y representantes de cada una de las secretarías.

La diferenciación de los roles también se puede considerar como la división del trabajo, se combina con el papel de la autoridad máxima dentro de las jerarquías

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

constituyendo el sistema externo; este sistema de relaciones procede directamente de los requisitos para ejecutar las tareas; el ambiente del grupo se refleja indirectamente en un segundo sistema llamado, sistema interno el cual responde a los problemas grupales que se dan internamente en la Sección más que a las tareas.

El sistema interno proviene del sistema externo y a su vez depende de él; la distinción entre estos sistemas ayuda a clasificar mejor al grupo en los roles desempeñados.

El criterio anterior se entiende con mayor facilidad sustituyendo la distinción entre sistemas por la diferencia que hay entre los roles debidos a las tareas, a la cual está enfocada la organización y se suscita en respuesta a la necesidad de actuar frente al ambiente interno y a los roles pertenecientes al mantenimiento.

El tercer término básico de la estructura grupal es el proceso de *comunicación*:

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización.

Comúnmente se ha dicho que tener buena comunicación en un grupo servirá para tener un grupo más efectivo. Si bien esto es así, no hay que olvidar que existen ocasiones en que la comunicación frena la efectividad de dicho grupo, originándose esto por la "mala" interpretación que a veces hace el individuo de la información y el medio por el cual se le brinda.

No sólo las palabras reales usadas influyen en la buena o mala interpretación de la comunicación, sino también existen otros factores que actúan en el proceso; ya sea la situación en la que ocurra la comunicación o la falta de conocimiento de las normas y procedimientos con las que se conduce.



En la Sección 9 la comunicación fluye por medio de las asambleas que se llevan a cabo entre líder y comisionado de cada secretaria, esta información es a su vez transmitida a los representantes de escuelas y a los maestros adscritos, se da en forma directa y por medio de escritos donde se plasma la información; posiblemente la forma en que se transfiere dicha información no sea la idónea para motivar a los maestros y por ende tener una organización eficiente.

A decir de los maestros que imparten clases y sólo asisten a la Sección a realizar alguna gestoría, la comunicación que les llega muchas veces es limitada lo cual hace que se deteriore la información y se tenga otra visión de lo que es el objetivo real de lo que se busca. Asimismo, consideran la comunicación como un arma de doble filo que tiene aspectos positivos y negativos; reiteran que aún cuando sea posible reducir los conflictos entre las corrientes mediante la comunicación, también aumentaría el grado de disputas en la Sección al no llegar a acuerdos que les beneficien a todos, trayendo consigo el desinterés, el enojo, el aburrimiento etc.

En consecuencia, cabe discriminar dos aspectos diferentes de la comunicación; el primero es el contenido real de la comunicación y el segundo, sería cómo es recibida e interpretada esta información por los agremiados; se considera que es más importante saber cómo se recibe el mensaje.

4.4 Clima Organizacional

Como sabemos cada organización es única a nivel mucho más profundo que el expresado por las estructuras formales (organigramas).

El clima organizacional se refiere a las condiciones ambientales internas que denotan los valores, normas y comportamientos que desarrolla la organización para enfrentarse a los problemas de supervivencia; se enseñan a sus miembros como la forma correcta de actuar dentro de ella.

INSTITUTO
FALLA DE ORIGEN

Los retos de supervivencia conllevan aspectos de adaptación externa como son: tener bien definida la misión, metas y estrategias, por otro lado la integración interna describe la comunicación que se maneja en los grupos limitantes, define el poder y el status, así como la ideología, las recompensas y los castigos.

El clima organizacional utiliza como elemento básico las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Su peculiar importancia, reside en el hecho de que el comportamiento no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo estos conocimientos dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tiene de la organización; por lo tanto, el clima resultante induce a determinados comportamientos en los individuos reflejando así la interacción entre características personales y organizacionales.

Dentro del clima organizacional surge el término liderazgo, en donde la persona que lo posee debe tener presente y reconocer que uno de los puntos fundamentales para que la organización funcione son los individuos que laboran en ella, ya que en determinado momento son los que crean el clima organizacional.

Tener la Sección 9 en manos de maestros democráticos ha significado "desechar la corrupción practicada"; se ha luchado por una práctica sindical que piense en la base antes que en fines políticos, personales y ajenos al magisterio; no obstante en el seno de la Sección se empezó a ver la conformación de corrientes políticas, la actitud de las diversas posiciones hace que los maestros tengan la imagen de una Sección dividida trayendo como consecuencia que la convocatoria a las diferentes actividades y movilizaciones tenga una débil respuesta.

Lo anterior conduce a que exista poca o nula unificación en torno al trabajo sindical, lo cual hace que no se perciba un proyecto concreto que responda a las expectativas que el magisterio espera de ella.

FALLA DE ORIGEN

El Comité Ejecutivo Seccional actual ha perdido credibilidad ante la base por la falta de continuidad en el trabajo sindical esto se da, debido a que algunos comisionados no se comprometen a trabajar por los intereses de la misma, dando lugar a que ya no se cuente con la participación masiva de los representantes de escuela y con los comisionados delegacionales.

Los maestros agremiados manifiestan que, desde hace algunos años el movimiento magisterial no se ve revitalizado por las difíciles condiciones laborales económicas y materiales, además de la falta de seguridad en el empleo para el gran número de maestros adscritos a él.

El ambiente laboral es percibido al interior (instalaciones de la sección) y exterior (en las escuelas de educación básica) con hostilidad, desconfianza, agresión, intolerancia y apatía; argumentan que existe desgaste por la convocatoria continua de llamarlos a paros, marchas, etc.

En el interior de la Sección 9 el desgaste es mayor, se da por el asambleismo existente; continuamente convocan a reuniones las cuales son interminables y con discusiones que a veces son vanas, lo cual hace que no se cuente con la participación de los representantes como debería de ser.

La forma en que se han abordado las diferencias, lejos de coadyuvar al debate y al diálogo ha perjudicado el desarrollo de las instancias que en su momento permitieron organizar la movilización de la base y el logro de una sección democrática; sin embargo en la actualidad dichas instancias se encuentran abandonadas por los maestros de base, quienes fueron los que le dieron vida.

Es necesario que cada una de las corrientes que conforman la Sección 9, reconozcan que no pueden anteponer sus intereses a los del movimiento democrático; la politización, la confrontación y las diferencias políticas, algunas veces han eclipsado los verdaderos objetivos.

TEMA EN
FALLA DE ORIGEN

A todo lo anterior, hay que agregar que el Comité Ejecutivo Seccional y los comisionados democráticos, ingresan a la gestión sindical con un total desconocimiento en la realización de su labor, lo que trae como consecuencia que algunos maestros no vean al comité como un instrumento de lucha que les puede servir para cumplir sus expectativas.

También es innegable que algunos vicios y errores heredados de los anteriores Comités Ejecutivos Seccionales no se han erradicado.

Sin embargo también es justo reconocer que después de varios años se han hecho esfuerzos importantes y que a pesar de no contar con la experiencia, algunos integrantes del Comité Ejecutivo Seccional tratan de proporcionar a los agremiados un servicio sindical "transparente", "eficiente" y "gratuito", sin importar la procedencia ideológica de los mismos.

Haciendo referencia a lo expuesto, se puede decir que el clima organizacional junto con la estructura, características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico moldeando el clima laboral de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional en la Sección se originan sobre la base de ciertos factores como son:

-Factor de liderazgo y prácticas de dirección: dentro de éstos son observados dos modelos de liderazgo, por un lado el burocrático con el cual han caminado toda su vida, por otro el modelo democrático que es el que están buscando instituir.

-Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: aquí intervienen el sistema de comunicación que es hasta cierto punto cerrado; asimismo intervienen también las relaciones de dependencia, las promociones, remuneraciones, el comportamiento del individuo en el trabajo y la interacción con otros miembros.

TEMA CON
FALLA DE ORIGEN

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan el comportamiento manifiesto de los miembros a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y el rendimiento laboral, obteniendo así un cambio en el ambiente laboral.

4.5 Razones de la Existencia del Liderazgo y el Líder

Lo que permite la existencia del liderazgo y el líder en la Sección 9 es la influencia de algunos factores que se asocian con alcanzar los objetivos y las metas de la misma.

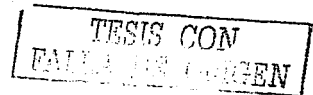
La importancia del liderazgo y el líder reside en tres situaciones: facilitar el cambio y la innovación, proporcionar una visión clara de hacia donde se quiere llevar la organización y ejercer motivación. En este último caso el líder tiene como función proporcionar la energía necesaria para que la organización como un todo cumpla con sus objetivos.

Aparentemente la Sección 9 parece funcionar sin liderazgo; el papel coercitivo está a cargo de una serie de reglas escritas y no escritas, reglamentos organizativos y documentos que establecen la misión.

La ausencia de un liderazgo explícito en el alto nivel no quiere decir que no se cuente con personas que coordinen y motiven a los agremiados.

Lo que parece ser la falta de líder, resulta un liderazgo mínimo en la misma cima con redes de liderazgo que funcionan discreta pero efectivamente en las diferentes secretarías.

El liderazgo en este nivel está afirmado y es capaz de frenar al líder de la Sección designado.



Actualmente esto se da debido al problema de diferenciación que tienen algunas secretarías hacia la secretaría general; a decir de algunos integrantes de la Sección; la secretaría general de alguna manera se desvinculo del trabajo de todo el comité porque creyó que no era su proyecto, esto lógicamente trae consigo un revez muy fuerte para el movimiento democrático.

No hay duda de que se tiende a sobre enfatizar la parte que juega el líder en una organización; se puede aceptar un énfasis disminuido en el rol del líder, pero imaginar que una organización que cuenta con un número considerable de agremiados sin un líder que los represente, los coordine y los motive trae algunas implicaciones como pudieran ser: no tener la visión de hacia donde se dirige la Sección, no enfocarse al cambio y a la posibilidad de crecer como grupo, no hacer un trabajo de calidad. Puesto que la calidad no se supervisa, se fabrica y parte de una actitud, de un pensamiento, y de una integración.

El líder puede cumplir funciones que el grupo no puede desempeñar por sí mismo, puede eliminar las formas que ya no son correctas y generar una cultura nueva, el generar un cambio de una cultura implica modificaciones de actitudes en los primeros niveles para lo cual necesita tener poder e influencia dentro de la misma Sección, sin perder de vista que en el proceso de cambio la lleve principal son los maestros.

Para que la Sección 9 pueda salir adelante en momentos tan complicados como los que vive, se requiere de un liderazgo "productivo" que implemente estrategias prácticas para mejorar la capacidad de respuesta de sus colaboradores y lograr integrar a los grupos para así obtener un trabajo que pueda responder a los retos.

Hay mucha divergencia en este enfoque ya que el "liderazgo productivo" busca un cambio radical, en tanto el "liderazgo tradicional" con el que se manejan algunas corrientes existentes en la Sección sigue buscando la orientación hacia lo estable, donde todo debe seguir igual y nada debe modificarse; en esta época de discontinuidad esto no es funcional para la organización.

TESTIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otra de las razones, es la complejidad del grupo que se enfrenta a determinada tarea; tanta mayor necesidad hay de que el poder que toma las decisiones esté en manos de una o de pocas personas bien señaladas; esto es, cuanto más numerosas sean las decisiones que alguien ha de tomar y cuanto mayor sea la interdependencia de esas decisiones, mayor probabilidad habrá de que surja una estructura de liderazgo bien establecida.

Las razones que justifican la existencia del liderazgo y el líder, se pueden sistematizar de dos tipos:

Razones de tipo sociológico. Si bien sabemos ningún grupo humano, sobre todo si cuentan con muchas personas funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo que provenga del espacio formal que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales.

Razones de tipo psicológico. Cuando un individuo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración impuesta por las leyes o por una cultura social imperante, se genera un conjunto de tensiones permanentes entre los objetivos de la organización y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo; esta confrontación inevitable, si llega a los límites inadmisibles puede llegar a desestructurar al grupo y amenazar la expectativa deseada por los contribuyentes. La necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales e intereses personales es básica. Ésta labor, según la opinión de expertos en dinámica de grupos es función del líder.

Existen dos aspectos en la gestión de los grupos grandes para los que no basta la capacidad del experto a la hora de conseguir la eficacia deseada del grupo, estos aspectos son:

La consecuencia de resultados en función de la satisfacción del agremiado sólo lo puede conseguir alguien con capacidad de convencer, atraer y entusiasmar al grupo, de tal manera que dé más importancia al bienestar de la Sección que a la suya propia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El segundo aspecto sería, las relaciones humanas en el interior de la organización se refieren a la capacidad de proporcionar un sentido de visión a futuro que incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos con eficiencia, es decir con iguales o menores recursos y con más trabajo sólo lo puede conseguir el líder.

Independientemente de las actividades y metas del grupo se espera que el líder implemente nuevas conductas que contribuyan al éxito de los propósitos más importantes del grupo y con su comportamiento muestre un buen ejemplo de actitud que debe asumir un miembro ejemplar.

Casi siempre se espera que el líder muestre una conducta que proteja al grupo de intereses externos que puedan ponerlo en peligro. La solidaridad o cohesión guardan gran relación con los motivos de los integrantes, aún cuando el papel del líder es esencial en este aspecto debido a que es responsable de coordinar actividades relacionadas entre los miembros.

El líder tiene poder dentro del grupo aunque los demás integrantes y las normas de éste ejercen poder sobre él.

4.6 Estrategias de Liderazgo en la Sección 9 del SNTE

Estrategia, es entendida como el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acción de una organización dentro de una totalidad coherente. El plan debe ser unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la organización.

Una estrategia incluye metas y procesos utilizados para concretar la visión que se tiene. Al determinar una estrategia, la organización debe contemplar no sólo sus características únicas como la especialización, flexibilidad y satisfacción, sino también su objetivo táctico de cómo convierte esas metas en realidades; asimismo no debe dejarse de

lado el examinar sus elementos críticos como la eficacia, satisfacción e integridad, además debe considerar sus medidas de eficacia en el sentido de participación.

Todo proyecto de trabajo necesita de estrategias precisas para llevarlo a cabo. Las estrategias no deben observarse como un mecanismo para validar propuestas de cúpula o decisiones unilaterales, sino como los principales portadores de opinión, propuestas y demandas.

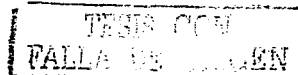
La Secretaria General y comisionados de la Sección 9, reconocen que en este momento la Sección Sindical atraviesa por graves crisis resultado de años anteriores; argumentan que han sido incapaces de solucionar la problemática real de sus compañeros a los que representan, por lo cual consideran pertinente actuar de manera razonable con el discurso democrático que ha enarbolado el movimiento.

Considerando que el Comité Ejecutivo Seccional debe servir a los agremiados como una instancia de organización y coordinación capaz de responder a las expectativas de sus representados sin medir para ello filiación políticas, participación u otro requisito que condicione los servicios que presta, para lo cual proponen como estrategias:

-Democratizar el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), una forma de avanzar en este objetivo es mediante el rompimiento de la estructura vertical y corporativa que han mantenido las diferentes dirigencias a lo largo de la historia del SNTE.

-Implementar la movilización-negociación-movilización como táctica de lucha para la conquista de las demandas de los trabajadores. Previa consulta de las bases, conformando comisiones negociadoras con otros sectores.

-Implementar el dialogo para solucionar problemas, conformar mecanismos de discusión y toma de decisiones como método de trabajo teniendo como base el consenso y la tolerancia (lo cual no es posible en un clima de hostilidad y agresión verbal).



-Impulsar círculos de estudio, encuentros, foros, mesas redondas, conferencias, entre otros, para elevar el nivel de conciencia de clase de los trabajadores y su aplicación en la práctica.

-Los agremiados deben coadyuvar al funcionamiento del Comité Seccional, por lo tanto ninguna comisión u organismo podrá suplantar el trabajo y los acuerdos del mismo.

-Es necesario revisar y fortalecer las instancias no estatutarias desde el punto de vista de su representatividad y quórum, sobre la base de su importancia en la toma de decisiones, lo cual redundará en la construcción de mecanismos de gobernabilidad.

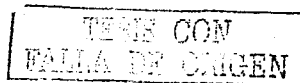
-Construir un programa de lucha que incluya las demandas fundamentales del magisterio en lo económico, laboral, social y educativo.

-Recuperar el carácter combativo de las luchas de los trabajadores de la educación, abandonando el pacifismo que únicamente beneficia al Estado y a la burguesía que representa.

-Delegar por parte del Comité Seccional en las diferentes instancias del movimiento democrático las funciones que les corresponden a representantes de escuelas, comités ejecutivos delegacionales, asamblea de sector, etc.; reformular la comisión política con la participación de todas las expresiones que coexisten al interior de la Sección.

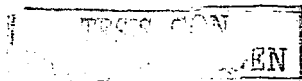
Una medida estratégica básica para recuperar la integración de los grupos a la gestión sindical sería dar a conocer los beneficios que se han distribuido.

Asimismo, implementar escalafones y basificaciones, tomando en consideración que el criterio para organizarlos es determinado por las necesidades de los agremiados en escuelas, zonas y sectores.



Se deben clarificar las estrategias y las tácticas pertinentes para el logro de los objetivos, contemplando las características propias de la coordinación y los tiempos más adecuados sin descuidar lo que para los agremiados debe ser lo más importante; la consulta de la base y la toma de decisiones en las instancias más representativas.

En la medida que las estrategias mencionadas se concreten en los hechos, se definirá la presencia de una Sección democrática en el edificio sindical, y así la estrategia del liderazgo tendrá mayor sentido cuando posean fuerzas distintivas que les permitan capturar la participación del grupo.



MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

A partir de que el movimiento democrático gana las elecciones para presidir a la Sección 9, en su interior se fueron constituyendo grupos con distintas expresiones político-sindicales; desde ese acontecimiento surgido en 1989 los integrantes del movimiento han buscado la forma de involucrar al magisterio para que participe en la toma de decisiones y así fomentar un clima organizacional de unificación que les permita mejorar sus condiciones laborales; no obstante no se ha logrado una participación integral debido a que el Comité Ejecutivo Seccional actual que dirige a esta organización está constituido por diversos grupos que varían en la percepción de cómo conducir a los maestros a una integración.

Por tal motivo se plantea lo siguiente:

¿Cuál es el comportamiento y actitud que presentan los diferentes grupos de trabajo y agremiados de la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en presencia del Comité Ejecutivo Seccional actual y el modelo de liderazgo con el cual se conduce la organización?

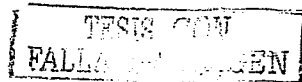
HIPÓTESIS

El modelo de liderazgo que desempeña el Comité Ejecutivo Seccional actual, influye negativamente en el comportamiento y actitud de grupos de trabajo y agremiados de la Sección 9 para la integración y obtención de sus objetivos y metas.

VARIABLES

Variable Dependiente: Comportamiento

Variable Independiente: Modelo de Liderazgo



OBJETIVO GENERAL

Analizar la problemática que persiste en la Sección 9.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Conocer si el modelo de liderazgo con el cual se conduce ejerce los lineamientos para guiar a los agremiados hacia la integración y por ende a la obtención de sus objetivos.

JUSTIFICACIÓN

El interés de llevar a cabo esta investigación en la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, surge como una inquietud de conocer y explicar el comportamiento y por ende la actitud que tienen los agremiados en cuanto al manejo de su organización.

La investigación es justificada a partir de un enfoque teórico, el cual nos permite determinar y analizar los factores que están presentes en el liderazgo democrático, que es considerado actualmente como la mejor vía para crear un ambiente de confianza, integración y apertura; asimismo, conocer la influencia que tiene el grupo sobre el individuo y su rendimiento laboral dentro de la organización que van aunados al modelo con el cual es dirigida la Sección 9.



PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación presentado es el producto escrito resultante de una búsqueda, valoración, reflexión, interpretación y sistematización de conocimientos en torno al comportamiento de grupos y el modelo de liderazgo que es practicado en la Sección 9.

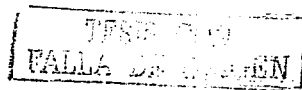
En la primera etapa de esta investigación se realizó una visita a las instalaciones de la Sección 9 del SNTE con la finalidad de solicitar autorización para efectuar un estudio concerniente a la organización; al ser otorgado el permiso se inicia la búsqueda de material que tenga la utilidad para el desarrollo del tema a tratar.

Los métodos utilizados en esta investigación consistieron en:

❖ Investigación Documental: se refiere a un método basado principalmente en obtener información de libros, documentos, revistas y periódicos; este método corresponde a las investigaciones registradas en cada uno de los estudios sobre los que ha dejado huella el individuo.

Como segunda etapa, se visitaron bibliotecas (UNAM y FES Zaragoza) en las que se realizó la búsqueda y recopilación de libros que exponen el tema (antes citado) en forma detallada; consecutivamente se hizo la selección de textos los cuales fueron de gran beneficio para el desarrollo e integración de la investigación; también, se consultó literatura dónde se analizan y exponen estudios que han servido hasta la fecha como base para entender el tema de liderazgo y el comportamiento de grupos en las organizaciones.

Sucesivamente, se revisaron y seleccionaron diversas publicaciones que profundizan el tema del movimiento magisterial, el corporativismo educativo y gremial; aunado a lo anterior, se realizaron otras visitas a la Sección 9 en donde se obtuvo documentación impresa (resolutivos de los congresos, boletines y folletos) proporcionada por algunos representantes, con una utilidad substancial acerca de la organización.



De igual forma, se hizo la consulta de algunos ejemplares de periódicos y revistas, enfocando la búsqueda específicamente de artículos relacionados con el tema de la educación y el sindicalismo docente; otro medio por el cual se consiguió información fue consultando algunas páginas de Internet, de las cuales se adquirieron las estadísticas educativas, al igual que otra información.

❖ Otro método de investigación utilizado para complementar la investigación, es un Estudio de Campo; el cual es definido como el método donde el mismo objeto de estudio sirve de fuente de información.

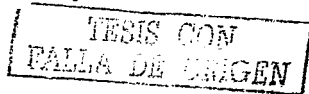
Para efectuar el estudio de campo se requirió la elaboración de un cuestionario, dirigido específicamente al personal docente que labora en la Sección 9 del SNTE.

Para ampliar el estudio, se elaboró un segundo cuestionario dirigido a maestros agremiados que trabajan en escuelas públicas de educación básica de la zona sureste del Distrito Federal.

ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS

Se elaboró un cuestionario piloto de formato abierto con el propósito de adquirir información relevante para el desarrollo del tema, dicho cuestionario contó con veinticinco reactivos; al ser revisadas las respuestas obtenidas se hizo la corrección del mismo, implicando así la eliminación de la redacción ambigua y la exclusión de reactivos irrelevantes.

Perfeccionando el cuestionario piloto, se llegó a elaborar el cuestionario que se presenta en el anexo de esta investigación, mismo que cuenta con dieciséis preguntas y fue dirigido a maestros representantes y comisionados de veinte secretarías de la Sección 9; las preguntas fueron estructuradas para obtener información que permitiera conocer la percepción de cada integrante con relación a la organización a la cual pertenece.



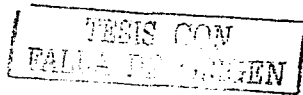
Obtenido el sondeo del cuestionario anteriormente descrito, se elaboró otro cuestionario más, igualmente de formato abierto el cual cuenta con trece preguntas que fue dirigido a cincuenta profesores que imparten clases en escuelas primarias, con el propósito de conocer el punto de vista de cada maestro en relación con el procedimiento que tiene el Comité Ejecutivo Seccional actual para dirigir a los grupos en la organización y la posible problemática que esto conlleva.

Se tomó la decisión de recabar información de esta forma, ya que es más factible que las personas respondan con sus propias palabras lo que en realidad piensan y saben acerca de la Sección 9, dando a conocer así las reacciones que tienen ante los diversos factores que pudieran beneficiar o en su caso afectar su desempeño laboral; asimismo nos dan cuenta del conocimiento que tienen acerca de las políticas, técnicas, prácticas y objetivos de la organización.

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Se acudió a las instalaciones de la Sección 9 y a las escuelas de educación básica (primarias) para llevar a cabo la aplicación de las encuestas; antes de efectuar dicha aplicación se dio una breve explicación especificando el contenido del cuestionario y para que finalidad, posteriormente se dieron instrucciones en las cuales se pidió que por ningún motivo pusieran su nombre, cargo o cualquier otro dato que pudiera identificarlos pues se pretende que expresen su opinión con toda libertad y franqueza ya que las respuestas que proporcionen serán totalmente confidenciales y para fines de estudio.

Los cuestionarios fueron aplicados en las instalaciones de la Sección 9 y entregados personalmente a cada maestro comisionado, a cada representante de escuela y a cada gestor de veinte secretarías, de la misma forma los cuestionarios que son dirigidos a maestros que laboran en las escuelas primarias fueron entregados directamente a cada uno de los maestros en las instalaciones de cada escuela visitada, con la debida autorización del director.



RESULTADOS

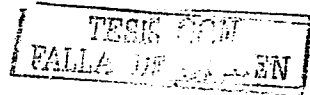
El criterio para evaluar los cuestionarios fue el siguiente:

Se tomaron las respuestas de las preguntas que se consideran con mayor relevancia enfocadas lógicamente al comportamiento expresado por los maestros con relación a la problemática a la que se enfrenta la Sección 9 para integrar y conducir a sus grupos de trabajo; asimismo se eligieron las respuestas que indican si existe conocimiento por parte del magisterio de los objetivos que como Sección Sindical tiene ante ellos. En forma específica se llega a los siguientes resultados.

Los cuestionarios aportan que existe un desconocimiento total y parcial en muchos de sus casos de los proyectos que tiene la Sección 9, esto es considerado en gran medida por la falta de comunicación que existe entre las partes, al existir dicho desconocimiento de información los agremiados no toman conciencia de la ayuda que sería para la Sección 9 su participación activa.

Los agremiados afirman que con la formación de los diversos grupos al interior de la Sección 9 existe una marcada discrepancia en pensamiento, lo cual hace que la Sección sea percibida como una organización dividida trayendo como consecuencia una limitada y a veces nula participación por parte del magisterio; de igual forma sostienen que esa diferencia en muchas ocasiones ha bloqueado lo que el movimiento democrático busca (unificación y participación activa de los grupos); a su vez los maestros exteriorizan su inconformidad con las actitudes que muestran los representantes que brindan los servicios en la organización.

Asimismo, las respuestas expresadas permiten observar que no existe un modelo democrático con el cual dicen los representantes que se conduce la Sección 9; esto se explica en forma detallada con el siguiente apartado.



En este razonamiento, se presentan los criterios que son considerados importantes para los agremiados, con ellos se justifican los factores que inciden en su comportamiento; las respuestas dadas afirman que la Sección 9 no tiene un modelo de liderazgo específico (autocrático, burocrático o democrático) para conducir a sus agremiados.

En forma cuantitativa la percepción que se obtuvo de los cincuenta cuestionarios aplicados a maestros agremiados de la Sección 9 es:

El 16% de los maestros consideran que el modelo de liderazgo que presenta la sección es un modelo autocrático por el siguiente motivo:

-Todas las decisiones las toma el dirigente y sus colaboradores, lo que hace que no se tome en cuenta la participación de la base.

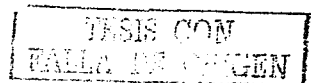
Un 34% de los casos considera que la Sección es dirigida con un modelo burocrático, las razones que exponen para afirmar que es la burocracia con la que se conducen son:

-Existe el manejo de intereses personales por parte de los que trabajan directamente en la sección, no tienen conocimiento de lo que es un sindicato.

-La Sección se encuentra dividida en varios grupos con diferentes ideologías, cada grupo se dirige de acuerdo a sus intereses, lo cual propicia un limitado consenso.

-La actitud que presentan sus representantes no es la adecuada para decir que es una sección democrática.

-Existe poco interés en prestar los servicios a los cuales los maestros agremiados tienen derecho, este punto hace afirmar que es la burocracia la que predomina.



-En las que deberían ser las consultas para la toma de decisiones, no son tomados en cuenta los maestros de base.

-En general mantienen el esquema del SNTE, un esquema cien por ciento burocrático.

Por otra parte, un 32% considera que la Sección es democrática porque su ideología es diferente a partir de que se ganó la Sección 9 por el movimiento democrático; las razones que presentan son:

-En las elecciones del Comité Ejecutivo Seccional su voto si es tomado con respeto.

-En las decisiones en torno a la Sección 9 la base es la que define los lineamientos y decide lo que es conveniente para la misma.

El porcentaje restante que es un 18% no sabe que modelo de liderazgo tiene la Sección a la cual pertenecen por las siguientes razones:

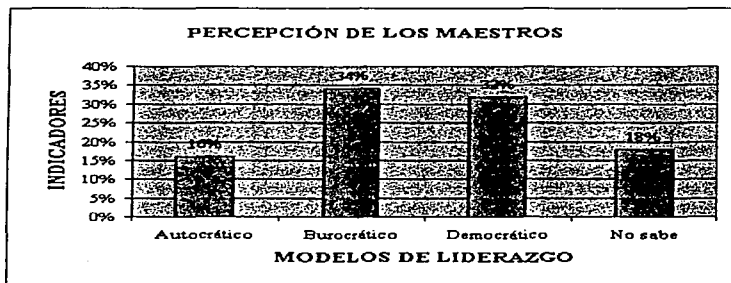
-No asiste a la Sección porque no les interesa formar parte de una organización tan conflictiva en su interior, lo cual hace que desconozcan los objetivos y metas que la Sección 9 tiene.

-Otros por su parte afirman que no utilizan los servicios que brinda este organismo, pues al asistir a realizar algún trámite, algunos representantes actúan como si se les estuviera pidiendo caridad.

Conforme a los resultados antes descritos se presenta la siguiente tabla 1 y gráfica 1, en donde se representa en porcentajes las percepciones que los maestros agremiados tienen acerca del modelo de liderazgo con el cual es conducida la Sección 9.

MODELOS DE LIDERAZGO	NÚMERO DE MAESTROS	RESULTADOS EXPRESADOS EN PORCENTAJE
AUTOCRÁTICO	8	16 %
BUROCRÁTICO	17	34 %
DEMOCRÁTICO	16	32 %
NO SABE	9	18 %

TABLA 1*



GRÁFICA 1*

* Fuente: Tabla obtenida de los resultados de los cuestionarios que se encuentran en el anexo de esta investigación
 * Idem.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el estudio realizado y con los resultados visibles expuestos en la tabla 1 y gráfica 1, se puede decir que la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, posee características de orden burocrático el cual es observado por las prácticas que realizan en las distintas situaciones y es fundamentado por los siguientes criterios:

-Es una Sección en la cual no existe integración de grupo, cada grupo que existe se dirige de acuerdo a sus intereses.

-La actividad directiva del líder se mantiene en un grado mínimo sosteniendo escasa participación en los intereses del grupo.

-Existe escasa comunicación por parte de los representantes con los maestros en las escuelas.

A falta de una integración y coordinación, el personal que labora ahí se torna indiferente, inactivo y poco productivo.

Dadas las características que tiene la Sección 9 se determina que al tener un modelo de liderazgo aparentemente democrático y presentar características y prácticas de un modelo burocrático se enfrenta a los siguientes problemas.

-Principalmente la diferenciación de grupos con la Secretaría General.

-Represión encubierta de parte de las autoridades en contra de los agremiados que buscan la democracia.



-Existencia de apatía hacia la Sección de algunos agremiados por no cumplir con sus expectativas.

-Desgaste de los maestros pues se estima que el actual comité no es un instrumento de lucha que pueda servirles.

-Mínima asistencia y unificación cuando se llevan a cabo asambleas o algún otro evento, en el cual los representantes seccionales necesitan de una participación activa del magisterio.

Estos son sólo algunos problemas a los que se enfrenta la Sección 9 con el liderazgo burocrático que practica.

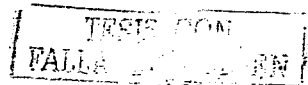
Desde mi punto de vista, el modelo de liderazgo adecuado para manejar una Sección Sindical es el democrático, siempre y cuando se sigan los lineamientos que señala este modelo; esto es fundamentado con los siguientes razonamientos:

-Es un modelo que alienta la participación de sus miembros y por tanto fomenta la integración.

-Fundamentalmente el individuo que se desempeña como líder es un individuo que se incorpora al grupo y da su mayor esfuerzo para interrelacionar adecuadamente a sus grupos de trabajo.

-Dentro de esta relación va a existir la comunicación bidireccional líder-seguidores-líder.

-Su orientación tiene que ser siempre hacia el futuro.



-Que sus objetivos y metas sean creados y compartidos en equipo.

-Es un modelo que utiliza el trabajo en equipo y otros métodos para integrar las necesidades individuales, creando un clima organizacional de unificación.

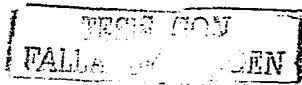
Con este modelo de liderazgo se considera que las posibles reacciones del grupo serán: Principalmente un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo, un excelente trabajo en equipo y la obtención de un desempeño adecuado en la organización balanceando las necesidades y produciendo un nivel satisfactorio de la moral del grupo.

Haciendo referencia a la educación en México y tomando en cuenta el sindicalismo docente, se puede decir que el SNTE y en este caso la Sección 9 mantiene una presencia relevante en el sistema educativo básico ya que el desarrollo de la educación depende en gran medida de la actitud que presentan los maestros.

El papel que representa el SNTE y la Sección 9 en materia de educación en algunos casos puede llegar a afectar pues el comportamiento que presentan ciertos grupos que integran estas organizaciones no parece favorecer de manera muy positiva la calidad del trabajo docente por las siguientes razones:

-Los maestros se involucran en disputas de grupos que muchas veces no tienen ninguna finalidad.

-Persiste la ausencia de los maestros en los salones de clase, en ocasiones por las actividades propuestas por la sección sindical (marchas, mítines, etc.) buscando beneficios para sus trabajadores; a esto se puede asociar también, el poco interés que muestran algunos profesores en proporcionar a los alumnos conocimientos, habilidades y hábitos indispensables para su desarrollo integral.



-Permiten el ingreso de personal "docente" sin un perfil académico a las escuelas.

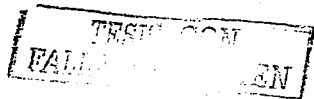
Cabría preguntarse si la existencia del Sindicato-Sección 9, beneficia o perjudica a la educación; en respuesta, se establecería que:

Por un lado, beneficia los intereses de los maestros principalmente como función sindical; además se puede estimar que al apoyar al profesor en su bienestar podría repercutir en forma importante a la enseñanza ya que la situación del maestro aunada a la preparación que tiene él mismo, al lugar y las condiciones donde desarrollen su actividad profesional son cuestiones fundamentales para brindar calidad educativa.

Por otra parte se podría contemplar que el Sindicato-Sección 9 perjudica a la educación ya que les quita tiempo en las constantes llamadas para participar en los eventos que convoca esta última, teniendo que dejar de lado sus actividades escolares y como consecuencia al final del ciclo escolar el bajo nivel educativo pues se les exige cumplir con el programa escolar en un menor tiempo; promueve el ausentismo escolar al comisionar maestros que dejan a los grupos solos.

Considerando que en la Sección 9 no se ha logrado unificar al magisterio por no tener un propósito bien definido que sustente esa integración para obtener beneficios propios, podríamos pensar que en materia educativa tampoco podría beneficiarla aún siendo ellos los principales autores en este ámbito.

Un punto importante es que tanto la SEP como el SNTE nunca han tomado en cuenta las propuestas de la base, esto nos lleva a retomar el modelo burocrático con el que se manejan estas organizaciones ya que no se les permite a los maestros generar una participación real y activa tanto en la integración del magisterio como en enfoques pedagógicos que produzcan una educación de calidad.



Se puede indicar que la falla en la educación no sólo es por el comportamiento de los grupos que integran la Sección o la actitud y disposición del maestro en el salón de clase; la falla empezaría con la estructura burocrática y el círculo cerrado que maneja el Gobierno, SEP SNTE y los representantes de la Sección 9 dentro del sistema escolar, el cual no se ha preocupado por dar cobertura y material adecuado para cada una de las entidades del país al igual que el apoyo que necesita el magisterio.

Es de reflexionar que tanto la SEP como el SNTE y los dirigentes de la Sección 9 deben cambiar sus políticas para permitir la participación de los trabajadores docentes, la representación de los padres de familia y alumnos en la decisión y organización de los servicios educativos, así como en la construcción de la educación en una sociedad dinámica donde se rescaten los valores más altos del quehacer educativo. Sólo así se podrá garantizar la eficiencia de los mismos y la resolución a las carencias escolares que a diario observamos.

Haciendo un breve enfoque a los modelos de liderazgo expuestos en el capítulo primero se puede decir que: el modelo que más se apega para conducir a un grupo de personas tan grande como el que integra la Sección 9 es el modelo democrático ya que parte del principio admisible de definir el liderazgo a partir de la relación del líder con sus seguidores, al haber una interacción entre ambas partes se creará un clima organizacional que fomente la iniciativa del grupo en consecuencia la participación; igualmente les ayudará a afrontar los cambios para que la organización funcione de una manera adecuada.

Después de haber analizado los resultados y los criterios con los que es manejada la Sección 9 se llega a las siguientes conclusiones.

TRABAJOS CON
FACILIDAD ENGEN

CONCLUSIONES

Primera. La Sección 9 enfrenta problemas internos que le hacen aún más vulnerable: escasa participación de sus agremiados, posiciones excluyentes y pérdida de control de algunos grupos.

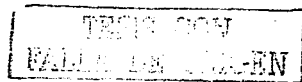
Segunda. La incompatibilidad entre la estructura formal y la realidad seccional genera por lo menos dos grandes problemas: por un lado la dificultad de gobernabilidad y por el otro la representatividad de la diversidad de grupos existentes en la Sección.

Tercera. Como Sección Sindical tiene marcadas deficiencias, por un lado la discrepancia de pensamiento de los grupos que la conforman; por otro la diferenciación que estos grupos tienen con su dirigente, lo cual hace que en muchas ocasiones no se llegue a acuerdos bien establecidos.

A este respecto cabe señalar que los avances que pudiera tener la Sección queden obstaculizados por alguna de las partes. Esto marca la pauta para que la Sección no actúe adecuadamente incluyendo además que el personal que ocupa las diferentes áreas no asuma su papel con responsabilidad, y los agremiados la perciban como una sección dividida.

Cuarta. En el actual comité existen intereses personales, los cuales se distinguen con mayor nitidez de los intereses grupales, trayendo como resultado diferencias notables.

Quinta. Las reacciones de los agremiados hacia la dirección seccional democráticamente electa son ambivalentes; en general hay desencanto por lo que ellos perciben como falta de compromiso de dicha dirección hacia el cambio. Se pensó que el actual comité podría irradiar nuevas ideas y métodos para unificar a los grupos, pero la Sección no parece poner atención en este punto, el movimiento que hubo para cambiar a una sección democrática, no se ha fortalecido a falta de participación, lo cual hace



automáticamente que ese cambio que dicen haber tenido no sea percibido por los agremiados.

Sexta. Lo que incide en el comportamiento de los grupos en la Sección, es la falta de un liderazgo definido que establezca los métodos a seguir; se señala que la Sección es democrática, pero los resultados obtenidos en el instrumento de investigación de campo permiten comprobar que no han cambiado significativamente en la práctica para dirigir y aglutinar a sus miembros; hay que considerar que la democracia se construye con la participación de todos, en la actualidad esta intervención en la sección es insuficiente.

Séptima. Como instancia representativa del magisterio de preescolar, primaria y niveles especiales, el líder en colaboración con sus comisionados debe planear estrategias para conseguir una intervención más activa y a través de esta participación lograr aportaciones que beneficie a la sección como una totalidad y no como fracciones.

Octava. El poder es confundido con el liderazgo; existe un inadecuado enfoque en este punto; el poder marcha por causas de rivalidades individuales y otras veces por rivalidades de grupos; hay que considerar que cuanto más amplia sea la participación de la base en las decisiones tanto menos perceptibles serán las relaciones, niveles y diferencias de poder en la Sección.

Novena. La comunicación que llega a las escuelas es limitada, por falta de representación y el poco compromiso que tienen algunos representantes con la base; no hay que dejar de lado que una buena comunicación es la base para que la organización funcione adecuadamente y se tenga un buen desempeño.



LIMITANTES

En el proceso de investigación se encontró con ciertas limitantes; la primera fue que al asistir a la Sección 9 y tratar de obtener una entrevista con el líder, con la finalidad de pedir autorización para desarrollar un estudio, en ningún momento se pudo conciliar la entrevista por distintos motivos, (carga de trabajo y tiempo). Al no conciliar la entrevista con el líder, el tema fue tratado con personas alternas quienes laboran directamente en la Sección y son representantes de alguna secretaría; por consiguiente se obtuvo la autorización para hacer el estudio.

Otra limitante que se encontró fue que solamente se permitió la aplicación de veinte cuestionarios, esta determinación fue tomada porque a decir de la persona con la que se trató el proyecto, existe desconfianza entre corrientes y temen que pueda filtrar algún tipo de información.

Las respuestas obtenidas en la Sección 9, no fueron tan sustanciosas como se esperaba al aplicar las encuestas.

Al tener dicha limitante se optó por tomar otra vía que pudiera ampliar la información requerida, y quién mejor que los profesores agremiados que laboran en las escuelas públicas de educación básica que asisten a la Sección 9 a hacer alguna gestoría; por este medio se obtuvo la respuesta de cincuenta cuestionarios en los cuales dieron respuesta agremiados de las diferentes corrientes que existen en la Sección.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

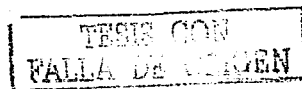
APORTACIONES

Con esta investigación se procura dar un panorama general de la estructuración que tiene la Sección 9 del SNTE; asimismo dar a conocer al lector en forma pormenorizada los aciertos o en su caso errores en que incurre el Comité Ejecutivo Seccional actual en cuanto a su manejo de grupos y por consiguiente el comportamiento y actitud que presentan los agremiados hacia el modelo de liderazgo ejercido.

Se considera que la difusión de la situación actual que aqueja al sector, servirá para que el lector reflexione sobre éste y otros temas relacionados con las organizaciones que involucra el sistema educativo, ya que son cuestiones que a todos nos preocupan como ciudadanos de una nación donde sólo con la participación conciente de cada uno se logrará alcanzar los cambios que permitirán un mejor nivel de vida.

SUGERENCIAS

Es evidente que las organizaciones públicas requieren de líderes con excelentes condiciones profesionales que optimicen los recursos con que cuentan; por lo que se sugiere que esta investigación sea un punto de partida para posteriores estudios donde se analice el perfil que debe tener la persona que dirija ésta y otras organizaciones gubernamentales enfocadas a la educación; para que de esta manera se tomen medidas que permitan contar con los recursos más aptos para concentrar en ellos su esfuerzo, y así mejorar su servicio para finalmente adquirir sentido dentro de una comunidad.



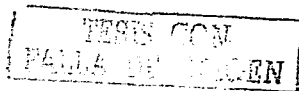
ANEXO

Los cuestionarios fueron aplicados en los meses de diciembre de 2001 y enero de 2002 a maestros representantes de la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, y a maestros agremiados que desempeñan su función en escuelas de educación primaria de la zona sureste del Distrito Federal y que asisten a la sección a hacer alguna gestoría.

El primer cuestionario es aplicado a representantes y comisionados de la Sección 9; el objetivo es obtener información substancial de cómo está integrada la organización, cuáles son sus funciones, objetivos y metas.

El segundo cuestionario fue elaborado con la finalidad de conocer el punto de vista de los maestros con relación a la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y la Educación Básica en el Distrito Federal.

Las preguntas son dirigidas a los maestros, ya que son los principales protagonistas en el sindicato y actores centrales en la formación intelectual de la niñez.



CUESTIONARIO DIRIGIDO A REPRESENTANTES Y COMISIONADOS DE LA SECCIÓN 9 DEL SNTE

El cuestionario tiene como finalidad saber, si usted como trabajador (a) en la sección tiene conocimiento: de la estructura organizacional, sus objetivos y metas de la organización.

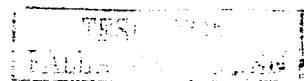
INSTRUCCIONES

Se les pide de la manera más atenta que por ningún motivo ponga su nombre, firma o algún dato que pueda identificarlo, pues se desea que exprese su opinión con toda libertad y franqueza.

Los datos obtenidos son de carácter confidencial y con fines de estudio.

- 1. ¿Cómo considera usted al SNTE?**
- 2. ¿Qué relación existe entre la Sección y el SNTE?**
- 3. ¿Cómo está organizada la Sección 9?**
- 4. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la Sección 9?**
- 5. ¿Cuál considera que es la misión y la visión que tiene la Sección 9?**
- 6. ¿Cuál es la política de la Sección 9?**
- 7. ¿Cuál es el proceso de selección para nombrar a su líder o dirigente?**
- 8. Es notable que para conducir a un grupo de agremiados tan grande, el estilo de liderazgo que se emplea en la Sección 9 es Democrático. ¿Cómo ayuda o impide este modelo para el logro de sus objetivos y metas?**

9. Dentro de la Sección 9 existen otras corrientes. ¿Qué tan compatibles son con el modelo de liderazgo democrático?
10. ¿Cuáles son los medios por los que se ejerce el liderazgo democrático en la Sección 9?
11. ¿Considera que el poder y el liderazgo ejercen una misma función?
¿Por qué?
12. ¿Considera que la Sección está orientada hacia las relaciones personales y hacia la tarea?
¿Por qué?
13. ¿Cómo manejan el cambio y el conflicto en la Sección 9?
14. ¿Cómo considera que es el comportamiento de las personas que integran la Sección 9?
15. ¿Cuáles son las condiciones que favorecen el desarrollo de su estructura?
16. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza la Sección 9 para el logro de sus metas?



CUESTIONARIO DIRIGIDO A MAESTROS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA ZONA SURESTE DEL DISTRITO FEDERAL

El cuestionario tiene como objetivo conocer su punto de vista con relación a la Sección 9 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación y a la Educación Básica en el Distrito Federal.

INSTRUCCIONES

Se les pide de la manera más atenta que por ningún motivo ponga su nombre, firma o algún dato que pueda identificarlo, pues se desea que exprese su opinión con toda libertad y franqueza.

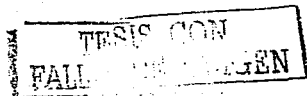
Los datos obtenidos son de carácter confidencial y con fines de estudio.

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos y metas de la Sección 9 y cree usted que se cumplan?
2. ¿Qué opina de la Sección 9 en cuanto a los servicios que les brinda?
3. A la Sección 9, ¿usted a qué asiste?
4. ¿Considera que la Sección 9 se interesa por el bienestar del magisterio de educación básica? ¿Por qué?
5. El modelo de liderazgo de la Sección 9, lo considera: autocrático, democrático o burocrático; ¿Por qué?
6. ¿Conoce la situación actual de la Sección 9?
7. ¿Es usted miembro activo en los eventos de la Sección 9, (paros, marchas, mítines)?
¿Por qué?
8. ¿Cuál es el medio informativo por el cual se entera de lo que ocurre en la Sección 9?

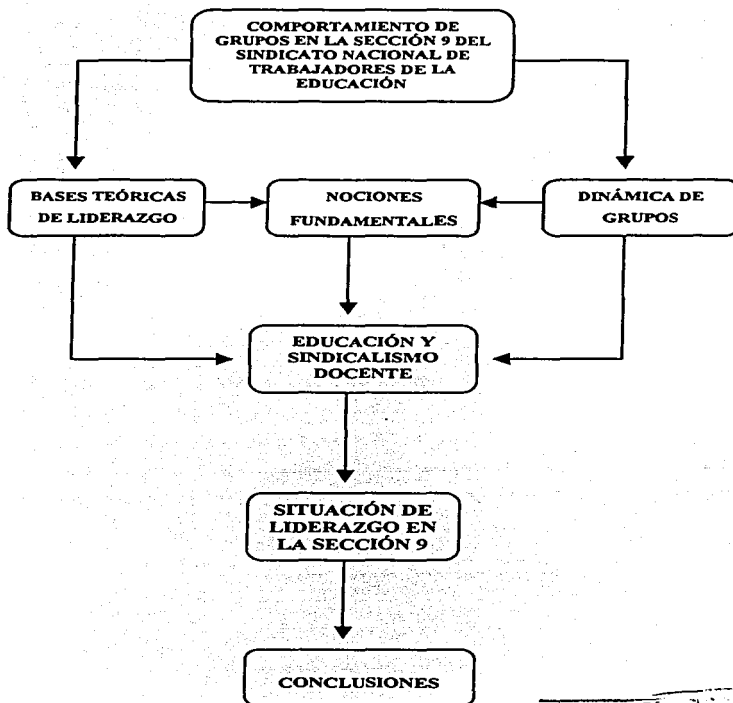
TESIS CON
FALLA DE LEGEN

PUNTO DE VISTA CON RELACIÓN A LA EDUCACIÓN BÁSICA EN EL DISTRITO FEDERAL

1. ¿Cómo profesor de educación básica cuál es su compromiso con la enseñanza?
2. Desde su punto de vista, de qué depende la enseñanza
 - a) De una cultura administrativa (burocrática)
 - b) De una cultura social
 - c) De una cultura individual (del maestro)
 - d) De las anteriores¿Por qué?
3. Los resultados que se dieron a conocer el 14 de diciembre de 2001 en el periódico La Jornada señalan que en la evaluación educativa hecha por el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) por sus siglas en inglés, y de la que México forma parte, se pudo tener conocimiento de que México ocupa el penúltimo lugar de puntuación en comprensión de lectura y aplicación de conocimientos en matemáticas y ciencias.
¿A qué cree usted que se deban los resultados obtenidos?
4. ¿Cree usted que la Sección 9 de SNTE beneficia o perjudica la enseñanza?
5. En su opinión ¿el nuevo Gobierno ha beneficiado o perjudicado la enseñanza?

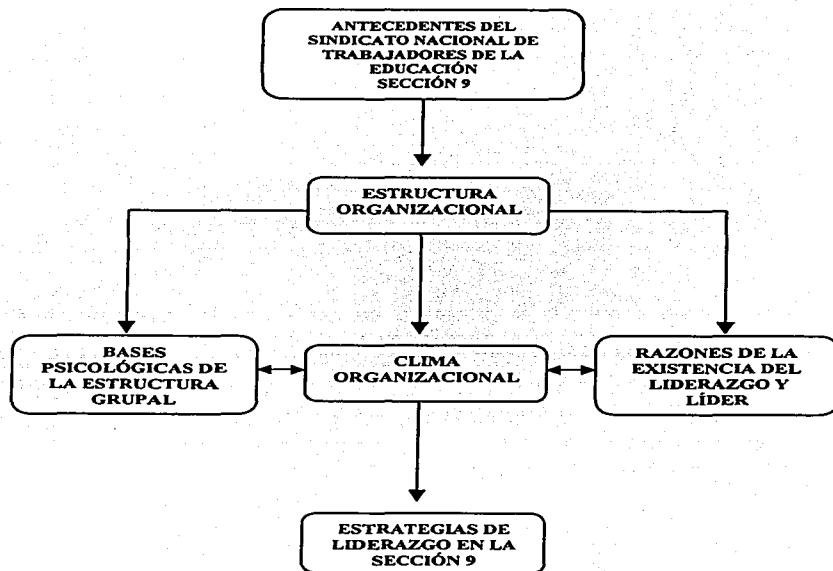


MAPA CONCEPTUAL
PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



TRABAJO DE GRUPO
FALLA EN LA CALIFICACIÓN

MAPA CONCEPTUAL
PRESENTACIÓN DEL CASO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

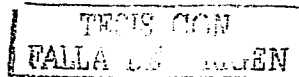
- ADAIK**, John. *El Liderazgo Basado en la Acción*, McGraw-Hill, México, 1978.
- ALVAREZ**, Manuel. *El Liderazgo de la Calidad Total*, Escuela Española, 1998.
- ANZIEU**, Didier y **YVES**, Jacques. *La Dinámica de los Grupos Pequeños*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1997.
- ARIAS GALICIA**, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 1996.
- BLUM**, L. Milton y **NAYLOR**, James. *Psicología Industrial*, Trillas, México, 1992.
- BROW**, J. *La Psicología Social en la Industria*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.
- CARTWRIGHT**, Dorwin y **ZANDER**, Alvin. *Dinámica de Grupos*, Trillas, México, 1980.
- CHIAVENATO**, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México, 1994.
- CHEMERSM**, Martin. *Liderazgo y Administración Efectiva*, Trillas, México, 1985.
- DARLEY**, M. et al. *Psicología*, Trillas, México, 1990
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ**, ANDRES. *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Pirámide, Madrid, 1998.
- GARDNER**, W. John. *El Liderazgo*, Grupo editor latinoamericano, Buenos Aires, Argentina, 1991.
- JONES**, Edward y **GERARD**, Harold. *Fundamentos de Psicología Social*, Limusa, México 1990.
- LATAPÍ SARRE**, Pablo. *La Investigación Educativa en México*, Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
- LOYO BRAMBILA**, Aurora. *El Movimiento Magisterial de 1958 en México*, Era, México, 1979.
- MERANI**, Alberto. *Diccionario de Psicología*, Grijalbo, México, 1992.
- MUNICH GALINDO**, Lourdes. *Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total*, Trillas, México, 1998.
- PELÁEZ RAMOS**, Gerardo. *Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*. Ediciones del STUNAM, México, 2000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- PRAWDA**, Juan. *Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano*, Grijalbo, México 1991.
- REDDIN**, W.J. *Efectividad Gerencial*, Consultores en efectividad gerencial, México 2000.
- RODRÍGUEZ ESTRADA**, Mauro. *Psicología de la Organización*, Trillas, México, 1992.
- SCHEIN**, Edgar. *Psicología de la Organización*, Prentice-Hall, México, 1982.
- SHAUN**, Tyson y **JACKSON**, Tony. *La Esencia del Comportamiento*, Prentice-Hall, México, 1997.
- SIKULA**, Andrew. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*, Limusa, México, 1991.
- SMITH**, Peter y **PETERSON**, Mark. *Liderazgo. Organizaciones y Cultura*, Ediciones Piramide, Madrid, 1990.
- TANNENBAUM**, Roberto, et al. *Liderazgo y Organización*, Troquel, Buenos Aires, Argentina, 1971.
- ULRUCH**, Dave. *Recursos Humanos*, Granica, Buenos Aires, Argentina, 1997
- WARREN**, Howard. *Diccionario de Psicología*, Fondo de Cultura Económica, México, 1990.
- WHITTAKER**, J. *La Psicología Social en el Mundo de Hoy*, Trillas, México, 1990.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

- AGUIRRE**, Nidia. "Educación, Tarea que exige Mayor Empeño", El Universal, México, Año LXXXV, N. 30613, 17 de Agosto de 2001, p. 5.
"Ampliar Metas en Educación", El Universal, México, Año LXXXV, N. 30626, 30 de Agosto de 2001, p.17.
- AZÍZ NASSIF**, Alberto, et al. "La Evaluación Educativa de la OCDE", la Jornada, México, Año 18, N. 6212, 14 de Diciembre de 2001, pp. 2, 14.
- ESPINOSA CERÓN**, Javier. "El Trabajo del Maestro, Inapreciado, dice el SNTE" El Universal, México, Año LXXXV, N. 30547, 4 de Marzo de 2001, p. 17.
"Agenda común, SEP-SNTE para Mejorar la Educación" El Universal, México, Año LXXXV, N. 30576, 2 de Abril de 2001, p. 23.



- "Presenta SNTE Plan Educativo-Sindical"*, El Universal, México, Año LXXXV, N. 30410, 13 de Octubre de 2000, p. 10
- FLORES**, José Luis. *"Instan a Apoyar Plan Educativo de AMLO"*, El Universal, México, Año LXXXV, N. 30413, 16 de Octubre de 2000, p.4.
- HERRERA BELTRÁN**, Claudia. *"El Instituto de Evaluación Educativa, diseñará Estrategias para Superar Rezagos"*, La Jornada, México, Año 18, N. 6170, 2 de Noviembre de 2001, p. 26.
- MEDELLÍN**, María. *"Apoyará Tecnológico Formación de Maestros"*, Reforma, México, Año IX, N. 2978, 8 de Febrero de 2002, p. 13.
- REYES**, Carlos. *"Mejorará Educación en el 2006-SEP"*, Reforma, México, Año IX, N. 2913, 5 de Diciembre de 2001, p. 10
- SÁNCHEZ**, Julián. *"Rechazan Maestros Culpa en Bajos Niveles de Educación en Niños"*, El Universal, México, Año LXXXV, N. 30695, 8 de Diciembre de 2001, p. 7

FUENTES INFORMÁTICAS

www.geocities.com/WallStreet/Exchange/

www.sep.gob.mx

www.observatorio.org/comunicados

t1msn.proceso.com.mx

www.reforma.com

SisteSep Ver 2.0, Versión original @ Julio 2001
Dirección de análisis DGPPP, SEP.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN