

**XIV CONGRESO INTERNACIONAL DE LA ACADEMIA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS A.C. (ACACIA)**

El Rol de las Ciencias Administrativas en el Desarrollo Social

Título del trabajo:

**LA ÉTICA DE GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN COMO PROMOTORA DE
UNA CULTURA QUE FOMENTA EL DESARROLLO SOCIAL**

Mesa de trabajo 2:

Administración de la Educación

Carlos Topete Barrera*

Eduardo Bustos Farías*

Ana María Winfield Reyes*

Monterrey, N.L. México

27 al 30 de Abril de 2010

*Instituto Politécnico Nacional.

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás
Prolongación de Carpio 471, Esq. Plan de Agua Prieta

Col. Santo Tomás, Delegación Miguel Hidalgo

C.P. 11340, México D.F. Teléfono (0155) 57296000 extensión: 61668

cartopba@yahoo.com

LA ÉTICA DE GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN COMO PROMOTORA DE UNA CULTURA QUE FOMENTA EL DESARROLLO SOCIAL

Resumen

El objetivo de este trabajo es brindar un marco para la promoción de valores que repercuta en una sociedad más justa y equitativa a partir del análisis de dilemas morales a los que se enfrenta el directivo en funciones, así como de la cultura de valores que promueve con el estilo de administración y liderazgo utilizados. El trabajo consta de cuatro secciones. La primera de ellas es el "Marco de referencia de los valores y formación ética de los directivos de Instituciones Educativas", donde se presentan los antecedentes del problema, marco teórico sobre formación ética y liderazgo, así como estudios realizados en México. La segunda sección describe la metodología (de corte cualitativo) y el trabajo de campo realizado. En la tercera sección se presentan algunos de los principales hallazgos referentes a los desafíos éticos de la gestión directiva en la resolución de conflictos morales, desprendidos del análisis de pequeñas narrativas donde los directivos de Instituciones Educativas hacían referencia de situaciones de carácter moral a las que se enfrentaron en el ejercicio de su función. Del análisis cualitativo de tal información se conforma en la cuarta sección, la conclusión sobre algunas categorías acerca de la ética de gestión, experiencias significativas así como recomendaciones de formación ética. La investigación realizó el proceso de codificación y construcción de unidades hermenéuticas que permiten explicar el mapa conceptual subyacente a los factores éticos que intervienen en la resolución de conflictos morales del liderazgo en instituciones educativas.

Palabras clave: Gestión y Formación Ética, Dilemas morales, Narrativas Identitarias.

LA ÉTICA DE GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN EDUCACIÓN COMO PROMOTORA DE UNA CULTURA QUE FOMENTA EL DESARROLLO SOCIAL

Introducción

Las instituciones educativas demandan con urgencia prácticas de liderazgo efectivas en sus directivos ya que una organización persiste a lo largo del tiempo debido al esquema de principios éticos en el desarrollo de su gestión y liderazgo. El liderazgo no sólo comprende competencias técnicas y políticas sino también éticas. Tal liderazgo puede ser aprendido y desarrollado a partir de la reflexión sobre estos temas, el estudio de casos y el intercambio con pares académicos respecto a la forma de solucionar aspectos de índole ético, político, administrativo o de relaciones sociales.

El directivo se encuentra las más de las veces inmerso en sus actividades académicas o administrativas y debe ir resolviendo las problemáticas que se le presentan a criterio propio o echando mano de los recursos que tiene en su escuela aún si estos no son los apropiados para sus necesidades.

De ahí que el intercambio de experiencias con pares académicos resulta muy valioso en tal situación. Sin embargo esto no siempre es posible por las dificultades que implica la inversión de tiempo y recursos extra escolares.

En un mundo globalizado donde los cambios y la información se dan a un ritmo vertiginoso, donde se hace necesario el intercambio de experiencias y reflexiones mediante redes sociales cuyos retos de formación y liderazgo sólo pueden ser solventados gracias al uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

El papel del directivo ha de ser de un facilitador que permite el intercambio de ideas, conocimientos y reflexiones en la construcción del conocimiento de las redes sociales que intervienen en una Institución Educativa.

Hay una alta relación entre la gestión eficaz, el liderazgo del directivo, el compromiso de los docentes con la misión y la persistencia de la institución a lo largo del tiempo.

El liderazgo del directivo escolar no sólo se entiende desde la perspectiva técnica y racional sino también a la luz de los principios éticos del directivo. El hablar de la

formación ética de los directivos en su gestión significa tener un esquema autónomo para tomar decisiones sobre el bien y el mal. Ello implica no sólo conocer lo que es bueno sino además desearlo y hacerlo. De ahí que el interés de esta investigación sea el de analizar la resolución que dan los directivos cuando se enfrentan a dilemas de índole moral en el ejercicio de su gestión destacando la cultura de valores que promueven al tomar determinadas decisiones y cómo esta cultura es el cimiento de sociedades más justas y equitativas.

I. Marco de referencia de los valores y formación ética de los directivos de Instituciones Educativas

La preocupación por los valores en la educación mexicana se conjuga por vez primera en el Foro Internacional sobre Educación y Valores llevado a cabo con auspicio de la UNESCO en 1994, en la ciudad de México, donde convergen expertos y estudiosos del tema.

Una de las principales fuentes que aborda la problemática social de los valores en la educación mexicana corresponde a Pablo Latapí, quien desprende cinco maneras de entender el concepto de valor, a saber, como juicio apreciativo, como predisposición afectiva, como motivo de la acción, como dinámica apetitiva asimilada a la personalidad, o como norma de conducta. (Latapí, 2003).

Otros autores como Cecilia Fierro destacan la índole de la situación conflictiva que pone en cuestionamiento la decisión y actuación del directivo con implicaciones morales. (Fierro, 2006)

Los valores constituyen una fuerza interior que define y caracteriza a las personas, que da identidad y aglutina a los grupos humanos. Los valores han orientado las grandes creaciones de la humanidad y de las empresas heroicas de los pueblos, de los grupos humanos o de algunas personas en particular; afectan la dimensión más profunda de las personas que está representada por su conciencia, por su sentido de responsabilidad moral, individual y social (Álvarez, 2008).

Uno de los modelos acerca de la formación de directivos es el modelo de Cameron y Wethen, el cual propone tres ejes de formación: autoconocimiento, relaciones

interpersonales y relaciones intergrupales. En el primer eje es en donde se encuentra la formación ética del directivo escolar.

Para Teresa Yurén existen cuatro dimensiones para la formación profesional, las cuales son: conceptual, procedimental, ética o socio moral y cuidado de sí. En la dimensión ética o socio moral están los saberes que debe poseer el directivo para desarrollar una gestión ética.

De tal modo, la formación profesional incluiría el desarrollo de competencias entendidas estas como el conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para el desempeño óptimo en una ocupación o función productiva determinada (Ibarra en Estévez, 2003).

Una experiencia es formativa cuando lo vivido y reflexionado logra romper el equilibrio de experiencias e identificaciones. Así, el *ethos* profesional es el conjunto de elementos como son la eticidad internalizada, la motivación y el cuidado de sí bajo las formas de autorregulación y de ideal al que aspira, puesto en relación con los problemas del campo profesional y con las prácticas orientadas a ejercer la profesión. (Yurén, 2005).

El desarrollo de competencias de gestión y liderazgo apunta a la práctica ya que los valores en la toma de decisiones del liderazgo de gestión no pueden ser enseñados de manera teórica, sino que se viven en el día a día de la institución; el entorno virtual puede favorecer la reflexión sobre estos temas (primer paso de la formación) así como el intercambio con pares académicos y directivos respecto a la toma de decisiones en situaciones problemáticas similares.

Se considera a la formación en gestión educativa como un proceso que da forma al perfil de competencias, conocimientos y habilidades para que un directivo posea un esquema autónomo de toma de decisiones que conduzcan a la organización educativa a la consecución de su misión y que le permita generar confianza, compromiso y competencia en los demás actores para que logren los objetivos del centro escolar a través de un liderazgo compartido, distribuido y transformacional.

Algunas perspectivas consideran a las competencias como una capacidad compuesta por tres dimensiones: (i) el saber o componente conceptual de la competencia, (ii) el saber hacer o dominio de procesos y tecnologías y (iii) el ser o valores y actitudes vinculadas con el comportamiento social y el desarrollo ético (Villaran 2001).

Se han destacado algunas competencias centrales para el desempeño en la gestión educativa. Estas son la comunicación, la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, el liderazgo y el análisis contextualizado. En todas estas está presente el apartado ético.

El ejercicio de las competencias plantea problemáticas similares o análogas sea cual fuere el nivel educativo sobre el que se lleve a cabo la gestión. En el ámbito educativo se encontrarían cuatro que a nuestro entender parecen claves para la gestión de los sistemas educativos: el saber comunicar, el saber resolver conflictos, el saber analizar situacionalmente para la toma de decisiones, el saber formar y conducir un equipo de trabajo y trabajar como parte de ese equipo.

Las experiencias que permiten la formación en competencias de liderazgo son difíciles de llevar a cabo. Sin embargo, una estrategia posible para enseñar el liderazgo es la reconstrucción de casos de líderes eficaces en donde los sujetos deben identificar las características que convierten a esa persona en líder. El problema de esta estrategia es quedarse en el plano del estudio de caso; por eso se propone ver a los sujetos en sus contextos de actuación, estudiar cómo ellos se perciben como líderes y cómo otros miembros perciben su liderazgo, así como el intercambio con pares académicos.

Así mismo, la construcción de identidad a través de ejercicios autobiográficos y narrativos es un elemento clave en la formación de eticidad. Tales estrategias identitarias pueden construirse desde el concepto narrativo del yo propuesto por MacIntyre en su teoría aristotélica de las virtudes:

Yo soy aquello por lo que justificadamente me tengan los demás en el transcurso de una historia que va desde mi nacimiento hasta mi muerte. Pero esto no significa diluir la identidad individual. Porque yo soy también el tema de una historia que es la mía propia y la de nadie más, que tiene su propio y peculiar significado. Mi vida es un relato, un relato para mí y para los otros, una narración de la que yo soy el protagonista único y principal (MacIntyre, 2004).

Finalmente, habría otras competencias directamente vinculadas a valores personales. Sería el caso del discernimiento ético. Una estrategia posible para su enseñanza estaría vinculada con la generación de una conciencia sobre la decisión a tomar y la acción a seguir.

Dentro de la nueva economía y sociedad del conocimiento de los procesos de formación, la educación presenta desafíos no sólo en el área de las competencias instrumentales, sistémicas, de conocimientos y de actitud, sino también en aquellas que impliquen la mejora de calidad y el ayudar a construir y a comunicar el conocimiento contextualizándolo y significándolo, mantener bajo control y autoregular la acción, construir productos que impliquen la toma de decisiones y el razonamiento crítico concibiendo logros parciales de las experiencias de aprendizaje, proponiendo tareas auténticas en su diseño, favoreciendo la autoevaluación y la co-evaluación, así como manteniendo exigencias elevadas respecto a la calidad de las participaciones (Álvarez, 2006).

Tales desafíos se extienden a la posibilidad de crear desde la educación (y la cultura de valores promovida en la dirección) el marco para el desarrollo de una futura eticidad, que permita enfrentarnos a los dilemas morales propios de nuestro tiempo, de la diversidad cultural y el mar de incertidumbre que genera la nueva sociedad del conocimiento.

La educación crítica del presente, que haga posible una eticidad futura de clave humana, no puede ser sino una educación para la diversidad y la solidaridad y para una ciudadanía que trabaja en la localidad inmediata pero con miras y responsabilidad planetaria. (Yurén, 2009)

II. Metodología y trabajo de campo realizado

La pregunta principal de investigación que ha encauzado este trabajo es ¿Cuáles son los dilemas morales a los que se enfrenta el directivo de Organizaciones Educativas en el ejercicio de su función?, misma que se ha desglosado en otras como son: ¿Qué cultura de valores promueve el directivo en la resolución de los dilemas morales a los cuales se enfrenta durante su gestión?, ¿Qué acciones son de relevancia para la formación y desempeño ético en la gestión educativa?

Para resolver a tales preguntas se pidió a directivos de educación básica narraran en pequeños escritos las situaciones más representativas de conflictos morales a los que

se habían enfrentado en su práctica de gestión y a partir de los resultados se hizo el análisis y sistematización de la información en categorías.

Tales preguntas fueron las siguientes:

1. Narre un incidente crítico de índole moral al que se haya enfrentado viendo interpelada su autoridad, su conocimiento y su actuación.
2. En tal incidente, ¿qué opciones de solución se presentaron y cuál escogió?

Los sujetos de estudio han sido directores de organizaciones escolares así como expertos en el campo de la formación ética y gestión educativa cuyas experiencias se recuperan a partir de las entrevistas a profundidad y el análisis de tales narrativas.

Desarrollo de la investigación

1. Trabajo de gabinete: elaboración del marco teórico referencial, construcción de instrumentos, delimitación y contextualización de sujetos a observar.

2. Trabajo de campo: entrevistas a directivos de educación primaria, así como a expertos en el campo de la formación ética y la gestión educativa, reconstrucción de experiencias de gestión.

3. Análisis e interpretación: procesamiento de datos, integración de resultados preliminares, redacción del informe final.

De la información obtenida a partir de los directivos en funciones y las entrevistas a expertos se procesó la información comparando los tipos de problemas con planteamientos de soluciones, derivando una tipología de conflictos, observando que las decisiones tomadas por el directivo llegan a tener consecuencias en las organizaciones educativas.

III. Resolviendo conflictos morales en la promoción de una cultura de valores

Los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos en el campo de la gestión, algunos de se han reordenado y concentrado en las siguientes categorías: dilemas morales más comunes, elementos para enfrentar dichos dilemas, entendido el dilema no solamente como disyuntiva sino como un incidente crítico en el que el directivo ve

interpelada su decisión, su conocimiento y su actuación, criterios de decisión en la gestión, experiencias significativas, valores necesarios en el ejercicio del directivo y recomendaciones para las estrategias de formación.

Se identifican los principales valores necesarios para el desarrollo de una gestión con valores y se formulan propuestas de formación ética de directivos, las cuales no solamente implican saberes técnicos sino, como menciona Lickona, implican conocer el bien, desear el bien y hacer el bien. (Lickona, 1995).

Algunas de las principales estrategias de formación serían el tener programas de formación apoyados en el análisis de casos de gestión, negociar residencias de gestión, cambiar las prioridades de la educación recuperando la profesionalización por encima de la carrera política laboral, proponer líneas de formación y desarrollo del sujeto en reflexividad, análisis de conflictos y uso de herramientas para dialogar y dar respuesta a las problemáticas, así como promover otros sistemas de selección y designación de directivos más centrados en la solvencia moral, competencias técnicas y de gestión que pudieran tener.

La información acerca de los dilemas morales desde la opinión de expertos se ha clasificado en relaciones personales, desempeño docente, normatividad y aspectos administrativos. Los criterios de decisión en la gestión se han ordenado en las categorías de conocimiento de sí y de otros, formación y acción y normatividad. Los elementos para enfrentar dilemas han sido ordenados en las categorías de ética, apoyo, ambiente y comunicación y finalmente normatividad. Así mismo se relatan experiencias significativas positivas y negativas para la formación ética, según lo refieren los expertos. Se recupera una síntesis de los valores necesarios para el ejercicio de la función directiva y la gestión en instituciones educativas. Finalmente, en se aportan importantes recomendaciones acerca de las estrategias de formación. Tales recomendaciones se recuperan de las entrevistas realizadas a expertos en el campo de la gestión y formación de directivos. Algunos de ellos hacen mayor énfasis en la selección del directivo, otros en la capacidad de análisis que estos puedan tener, en tanto que todo ellos recomiendan diversas líneas de formación.

Por otra parte y a partir de pequeñas narrativas elaboradas por directivos en funciones se develan problemáticas que tienen que ver con la relación del directivo y autoridades,

donde la gestión del directivo se ve rebasada por el sindicalismo, la corrupción y el uso indebido del poder; también están algunos incidentes del directivo con la figura del supervisor, donde el autoritarismo y la rigidez en la norma dificultan el diálogo y la gestión directiva.

Otro aspecto a considerar son los incidentes críticos que suceden entre los directivos y los principales actores de la organización educativa, a saber, docentes y alumnos. El directivo necesita conciliar diversos intereses de cada uno de los actores y encuentra la principal estrategia de solución en el trabajo colegiado.

También se refiere la situación de desconocimiento a la figura del directivo por parte de los padres de familia, a quienes debe convencer en la importancia de su colaboración dentro de la estructura educativa, ganándose el respeto y reconocimiento de su autoridad mediante el trabajo y compromiso con la misión institucional. Se agregan además otras problemáticas referidas en la gestión ética se relacionan con situaciones de informalidad en el acceso al cargo. A manera de síntesis se presentan estos resultados en los cuadros 1, 2, 3, 4 y 5 dentro de la sección Anexos.

IV. Conclusión

La mayoría de los directivos coinciden, al menos en el discurso, que son necesarios los valores de honestidad, justicia, respeto, compromiso, credibilidad, responsabilidad y tolerancia al referirse al ejercicio de la gestión educativa; sin embargo existen serias dificultades para que ellos hagan efectivos estos valores en la práctica cotidiana de la gestión educativa. Es necesario no desligar estos valores y su jerarquización del cumplimiento de la misión de las instituciones.

Los principales conflictos que enfrentan los directivos en su gestión son la falta de disposición y compromiso de compañeros y autoridades, la rigidez en las normas, la conciliación de los intereses de los diferentes actores de la organización y sobre todo la importancia de buscar su congruencia con la misión institucional.

Por tanto, los desafíos de la formación ética de los directivos apuntan la necesidad de tener programas en formación apoyados en casos sobre el ejercicio de dilemas morales en la gestión, así como proponer líneas de desarrollo que favorezcan la formación

profesional de un director reflexivo que esté en condiciones de analizar la naturaleza de los conflictos morales que enfrenta la gestión y sus respuestas a los dilemas éticos que la propia gestión implica.

Las principales experiencias negativas consisten en el hecho de que se permita el acceso a puestos directivos a profesionales que no tienen formación específica para la gestión, o que tienen una noción demasiado individualista del trabajo académico, o suelen preocuparse más por aspectos puramente administrativos, políticos y laborales que por los aspectos de la calidad que ofrecen las instituciones educativas.

Los factores que obstaculizan la formación ética de los directivos están relacionados con los criterios inadecuados de selección en directivos, su enfrentamiento con circunstancias de irregularidad o corrupción, con los intereses y motivaciones que le llevan a ser directivo, y con las limitaciones de un mejor conocimiento de sí mismo y de los demás actores institucionales que conforman la organización educativa, así como el conocimiento de los factores que contribuyen a incrementar la eficiencia y calidad de los servicios educativos.

Podemos afirmar que las posibilidades para asegurar una gestión adecuada congruente con la misión y valores de las organizaciones educativas, están relacionadas con criterios apropiados de los sistemas de selección y designación de directivos que aseguren a la vez la solvencia moral del directivo, sus competencias de organización y de gestión; así como el apoyo de programas específicos de formación en la acción apoyados en la sistematización de experiencias que se obtienen del análisis de casos y de residencias de gestión en las que un aspirante a directivo en formación trabaja al lado de un directivo y observa de cerca el ejercicio de su gestión.

Tales desafíos, al ser superados, no sólo beneficiarían al logro de la misión institucional y a una optimización de los recursos de la organización, sino que también sentarían las bases de una organización social más justa basada en la concepción aristotélica del bien moral o bien común, donde tales valores sean fomentados y vividos en el día a día desde la identidad narrada de los actores involucrados en la gestión y la administración educativa.

Bibliografía

- Álvarez, I. (2008). La promoción de los valores en la educación básica mexicana. Desafíos y experiencias. México: Simposio Internacional Durango.
- Begley, P. (1999) *The values of Educational Administration: A Book of Readings*. Recuperado en Noviembre del 2006 de <http://www.site.ebrary.com/lib/uisantafemx/Doc?id=10095171&ppg=1>
- Cameron, K. y Whetten, D. (2005). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación.
- Fierro, C. (2006). Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva del nivel básico. México: Departamento de Investigaciones Educativas Cinvestav-Sede Sur.
- Fuenmayor, R. (2001) Entre la mediocridad institucional y el dominio imperial de lo instrumental. Obtenido el 20 de abril de 2009 en <http://fis.unab.edu.co/docentes/rsotaqui/MediocridadYDominioDeLoInstrumtl.pdf>
- Herrera, R. (2006) *Hacia una nueva ética*. México: Siglo XXI.
- Latapí, P. (2003). El debate sobre los valores en la escuela mexicana. México: FCE.
- López, J. O. (1998) *Corrupción y cambio*. México: FCE.
- MacIntyre, A. (2004). *Tras la virtud*. España: Editorial Crítica.
- OCDE (1997) *La ética en el Servicio Público: cuestiones y prácticas actuales*. Madrid: MAP
- Rivero, P. (2004). Apología de la inmoralidad en *Este País*, pp 46 – 50, agosto 2004.
- Varios (1994). Foro Internacional Educación y Valores. México: Instituto de Fomento e Investigación Educativa, A.C.
- Villarán (2001) *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*, recuperado en agosto de 2009 de www.drep.gob.pe/
- Winfield, A. (2009) *Valores y ética profesional en la gestión del directivo de instituciones educativas*. Tesis de Grado. México: IPN
- Yurén, T., Navia, C. y Saenger, C. (2005). Ethos y autoformación del docente: análisis de dispositivo de formación de profesores. Barcelona: Pomarés.

Yurén, T. (1995) *Eticidad, valores sociales y educación*. México: UPN.

Cuadro 1: Principales dilemas morales identificados por los especialistas

Dilemas morales Expertos	Relaciones personales y lealtades	Desempeño docente	Normatividad	Aspectos administrativos
Experto 1	Lealtad al jefe o a la institución, política o académica.	Elección de colaboradores y recompensa al que lo acredita o a amigos	Preponderar normas obsoletas, intereses personales omisión institucional. Aplicar la norma pero sobornando.	
Experto 2	A quién protege. Conciliar intereses de los distintos actores. Conflictos personales.	Manejo de niños con necesidades educativas especiales.	Interviene o deja pasar	A qué se dedica: resuelve situaciones o consigue recursos. Manejo de documentos oficiales
Experto 3	Relaciones difíciles con colegas y supervisores Cómo abordar con maestros situaciones de su desempeño a corregir.	Organización, preparación y resultados de los maestros.		Dar prioridad a lo administrativo dejando de lado otras cuestiones importantes
Experto 4	Conciliar exigencias de la organización educativa y de los sujetos. Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.		Tener una doble interpretación de la norma en su aplicación.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2 Valores necesarios para una gestión ética

Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4
Se plantean de acuerdo a la misión de la institución. Solvencia moral y competencia técnica. Capacidad de relación y de comunicación. Agenciarse recursos, promover, estimular a la comunidad.	Responsabilidad: entendida como habilidad para responder al otro. Respeto: a la diversidad cultural de cada actor Equidad: entendida como la atención diferenciada de quien presenta mayor vulnerabilidad para compensar tales diferencias. Solidaridad	Respeto y justicia. Tener, desde la propuesta de Kohlberg, un nivel de desarrollo moral alto.	Se comporte como maestro de vida. Democracia y justicia en su forma de dirección Valor pedagógico.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3: Incidentes críticos relacionados con el corporativismo y la gestión ética de los directivos.

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS PARA LA GESTIÓN ÉTICA
Entre la lealtad política y pedagógica.	Enfrentamiento de sindicatos, ingreso arbitrario a instalaciones, relaciones personales mermadas. Corporativismo.	Contratación de personas éticas, respeto a la autonomía, cumplimiento de ley de transparencia de funcionarios, responsiva de oficios.	El directivo no logra una negociación ética con las autoridades, se ve rebasado por el sindicalismo.
Proteccionismo y Corrupción.	Ausentismo actor de la organización quien está protegido por familiar funcionario del sindicato. Nepotismo.	No proceden las actas por normatividad obsoleta y por el proteccionismo del hermano. Permutas para no perder el recurso humano en la institución.	El directivo se ve rebasado por estructuras que emplean el poder de manera inadecuada, aceptando las condiciones de estas. No hay una resolución verdadera sino que se pasa el problema a otra institución. Ausencia de justicia y equidad

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4: Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con Supervisores.

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS PARA LA GESTIÓN ÉTICA
Autoritarismo de supervisor a directivo.	Imposición de proyecto escolar elaborado anteriormente el cual es obsoleto a la situación actual de la institución educativa.	Exposición de la problemática a los cuerpos colegiados para obtener vías de solución. Argumentación de las decisiones tomadas.	El directivo obtiene sanciones verbales por parte de la supervisora, sin embargo logra un trabajo colegiado y fundamenta su actuar en el diagnóstico de su organización.
Autoritarismo de supervisor a directivo: rigidez en la norma	Se evidencia el actuar del directivo delante de otros actores de la organización educativa.	Se le entrega formato de obligaciones con el fin de amedrentar	Se demerita el quehacer educativo, involucrándose aspectos emocionales, no se logra el diálogo

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5: Incidentes críticos en la gestión ética de los directivos relacionados con conflictos entre directores, docentes y alumnos.

DILEMAS MORALES	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS	CONSECUENCIAS EN LA GESTIÓN ÉTICA
Maltrato de docentes hacia alumnos.	Profesora que justifica sus malos tratos con su lugar de procedencia.	Dialogar con ella, se le envía a talleres de actualización, se le amenaza con reportes en su expediente.	Gestión insuficiente, ya que los talleres de actualización no garantizan un desempeño ético del docente como tampoco los reportes en su expediente.
Manejo de niños con necesidades educativas especiales.	Se busca la organización y preparación de resultados de los maestros, quienes consideran tal requisito innecesario y una carga extra de trabajo.	Entablar comunicación, trabajo colaborativo y sensibilización acerca de ventajas al realizar tales reportes demostrando con un grupo específico los beneficios obtenidos.	La solución empleada tiene los resultados esperados por el directivo.
Desafío entre el poder de función y el poder de autoridad.	Descalificación de la figura del directivo, no se toman en cuenta sus indicaciones, afectándose sobre todo la relación con otros colegas que sí colaboran.	Se comenta problemática con otros actores de la organización.	Se busca ser igualitario en la aplicación de las normas, apoyo en otros colaboradores que respalden al directivo.
Aplicación de la norma tomando en consideración los órganos colegiados.	Organización educativa con fuertes exigencias de calidad, ante lo cual el directivo presiona a sus colaboradores de manera rígida.	Los cuerpos colegiados dialogan con él referente a su actitud y le piden que la modifique; el directivo accede con tal de lograr el objetivo de trabajo. Surgen aportaciones.	El directivo busca apoyarse con recursos de formación en gestión y tiene como guía la misión institucional, lo que permite que se comprometan los actores involucrados.

Fuente: Elaboración propia.