



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA
Centro Interdisciplinario de Posgrados e Investigación
Departamento de Ciencias Económico Administrativas
Doctorado en Dirección de Organizaciones

1

~~El Nivel de Desarrollo Moral en Líderes Educativos de Primarias Privadas de la Zona XCIX en Mexicali, Baja California y la Relación con su Evaluación 360~~
~~Nivel de Desarrollo Moral en Líderes Educativos de Primarias Privadas en Baja California y la Relación con su Evaluación 360~~

Comentario [LFCM1]: Se puso el título en minúsculas y mayúsculas. Al hablar de desempeño se refiere al del líder educativo, cambié el título haber si queda un poco más claro

~~Nivel de Desarrollo Moral en Líderes Educativos de Primarias Privadas en Baja California y la Relación con su Evaluación 360~~

Comentario [u2]: Sugiero reducirlo a 20 palabras máximo

Comentario [LFCM3]: Gracias por el cambio

Tesis para obtener el Grado de Doctor en Dirección de Organizaciones

Comentario [u4]: Ésta es mi sugerencia

Comentario [LFCM5]: Excelente muchas gracias

Presenta

Luisa Fernanda Carrillo Maza



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, México

2018



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

Centro Interdisciplinario de Posgrados e Investigación

Departamento de Ciencias Económico Administrativas

Doctorado en Dirección de Organizaciones

SE APRUEBA LA TESIS:

~~El Nivel de Desarrollo Moral en Líderes Educativos de Primarias Privadas de la Zona XCIX en Mexicali, Baja California y la Relación con su Evaluación 360~~
Nivel de Desarrollo Moral en Líderes Educativos de Primarias Privadas en Baja California y la Relación con su Evaluación 360

DEL ALUMNO:

Luisa Fernanda Carrillo Maza

Director de Tesis

Dra. Laura Berenice Sánchez Baltasar

Asesor

Asesor

Dra. Yésica Mayet Moreno

Dr. César Omar Prieto Quintana

Puebla, México.

Septiembre

Octubre 2018

DEDICATORIA

A Pancho, mi esposo, por su apoyo incondicional.

A mis hijos, Francisco, Luis Antonio y José Pablo, por amar, aceptar y tolerar a una mamá estudiante y trabajadora.

A mis padres, por cuidar a mis hijos durante este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de corazón a los colegios que me brindaron el apoyo para evaluar a su personal.

A los dueños, directores, docentes y padres de familia de estos colegios, por dedicar un tiempo a apoyarme en la investigación.

A mi directora de tesis por dar un norte a mi trabajo, por su disponibilidad y flexibilidad.

A la UPAEP por esta oportunidad.

ÍNDICE GENERAL

Comentario [CP6]: ÍNDICE GENERAL, se recomienda ir centrado.
LISTO

Comentario [LFCM7]: LISTO

RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	19
1.1 Planteamiento del problema	19
1.2 Preguntas de investigación	23
1.3 Propósito de la investigación.....	23
1.4 Objetivo general.....	24
1.5 Objetivos específicos	24
1.6 Justificación de la investigación	24
1.7 Hipótesis.....	26
1.8 Alcances y limitaciones del proyecto.....	27
1.9 Organización del estudio.....	28
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	30
2.1 Liderazgo.....	30
2.1.1 Testimonios de líderes morales en la sociedad y en las empresas.....	30
2.1.2 Breve historia sobre el liderazgo	35
2.1.3 Las teorías de liderazgo no abordan el razonamiento moral.....	41
2.1.4 Liderazgo moral.....	42
2.2 Desarrollo moral	46
2.2.1 El líder es una persona moral	46
2.2.2 El liderazgo es moralizado por los seguidores del líder	46
2.2.3 El liderazgo puede integrar en sí mismo la moralidad	47
2.2.4 El razonamiento moral del líder puede ser medido	49
2.2.4.1 Principios en los que se basa el desarrollo moral en el individuo (Piaget).	49
2.2.4.2 Teoría del razonamiento moral de Kohlberg	54
2.2.4.2 El líder educativo puede ser medido a través del Defining Issues Test	63

2.2.5	Otros autores tratan sobre el desarrollo moral de Kohlberg y la organización	64
2.2.6	El atributo que da mayor consistencia al líder moral es la justicia.	66
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL		67
3.1.	Educación general en México	67
3.2	Educación en Baja California.....	71
3.3.	Educación en Mexicali.....	73
3.4	Colegios pertenecientes a la zona XCIX de primarias.....	74
3.4.1	Historia de la zona XCIX	75
3.4.2	Colegios estudiados	76
3.4.3	Resultados de las pruebas estandarizadas.....	86
3.4.3.1	Resultados Prueba ENLACE	86
3.4.3.2	Resultados Prueba PLANEA (2015)	92
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.....		98
4.1	Diseño de la investigación.....	98
4.2	Hipótesis de investigación.....	98
4.3	Selección de la muestra.....	99
4.4	Recolección de datos.....	101
4.4.1	Selección del instrumento.....	101
4.4.1.1	Validez del instrumento	102
4.4.1.2	Aplicación del instrumento de selección	103
4.4.2	Codificación	103
4.4.3	Preparación de datos	112
4.4.4	Análisis de datos.....	114
CAPÍTULO 5. RESULTADOS		115
5.1	Evaluación 360.....	116
5.2	Índice de moralidad.....	135
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....		150
REFERENCIAS.....		160
RESUMEN.....		9
ABSTRACT		9
INTRODUCCIÓN.....		11
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN		13

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Revisar la ortografía y la gramática

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Español (México), Revisar la ortografía y la gramática

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Revisar la ortografía y la gramática

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Revisar la ortografía y la gramática

3.4.2.1 DA	67
3.4.2.2. LD	68
3.4.2.3 MA	69
3.4.2.4 CR	70
3.4.2.5 DB	71
3.4.2.6 SP	72
3.4.3 Resultados de las pruebas estandarizadas	73
3.4.3.1 Resultados Prueba ENLACE	74
3.4.3.2 Resultados Prueba PLANEA (2015)	79
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	84
4.1 — Diseño de la investigación	84
4.2 — Hipótesis de investigación	84
4.3 — Selección de la muestra	85
4.4 — Recolección de datos	86
4.4.1 — Selección del instrumento	87
4.4.1.1 — Validez del instrumento	87
4.4.1.2 — Aplicación del instrumento de selección	88
4.4.2 — Codificación	89
4.4.3 — Preparación de datos	94
4.4.4 Análisis de datos	95
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	96
5.1 Evaluación 360	97
5.2 — Índice de moralidad	108
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	121
LISTA DE REFERENCIAS	129

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Sin Cursiva, Revisar la ortografía y la gramática

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Sin Cursiva, Revisar la ortografía y la gramática

Con formato: Fuente de párrafo predeter., Fuente: (Predeterminado) +Cuerpo (Calibri), Sin Cursiva, Revisar la ortografía y la gramática

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Con formato ...

Comentario [LFCM8]: Se agregó al ...

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estadios de razonamiento moral según Kohlberg

[Tabla 2: Teorías sobre liderazgo](#)

[Tabla 3: Comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg](#)

[Tabla 4: Comparación entre teorías del liderazgo \(1948 – 1998\) y estadíos de Kohlberg \(1977\)](#)

[Tabla 5: Datos estadísticos de la educación en México](#)

[Tabla 6: Escuelas públicas en México](#)

[Tabla 7: Escuelas privadas en México](#)

[Tabla 8: Datos estadísticos de la educación en Baja California](#)

[Tabla 9: Datos estadísticos de la educación en Mexicali](#)

[Tabla 10: Cuadro comparativo entre las Primarias estudiadas](#)

[Tabla 11: Resultados de ENLACE 2009 de colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 12: Resultados de ENLACE 2010 de los colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 13: Resultados de ENLACE 2011 de los colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 14: Resultados de ENLACE 2012 de los colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 15: Resultados de ENLACE 2013 de los colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 16: Resultados de PLANEA 2015 \(Español\) de los colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 17: Resultados de PLANEA 2015 \(Matemáticas\) de los colegios de la zona XCIX](#)

[Tabla 18: Encuestas recibidas](#)

[Tabla 19: Confiabilidad del instrumento de Evaluación 360 a través del Coeficiente Alfa de Cronbach](#)

[Tabla 20: Ejemplo de formato para el registro de respuestas de la Evaluación 360](#)

[Tabla 21: Número de reactivos de Evaluación 360](#)

[Tabla 22: Promedios de las encuestas 360](#)

[Tabla 23: Resultados de las encuestas DIT](#)

[Tabla 24: Muestra del vaciado de los resultados del DIT](#)

[Tabla 25: Registro de respuestas para el cálculo del DIT. Ítem y estadío correspondiente en cada uno de los dilemas.](#)

[Tabla 26: Resultados de P = índice de moralidad](#)

[Tabla 27: Resultados de la Evaluación 360 y del DIT](#)

[Tabla 28: Resultados generales](#)

[Tabla 29: Promedio general de la Evaluación 360 y posiciones de los colegios](#)

[Tabla 30: Posiciones de los colegios en la evaluación de cada competencia](#)

[Tabla 31: Comparación entre personalidades y sus índices de moralidad](#)

[Tabla 32: Etapas del Desarrollo Moral de Kohlberg](#)

[Tabla 33: Posiciones de los sujetos en cuanto a su índice de moralidad](#)

[Tabla 34: Cuadro comparativo entre índice de moralidad y los estadios de Kohlberg](#)

[Tabla 35: Cuadro comparativo entre índice de moralidad y los estadios de Kohlberg de los sujetos evaluados](#)

[Tabla 36: Correlaciones entre índice de moralidad \(P\) y competencias de la Evaluación 360](#)

[Tabla 37: Correlaciones jerarquizadas entre P y competencias de Evaluación 360](#)

[Tabla 38: Correlaciones entre índice de moralidad \(P\) y promedio de la Evaluación 360](#)

[Tabla 39: Correlaciones entre los resultados de la prueba ENLACE y competencias de la Evaluación 360](#)

[Tabla 40: Correlación entre los resultados de la prueba ENLACE y el índice de moralidad \(P\)](#)

[Tabla 41: Correlaciones entre los resultados de la prueba PLANEA y competencias de la Evaluación 360](#)

[Tabla 42: Correlación entre los resultados de la prueba PLANEA y el índice de moralidad \(P\)](#)

ÍNDICE DE TABLAS

Comentario [LFCM9]: Se agregó al índice, el índice de tablas, figuras y gráficas

Tabla 1: Estadios de razonamiento moral según Kohlberg

Tabla 2: Teorías sobre liderazgo

Tabla 3: Cuadro comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg

Tabla 4: Comparación entre teorías del liderazgo y estadios de Kohlberg

Tabla 5: Datos estadísticos de la educación en México

Tabla 6: Escuelas públicas en México

Tabla 7: Escuelas privadas en México

Tabla 8: Datos estadísticos de la educación en Baja California

Tabla 9: Datos estadísticos de la educación en Mexicali

Tabla 10: Resultados de ENLACE 2009 de colegios de la zona XCIX

Tabla 11: Resultados de ENLACE 2010 de los colegios de la zona XCIX

Tabla 12: Resultados de ENLACE 2011 de los colegios de la zona XCIX

Tabla 13: Resultados de ENLACE 2012 de los colegios de la zona XCIX

Tabla 14: Resultados de ENLACE 2013 de los colegios de la zona XCIX

Tabla 15: Resultados de PLANEA 2015 (Español) de los colegios de la zona XCIX

Tabla 16: Resultados de PLANEA 2015 (Matemáticas) de los colegios de la zona XCIX

Tabla 17: Encuestas recibidas

Tabla 18: Confiabilidad del instrumento de Evaluación 360 a través del Coeficiente Alfa de Cronbach

Tabla 19: Número de reactivos de Evaluación 360

Tabla 20: Resultados de P = índice de moralidad

Tabla 21: Promedio general de la Evaluación 360 y posiciones de los colegios

Tabla 22: Posiciones de los colegios en la evaluación de cada competencia

Tabla 23: Comparación entre personalidades y sus índices de moralidad

Tabla 24: Etapas del Desarrollo Moral de Kohlberg

Tabla 25: Posiciones de los sujetos en cuanto a su índice de moralidad

~~Tabla 26: Cuadro comparativo entre índice de moralidad y los estadios de Kohlberg~~

~~Tabla 27: Cuadro comparativo entre índice de moralidad y los estadios de Kohlberg de los sujetos evaluados~~

~~Tabla 28: Correlaciones entre índice de moralidad (P) y competencias de la Evaluación 360~~

~~Tabla 29: Correlaciones jerarquizadas entre P y competencias de Evaluación 360~~

~~Tabla 30: Correlaciones entre índice de moralidad (P) y promedio de la Evaluación 360~~

~~Tabla 31: Correlaciones entre los resultados de la prueba ENLACE y competencias de la Evaluación 360~~

~~Tabla 32: Correlación entre los resultados de la prueba ENLACE y el índice de moralidad (P)~~

~~Tabla 33: Correlaciones entre los resultados de la prueba PLANEA y competencias de la Evaluación 360~~

~~Tabla 34: Correlación entre los resultados de la prueba PLANEA y el índice de moralidad (P)~~

ÍNDICE DE FIGURAS

~~Figura 1: Formato para el registro de respuestas de la Evaluación 360~~

~~Figura 2: Promedios de las encuestas 360~~

~~Figura 3: Resultados de las encuestas DIT~~

~~Figura 4: Muestra del vaciado de los resultados del DIT~~

~~Figura 5: Registro de respuestas para el cálculo del DIT. Ítem y estadio correspondiente en cada uno de los dilemas~~

~~Figura 6: Tabla de los resultados de la Evaluación 360 y del DIT~~

~~Figura 7: Tabla de resultados generales~~

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Comunicación

Gráfica 2: Trabajo en equipo

Gráfica 3: Resolución de problemas

Gráfica 4: Mejora continua

Gráfica 5: Organización. Administración del tiempo.

Gráfica 6: Enfoque al cliente

Gráfica 7: Pensamiento estratégico

Gráfica 8: Enfoque en resultados

Gráfica 9: Promedio competencias Evaluación 360

Gráfica 10: índice de moralidad

RESUMEN

El objetivo de la investigación que se presenta a continuación es determinar la relación que existe entre el nivel de razonamiento moral y las competencias y desempeño de los líderes educativos en una muestra de colegios de la zona XCIX del nivel primaria, en Mexicali, Baja California. Se inicia dando un recorrido por las diferentes teorías que han definido al liderazgo, desde la teoría de las características del líder hasta llegar al liderazgo moral con base en los estudios de Gómez Rada, Castro y Fernández, así como de Brown, Treviño y Safty. Se profundiza en la teoría de Kohlberg y en las implicaciones de cada estadio, mostrando cómo el recorrido a través de ellos no es limitado a la edad, sino a la opción por un desarrollo moral elevado, que no siempre se da en la adolescencia. Posteriormente para pasar se realizó a hacer una evaluación del líder educativo en dos aspectos: su índice de moralidad a través de la aplicación del Defining Issues Test (DIT) su desarrollo moral a través del DIT y de la de un instrumento de Evaluación 360 para medir sus competencias en el desempeño de sus funciones. Se evaluó a 10 diez líderes de 6 seis colegios privados en Mexicali. Y La Evaluación 360 se aplicó a 328 personas entre jefes, colaterales, padres de familia y docentes que dependen de los líderes educativos evaluados.

Se utiliza un enfoque exploratorio, descriptivo, cuantitativo y y correlacional, ya que se pretende correlacionar dos variables que son el desempeño del líder con su índice de moralidad. Así mismo, se considera que el estudio es no experimental ya que no se manipulan variables de forma deliberada. También es transversal, ya que la investigación se realizó en un solo momento.

El enfoque diseño de investigación?? utilizado es cuantitativo y descriptivo. Las correlaciones de las variables se hicieron a través del Coeficiente de Pearson. Los resultados aportaron que el líder educativo no obtuvo la puntuación alcanzó la quinta categorización esperada en el índice de moralidad, según se esperaba, y su puntuación en la evaluación 360 fue de 4.5 que se consideró aceptable. Se encontró que la correlación entre estas dos variables es positiva muy baja. Se hacen recomendaciones que apoyen al líder a crecer en su desarrollo moral y en su desempeño en la organización.

Comentario [CP10]: y correlacional, ya que según la investigación se pretende correlacionar dos variables. Así mismo, considero que el estudio es no experimental ya que no se manipulan variables de forma deliberada. También sería transversal, ya que la investigación se realizó en un solo momento.

Comentario [LFCM11]: LISTO

Con formato: Resaltar

Comentario [u12]: Aquí dá cifras puntuales de cuál es esa "puntuación esperada", de 60, 75?

Comentario [LFCM13]: Listo

Palabras Clave: Desarrollo moral, liderazgo, evaluación 360 Índice de moralidad,
competencias de desempeño, líder educativo.

Comentario [u14]: No repetir las palabras del título sino dar otras.

Comentario [LFCM15]: Eran desarrollo moral, liderazgo y evaluación 360. Se cambiarán por Índice de moralidad, competencias de desempeño y líder educativo

ABSTRACT

The objective of the research presented below is to determine the relationship between the level of moral reasoning and the competencies and performance of educational leaders in a sample of schools in the XCIX area of the primary level, in Mexicali, Baja California. It begins by giving a tour of the different theories that have defined leadership, from the theory of the characteristics of the leader to moral leadership based on the studies of Gómez Rada, Castro and Fernández, as well as Brown, Treviño and Safty. It delves into Kohlberg's theory and the implications of each stage, showing how the journey through them is not limited to age, but to the option for high moral development, which does not always occur in adolescence. Subsequently, an evaluation of the educational leader was carried out in two aspects: his morality index through the application of the Defining Issues Test (DIT) and a 360 assessment tool to measure his competencies in the performance of his duties. Ten leaders from six private schools in Mexicali were evaluated. The 360 Evaluation was applied to 328 people among heads, collaterals, parents and teachers who depend on the educational leaders evaluated.

An exploratory, descriptive, quantitative and correlational approach is used, since it is intended to correlate two variables that are the performance of the leader with his morality index. Likewise, it is considered that the study is not experimental since variables are not deliberately manipulated. It is also transversal, since the research was carried out in a single moment.

The correlations of the variables were made through the Pearson coefficient. The results contributed that the educational leader did not reach the fifth categorization in the morality index, as expected, and his score in the 360 evaluation was 4.5 which was considered acceptable. It was found that the correlation between these two variables is very low positive. Recommendations are made that support the leader to grow in his moral development and in

his performance in the organization. The objective of the research presented below is to determine the relationship between the level of moral reasoning and the competencies and performance of educational leaders in a sample of schools in the XCIX area of the primary level, in Mexicali, Baja California. It begins by giving a tour of the different theories that have defined leadership, from the theory of the characteristics of the leader to moral leadership based on the studies of Gómez Rada, Castro and Fernández, as well as Brown, Treviño and Safty. It delves into Kohlberg's theory and the implications of each stage, showing how the journey through them is not limited to age, but to the option for a high moral development, which does not always occur in adolescence; to go on to make an evaluation of the educational leader in two aspects: his moral development through the DIT and the Evacuación 360 to measure his competences in the performance of his functions. Ten leaders from six private schools in Mexicali were evaluated. And the 360 Evaluation was applied to 380 people among heads, collaterals, parents and teachers who depend on the educational leaders evaluated. The approach used is quantitative and descriptive. The correlations of the variables were made through the Pearson coefficient. The results showed that the educational leader did not obtain the expected score in the morality index and his score in the 360 evaluation was acceptable. It was found that the correlation between these two variables is very low positive. Recommendations are made that support the leader to grow in his moral development and in his performance in the organization

Keywords: Morality index, performance competencies and educational leader Moral development, leadership, evaluation 360.

INTRODUCCIÓN

Se inicia esta tesis planteando como problemática la relación ~~que se da~~ entre liderazgo y moralidad. La historia de la sociedad y de las organizaciones muestra al mundo cómo algunos individuos se caracterizan por ejercer un liderazgo sobre los demás, sin embargo el liderazgo ejercido se manifiesta de diversas maneras. Una de estas maneras es la moralidad (Fehr, Yam y Dang, 2015).:-

Comentario [CP16]: Considero que la introducción se queda un poco corta, se necesita más información introductoria para que el lector tenga un panorama más amplio de lo que trata la investigación.

Comentario [LFCM17]: LISTO

El líder actúa moralmente y eso garantiza que tiene un nivel de desarrollo moral que puede ser medido; por otro lado, sus acciones son moralizadas por sus seguidores, por lo que ellos también pueden evaluarlo. Todos los líderes son juzgados por aquellos que dependen de ellos y, en este trabajo, se buscará hacer una relación entre estas variables: liderazgo, moralidad y desempeño.

Comentario [u18]: También dar fuentes de quién asevera esto?

Comentario [LFCM19]: Listo

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre el nivel de razonamiento moral y las competencias y desempeño de los líderes educativos en una muestra de colegios de la zona XCIX del nivel primaria, en Mexicali, Baja California.

El sujeto de estudio es el líder educativo, en concreto, coordinadores de área en el nivel primaria, que serán conocidos a través de sí mismos, ya que se les evaluará a través del instrumento de desarrollo moral de Kohlberg (Rest, 1979), y a través de aquellos quienes trabajan con él, ya que se les aplicará la evaluación 360 (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla) a su jefe inmediato, colaterales, docentes y padres de familia.

Comentario [CP20]: Creo que sería importante añadir el año en la cita.

Comentario [LFCM21]: LISTO

Comentario [u22]: Creo que la autoría no es de UPAEP, checar esto.

De esta manera se podrá constatar el nivel de desarrollo moral de algunas personas que están frente a instituciones educativas de nivel primaria y contrastarlo con la evaluación de su desempeño de modo que se pueda plantear si existe una relación entre estas dos variables. Este estudio se realizó en seis primarias privadas de la zona XCIX de Mexicali, Baja California.

Comentario [CP23]: Se recomienda mencionar el lugar donde se efectuó el estudio, en este caso Mexicali, Baja California.

Comentario [LFCM24]: LISTO

Las preguntas concretas de investigación son si el líder educativo obtiene un-a puntuación de 5 en el índice de moralidad, de 4.5 en su evaluación 360, y si existe relación entre estas dos variables.

Durante el desarrollo de la investigación y de manera adicional, se consideró oportuno incluir los resultados de las pruebas estandarizadas aplicadas por el Sistema Educativo Nacional a todas las primarias de la República Mexicana en todas sus modalidades, ENLACE (Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares) y PLANEA (Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes), para conocer si existe alguna relación entre éstas y el desarrollo moral del líder educativo y de su desempeño.

Al plantear la problemática de la carencia de liderazgo moral en las organizaciones y, en concreto, en las educativas, se vio la pertinencia de manejar un marco teórico profundizando en algunas características de los conceptos de liderazgo, a través del tiempo; de la teoría en que se basa esta tesis, que es la del Razonamiento / Desarrollo Moral de Lawrence Kohlberg (Kohlberg y Hersh, 1977) y del marco contextual de las primarias privadas que se prestaron a este estudio.

Se logran hallazgos interesantes en cuanto a las correlaciones entre las competencias de la Evaluación 360 y el índice de moralidad de los líderes educativos, así como las correlaciones de los resultados de estos instrumentos con las evaluaciones estandarizadas de ENLACE y PLANEA.

Al finalizar se dan recomendaciones que pueden ser de utilidad a los líderes educativos evaluados, a los colegios participantes, así como a los agentes y organizaciones educativas que consideren pertinente la necesidad de ofrecer ambientes donde sus líderes pueden aumentar su desarrollo moral y mejorar el desempeño de las competencias sugeridas.

Se abren las puertas para nuevos estudios sobre desarrollo moral a otros agentes dentro de las instituciones educativas, así como el incremento de evaluaciones 360 que puedan ser de utilidad general considerando otra gama de competencias a evaluar.

Comentario [u25]: Va separado

Comentario [LFCM26]: Gracias

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La situación problemática que atrajo el interés para la realización de este estudio es el desarrollo moral en los individuos. Desde la infancia el individuo es sometido a diversas influencias que configuran su manera de adaptarse al medio ambiente y responder a su entorno, con decisiones a las que se les da un juicio moral. El nivel de respuesta de cada individuo es distinto, ~~¿de qué depende?~~ ya que depende de la manera en que cada persona interpreta las situaciones que se le presentan en su vida (Estrada, 2012).

Tomando en cuenta estos factores se decidió realizar un estudio amplio para responder a este cuestionamiento. Esta tesis es sólo el inicio. Si el individuo, del cual se busca conocer su desarrollo moral desde su infancia, se encuentra en la escuela, es ahí el escenario donde debe realizarse este estudio. Y si este individuo es formado en su desarrollo, por formadores educativos, es necesario iniciar con ellos.

Comentario [CP27]: Aunque la RAE establece que ya no es necesario acentuar esta palabra (sólo), se sugiere hacerlo en una investigación científica. Revisar el resto del documento.

Comentario [LFCM28]: LISTO

Se ha visto cómo en la historia del estudio del liderazgo, han existido teorías y definiciones innumerables sobre el mismo. Gómez Rada (2002) hace un recuento de las definiciones de liderazgo. Habla de autores como Culligan (1986) quien sustenta la evolución de los distintos tipos de liderazgo en las comunidades, de Fiedler (1967), quien considera al liderazgo como una necesidad subjetiva que brinda estructura al poder del grupo. Menciona cómo se ha descrito al administrador efectivo o líder como una persona que piensa de manera proactiva, balanceada entre la orientación a la tarea y la orientación a las personas. French y Bell (1996) comentan que el líder tiene una visión, inspira al compromiso, trabaja, invierte en la confianza, motiva y es un comunicador efectivo. El catálogo de habilidades y características es largo. Algunas veces la única definición de líder es la que lo define como aquél que tiene seguidores (Fehr et al., Yam y Dang, 2015). Alternativamente, el liderazgo ha sido definido por Safty (2003) como la habilidad de lograr resultados, no popularidad; la habilidad de pensar proactivamente en orden a entender primero y ser entendido; la habilidad de ver la periferia, apreciar ideas no convencionales y transformar el miedo al cambio en una turbulencia positiva. Sin embargo, en esta dimensión, se le pone poca atención a la moralidad.

Comentario [CP29]: Añadir año a la cita.

Comentario [LFCM30]: LISTO

Comentario [CP31]: Añadir año a la cita.

Comentario [LFCM32]: LISTO

Comentario [CP33]: El et al. que por sus siglas en latín significa y otros, se introduce posteriormente al citar a todos los autores. En este caso, como es la primera cita en el documento de Fehr, se debe citar a todos los autores, en la siguiente cita, ya puedes usar el... et al.

Comentario [LFCM34]: Puse una cita de ellos en la introducción

En 2001, cuando surgieron los escándalos éticos de las grandes corporaciones, como ENRON (Watkins, 2003), las personas se hicieron preguntas sobre la definición de liderazgo. Hasta ese momento no se había visto la necesidad de evaluar el aspecto moral dentro de un líder, ya que lo que importaba era su efectividad (Hoyos, 2014). ~~Se refiere también que existe en la escasa pero creciente literatura acerca de las políticas públicas, un Comenzaron a referirse a que es escaso el manejo que se hace en la literatura donde se observa mayor sobre la conciencia sobre de la moralidad en el líder.~~

Comentario [CP35]: Se sugiere introducir un par de ejemplos de estas grandes corporaciones para completar la idea.

Comentario [LFCM36]: LISTO

Con formato: Sin Resaltar

Hay innumerables ejemplos de infracciones que adquieren proporciones gigantescas, tales como Worldcom, Parmalat, Enron, “el saqueo” argentino, Monsanto en India, Cattles en Reino Unido, Unocal en Myanmar, Chevron en África, Banco Nacional, Banco Santos, Schincariol y Daslú en Brasil. Estos casos dieron mayor visibilidad a un proceso que no tiene fronteras, incitando a otros segmentos del empresariado a desarrollar programas de buena gobernabilidad corporativa, responsabilidad social y de ética económica, con el objetivo de preservar la buena imagen de las grandes corporaciones, separando lo que ellos mismos consideran la “parte podrida” que puede contaminar a las demás, *a few bad apples*, como dicen en la jerga del mundo de los negocios.

Con formato: Espacio Después: 0

Con formato: Fuente: Cursiva

(Cattani, 2009: 62)

Ciertamente los estudios cognitivos, según Safty (2003) han declarado que el buen líder es una persona que tiene excelentes habilidades de comunicación, interés en expandir su visión y está preocupado por las situaciones morales. En este momento surge una nueva diferenciación, entre el administrador o el gerente y el líder. Bennis (1990) los distingue asegurando que las personas que ejercen un liderazgo son aquellas que hacen las cosas correctas, sin embargo los gerentes son personas que realizan las cosas de forma correcta. El liderazgo también ha sido asociado a los altos valores en la jerarquía de las necesidades humanas, que es el tipo de liderazgo llamado transformacional (Molero, Recio y Cuadrado, 2010), el cual satisface las más altas necesidades de actualización en los seguidores y en su proceso de transformación. También, el liderazgo ha sido descrito como un requerimiento del sentido de responsabilidad hacia el progreso social. Heifetz (como se citó en Safty, 2003)

Comentario [u37]: Hay alguna referencia sobre este caso? También ay otros casos en México que puedes citar y poner fuentes-

Comentario [LFCM38]: Listo

Comentario [CP39]: Al usar comillas, se entiende que es una cita textual corta, por lo tanto a esta cita le hace falta mencionar la página.

Comentario [LFCM40]: LISTO, no la puse textual

Comentario [CP41]: El mismo comentario anterior sobre et al.

Comentario [LFCM42]: LISTO

argumentó que el líder moderno es aquél que voluntariamente toma responsabilidad sin esperar la petición de un permiso burocrático.

Las personas impulsadas por el liderazgo moral son vitales en situaciones donde los líderes designados en las organizaciones o en los estados son cuestionables en sí mismos, en términos de si realmente persiguen las metas perseguidas por este tipo de liderazgo. El liderazgo es más que la administración o el gobierno, que el poder o la autoridad, que la regla o la administración; es un propósito de alta moral. Como muestra de un liderazgo verdadero tenemos muchos ejemplos: El compromiso de Lincoln ante la democracia para todos, la autodeterminación de Wilson para las antiguas colonias, la construcción de la nación por Atatürk, la autoridad moral de Gandhi y la lucha de Nelson Mandela por la libertad e igualdad, entre otros. Como en la democracia, es un duro trabajo, que requiere de un compromiso renovado, una determinación visionaria para crecer en el desarrollo humano y una búsqueda común de una vida digna para todos (Brown y Treviño, 2006).

Este estudio busca analizar al líder, en concreto al líder educativo, que trabaja en un ámbito organizacional de suma relevancia para el desarrollo futuro de la sociedad, en concreto el nivel primaria en educación básica. Si en los párrafos anteriores se habló de la crisis por la que atraviesan los líderes, tanto aquellos cuya vida es un referente como aquellos que dirigen las organizaciones, surge el cuestionamiento de si esta crisis ha tocado al líder educativo, que trabaja en organizaciones cuyo nivel de responsabilidad y compromiso con la sociedad es elevado, ya que las escuelas que dirigen, tienen una misión formadora de personas, y éstas requieren de líderes que sean eficaces en su labor educativa. Este líder será evaluado bajo la perspectiva de Kohlberg. Se elige la teoría del razonamiento moral como fundamento de esta tesis. Elorrieta – Grimalt (2012), al hacer un análisis de la teoría del desarrollo moral de Kohlberg, comenta cómo para él era de suma importancia entender la estructura del razonamiento frente a situaciones catalogadas como morales. En los estudios que Kohlberg realizó, se enfocó en los razonamientos morales, -no en los valores específicos, es decir, su enfoque se dirigió a qué motiva a las personas para elegir entre realizar una u otra acción.

El desarrollo moral, que fue primeramente definido por Piaget (como se citó en Villegas, 1998) y, posteriormente, fue refinado y re investigado por Kohlberg (Kohlberg y Hersh, 1977), no representa simplemente un incremento en el conocimiento de los valores culturales

Comentario [CP43]: Se sugiere especificar, el nivel educativo, en este caso, primariasl

Comentario [LFCM44]: LISTO

Comentario [CP45]: ¿Es una cita de cita?

Comentario [LFCM46]: Sí, LISTO

Comentario [CP47]: Se sugiere revisar en todo el documento, que momento se necesita añadir el año al autor Kohlberg.

Comentario [LFCM48]: LISTO

que lideran la relatividad ética. Más allá del crecimiento de los valores personales o culturales, el desarrollo moral representa un cambio en la forma del pensamiento de cada persona. Los valores son distintos en cada cultura, por lo tanto, el estudio de los mismos no es un indicador de cómo una persona se relaciona con su ambiente social o cómo ésta resuelve los problemas relacionados con su mundo social. Más bien esto requiere el análisis de las estructuras del desarrollo del juicio moral, que, como comenta Kohlberg, son universales “en una secuencia de desarrollo a través de las culturas” (Kohlberg y Hersh, 1977). Ya lo citaste arriba

Kohlberg (Kohlberg & Hersh, 1977) realizó una investigación de tipo longitudinal y, a través de las culturas, para analizar de qué manera los individuos daban respuesta a supuestos dilemas morales evidenciando que el razonamiento moral de cada individuo se desarrolla a través del tiempo en una serie de seis estadios que se presentan, a manera de introducción, en la tabla no. 1.

Tabla 1

Estadios del razonamiento moral según Kohlberg

Nivel	Estadio	Característica de la Etapa del Desarrollo Moral de Kohlberg
Preconvencional	Etapa 1	Orientación al castigo y la obediencia
	Etapa 2	Orientación instrumental
Convencional	Etapa 3	Concordancia interpersonal
	Etapa 4	Orientación a la ley y el orden
Posconvencional	Etapa 5	Orientación social contractual
	Etapa 6	Orientación de principios éticos universales

Fuente: Elaboración propia en base a Kohlberg & Hersh (1977)

Comentario [CP49]: De acuerdo al APA, los títulos de las tablas deben de ir a la izquierda. Revisar el resto del documento.

Comentario [LFCM50]: LISTO

Comentario [CP51]: De acuerdo al APA, la cita de la fuente debe ir con tamaño de letra número 10. Revisar todo el documento.

Comentario [LFCM52]: LISTO

En Kohlberg y Hersh (1977) se menciona que el significado de los estadios del desarrollo cognitivo se refieren a la estructura del razonamiento de la persona y que tiene las características que se mencionan a continuación:

- Los estadios son sistemas estructurados de pensamiento, es decir, que el juicio moral de las personas es consistente.
- Los estadios forman una secuencia y ésta no cambia. En cada circunstancia el movimiento siempre es hacia un estadio mayor, y esto aplica para todas las culturas.
- Los estadios son integraciones jerárquicas. Se refiere a que los estadios más altos poseen un mayor valor.

Comentario [u53]: En todos los casos va acentuado. Ya que sin acentuar es como el estadio azteca.

Comentario [LFCM54]: Listo, cambiados todos

Es difícil conocer el propio nivel de razonamiento moral, ya que son muchos los factores que influyen a la persona al momento de autoevaluarse, por ejemplo, su auto concepto. Por ello se elige también como herramienta la evaluación 360 grados, que permite a la persona ser evaluada por quienes trabajan con ella, su jefe, colaterales, y clientes. De manera que pueda obtenerse una visión objetiva del desempeño del líder, para poder constatar si esta carencia de liderazgo moral ha afectado a las instituciones educativas.

1.2 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación de este estudio son las siguientes:

¿Cuál es el nivel o categoría de razonamiento moral que tiene un líder educativo en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California?

¿Cuál es el nivel de puntuación que obtiene el líder educativo en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California en sus competencias y desempeño?

¿Cuál es la relación entre el nivel de razonamiento moral de los líderes educativos en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California y sus competencias y desempeño?

Comentario [CP55]: Considero que cada pregunta debe especificar el contexto del líder educativo, ejemplo: ¿Cuál es el nivel o categoría de razonamiento moral que tiene un líder educativo en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California?

Comentario [LFCM56]: LISTO

1.3 Propósito de la investigación

Esta investigación tiene como propósito identificar si existe relación entre el nivel de razonamiento moral y las competencias y desempeño del líder educativo. A partir de una muestra en escuelas a nivel primaria, se busca conocer la relación entre variables importantes en materia de desarrollo moral en personas con una esencial función de liderazgo en organizaciones educativas. El conocer la relación entre estas variables, permitirá generar aportaciones para la creación de escenarios de capacitación y profesionalización en líderes educativos. Incluir por que en Mexicali, BC. Esta investigación se realiza en la Ciudad de Mexicali, Baja California debido a que el autor de esta investigación es directora de una escuela primaria de esta ciudad.

Con formato: Resaltar

1.4 Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es el siguiente:

Determinar la relación que existe entre el nivel de razonamiento moral y las competencias y desempeño, de los líderes educativos en una muestra de colegios de nivel primaria en Mexicali, Baja California.- En mxi be

1.5 Objetivos específicos

- a) Determinar qué nivel o categoría de razonamiento moral tiene el líder educativo en primarias privadas en la región de estudio.
- b) Determinar la puntuación que obtiene el líder educativo en su evaluación 360 e.- En dichas primarias y región de estudio
- c) Determinar la relación que existe entre el nivel de razonamiento moral de los líderes educativos evaluados y su nivel de competencia y desempeño.

1.6 Justificación de la investigación

La pregunta de qué elementos claves se deben considerar para que cualquier persona crea pertinente el basar sus decisiones en la bondad o maldad de sus acciones, es la impulsora de

este trabajo de investigación. Basta una mirada panorámica de la situación social y empresarial actual para encontrar casos donde la organización carece de líderes morales (Cattani, 2009), que tengan una visión clara, una meta definida y que inspiren a sus seguidores hacia el logro de las mismas. ~~brindar citas o ejemplo de esto para evitar generalizar.~~ Más aún, las instituciones educativas en cuya entraña se encuentra la responsabilidad más amplia de la sociedad, junto con la familia, la de formar a los ciudadanos del mañana y a los futuros gobernantes y líderes.

Con formato: Resaltar

Se cree pertinente hacer un trabajo amplio sobre el camino a seguir para formar la conciencia del individuo, desde que su misma capacidad biológica lo permita. Es por ello que se elige la educación primaria como escenario primordial de la investigación. Ya que en este nivel educativo se cuenta con los niños, con la materia dispuesta para formar en ellos los criterios para discernir el bien del mal. Pero para que el impacto de la investigación tenga mayor efecto, se eligió comenzar por el líder educativo, entendiendo como tal a toda persona que tenga un puesto de autoridad dentro de la institución educativa, y que tenga un impacto entre maestros, padres de familia y alumnos.

Se busca conocer el nivel de desarrollo moral de los líderes educativos. Ellos mismos, al aplicar el test de Kohlberg, DIT (Rest, 1979) que mide el nivel de razonamiento moral, hablarán de sí mismos y de las motivaciones al tomar decisiones. Por otro lado, las personas alrededor de este líder, aplicaron la evaluación 360, que ~~permitirá-permitió~~ conocer al líder desde otro enfoque. Cuando se ~~relacionen-relacionaron~~ las dos variables ~~será-se consideró~~ interesante el analizar si el nivel de desarrollo moral que el líder ~~presume-presumía~~ poseer, es percibido como tal por sus seguidores. Los instrumentos se aplicaron en primarias privadas de la zona XCIX en la Ciudad de Mexicali, Baja California. ~~Aún no señalas por qué eliges~~
~~MXL-BG~~

Al hablar de moralidad, se habla de desarrollo moral en la persona, y esta teoría de desarrollo moral no se ha aplicado al líder. Por lo que se abre una puerta hacia la investigación del líder como persona moral vista y evaluada desde el enfoque de Kohlberg, de su teoría del razonamiento moral y siendo el líder evaluado por todas las personas relacionadas con él, dentro de la organización.

En la actualidad no se ha realizado un estudio que evalúe el razonamiento moral en líderes educativos y que esta evaluación hecha por el líder mismo, se contraste o se relacione con la evaluación 360 del mismo líder por lo que se ofrecerá un elemento nuevo al conocimiento, y un punto de partida para continuar con el estudio de cómo formar la conciencia de aquellos ciudadanos y líderes del mañana.

1.7 Hipótesis

Se cree que el líder educativo, persona formada bajo estándares de una educación elevada, poseedor de una formación académica vasta y de una experiencia amplia en la atención de alumnado, profesorado y de padres de familia dentro de la escuela, obtendrá una puntuación elevada al aplicarle la evaluación de razonamiento moral de Kohlberg, en la que se medirá a cuál de los seis estadios pertenece.

H₁ El líder educativo en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California obtiene puntuación de moralidad en la quinta categorización en el test de Kohlberg.

De igual manera, se puede decir que este mismo líder educativo será evaluado por su jefe, sus colaterales, sus maestros y padres de familia y obtendrá puntuaciones elevadas en sus niveles de comunicación, trabajo en equipo y otros rubros según lo planteado por la evaluación 360.

H₂ El líder educativo en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California obtiene puntuación promedio de 4.5 puntos en la evaluación 360.

Los resultados de las evaluaciones anteriores podrán relacionarse, de manera que se pueda apreciar si el nivel objetivo de razonamiento moral del líder educativo, coincide con la percepción que tienen de él los que trabajan a su lado. De esa manera, se podrán hacer propuestas para el mejor desarrollo moral y traducir ese desarrollo en acciones concretas de cara a la organización y al personal que labora alrededor del líder educativo.

Comentario [CP57]: Se recomienda especificar a qué líderes se refiere. Ejemplo: Los líderes educativos de los colegios privados.....

Comentario [LFCM58]: LISTO

H₃ Existe una correlación positiva fuerte entre el nivel de desarrollo moral del líder educativo en las primarias privadas de la zona XCIX en Mexicali, Baja California y su nivel de competencias y desempeño.

1.8 Alcances y limitaciones del proyecto

Este estudio aporta a la literatura en materia liderazgo administrativo, una investigación que vincula los aspectos más relevantes del liderazgo y de la teoría de razonamiento moral. tiene como alcance la capacidad de proponer a la literatura una investigación que enlace los aspectos más relevantes del liderazgo y de la teoría de razonamiento moral. Demostrando qué hace a un líder moral, qué lo hace crecer en esa moralidad, de qué manera y bajo qué motivaciones cumple las reglas y hace que los demás las cumplan. El que cada líder conozca su posición en el desarrollo moral, le permitirá conocer qué rasgos, intenciones, comportamiento necesita para seguir ascendiendo en los estadios de desarrollo moral marcados por Kohlberg (Kohlberg y Hersh, 1977). Será de gran apoyo a la organización educativa, ya que el tener esta información le permitirá crear escenarios favorecedores para que los líderes asciendan en estos estadios.

La gran limitación de este estudio consistió en su aplicación, ya que una de las prioridades apremiantes en la actualidad, prácticamente, no es la ética ni el comportamiento moral. Y la pregunta fue si el dedicar tiempo a la aplicación de este estudio, realmente favorecería la eficiencia y la productividad. Una de sus limitaciones es que derivado de las condiciones de acceso a fuentes de recopilación de datos, se utiliza el muestreo por conveniencia, y por ello los sujetos bajo estudio no han sido seleccionados con base en un método probabilístico. Aunque se aplicaron 328 encuestas que evalúan el desempeño de los líderes educativos, finalmente fueron un total de 10 los sujetos bajo estudio, lo cual circunscribe los hallazgos a un número limitado en comparación con el universo de líderes y centros educativos existentes.

El carácter exploratorio y descriptivo del estudio, permite avanzar algunas ideas y planteamientos para investigaciones subsecuentes que podrían hacer uso de una metodología experimental y longitudinal. Es importante considerar que dada la extensión de las encuestas y la complejidad del tema para la comprensión del público promedio, algunos respondientes

Comentario [CP59]: Se recomienda trabajar más con la redacción, no hay muy buena coherencia en esta parte del documento, sobre todo en los últimos párrafos.

Comentario [LFCM60]: LISTO

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Resaltar

Comentario [u61]: Para no repetir esto, centra los alcances y limitaciones en cuestiones metodológicas como que es un diseño exploratorio y descriptivo. Sus limitaciones son el tamaño de la muestra, el muestreo el diseño de la encuesta etc.

podrían haber enfrentado dificultad para interpretar con precisión el sentido de algunos ítems incluidos en el instrumento. No obstante, los instrumentos cuentan con un diseño y redacción ya establecida, por lo que no se realizaron modificaciones o adecuaciones a los mismos.

El estudio está circunscrito a una zona escolar determinada, en una localidad específica. Es por ello que los hallazgos, además de ser exploratorios y descriptivos en su naturaleza, se asocian a un entorno particular. El extender la muestra en términos de diversidad geográfica, podría permitir arribar a conclusiones representativas de un entorno más amplio de líderes educativos.

~~Otra limitación fue que los colegios cerraran sus puertas a la aplicación de los instrumentos por celo profesional, o para no crear conflicto al interior de la organización, al tener que evaluar el desempeño de un líder en concreto.~~

Comentario [CP62]: En esta parte la redacción debe ser en pasado.

~~Una de las primarias aceptó la aplicación de ambos instrumentos en su interior, sin embargo, cuando se llegó el momento de aplicar la evaluación 360 a su coordinador, se retiró parcialmente de la investigación, regresando todas las encuestas de evaluación 360 sin responder. Después de un año volvió a aceptar participar en este estudio. Otro colegio tardó un año en entregar las encuestas ya respondidas y, uno más, aceptó evaluar a su líder educativo, a través de los dos instrumentos, después de un año de que se le hiciera la propuesta.~~

Comentario [LFCM63]: LISTO

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

1.9 Organización del estudio

Para la realización de este estudio se parte de una introducción, del capítulo uno que propone las intenciones con las que se realiza, en concreto los objetivos, propósito, hipótesis y justificación de esta investigación. En el capítulo dos, se presenta el marco teórico basado en las dos variables fundamentales de este trabajo: el liderazgo y el razonamiento moral. Se habla de las teorías sobre el liderazgo y de los autores que las propusieron, así como de la teoría del razonamiento moral de Kohlberg, que da consistencia a este estudio.

En el capítulo tres, que versa sobre el Marco Contextual, se da un panorama general de la educación en México, en Baja California y en Mexicali, lugar donde se realiza este estudio, y

Comentario [CP64]: Mencionar que el capítulo 3 se refiere al Marco contextual.

Comentario [LFCM65]: LISTO

se habla de los seis colegios que participaron en la aplicación de los instrumentos de evaluación. En el capítulo cuatro ~~se hablase plasma-sobre~~ la metodología aplicada; en el capítulo cinco se mencionan los resultados del estudio así como algunos hallazgos adicionales y se culmina con el capítulo seis donde se ~~plasman-redactan~~ las conclusiones y el siete con las referencias utilizadas para la investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

La historia es la mayor evidencia del comportamiento humano. En este apartado se analizarán dos temas, el liderazgo y el desarrollo moral de Kohlberg, como los sustentos de esta tesis. Se realizará un escaneo del liderazgo, empezando por su concepto, y se continuará conociendo aquellos personajes que han marcado la historia, positiva o negativamente, con su liderazgo. Se hará un recorrido por la historia del liderazgo hasta llegar a un análisis a conciencia del liderazgo moral. Se expondrá la teoría de Kohlberg sobre el desarrollo moral en general y aplicada a las organizaciones, comparándolo con Piaget y se revisará cómo la persona puede escalar, inclusive en su edad adulta, a través de los estadios propuestos por este autor.

2.1 Liderazgo

El liderazgo en el ámbito educativo es definido de la siguiente manera:

Es un fenómeno que eclosiona a partir de ciertos rasgos de la persona que resultan idóneos en función de que la situación sea una u otra para dinamizar a un grupo, colectivo o institución concreta y no a otra cualquiera, en la construcción de un proyecto compartido.

(Lorenzo, 2005: 378).

2.1.1 Testimonios de líderes morales en la sociedad y en las empresas

A través de los tiempos se pueden conocer testimonios de personajes que han sobresalido por su moralidad, en concreto, por la vivencia de la virtud, bondad y motivación que han ejercido hacia sus seguidores para realizar buenas obras. Parafraseando a Payne (1971) se puede contar con ejemplos como Mahatma Gandhi, de quien se dice que ningún hombre, tal como él lo hizo, ha reflejado la dimensión de la caridad tan profundamente. Se caracterizó por ser apóstol, por su amor a su país y por ser un hombre visionario, fue el consejero a nivel espiritual, cívico y político de millones de hombres. Con la fuerza de su espíritu y con un gran amor, logró la independencia de su país y se constituyó como un héroe moral y un maestro de la humanidad. Como Leich Walesa, quien, en palabras de Kolakowski (2008) era un líder con

Comentario [CP66]: Examina esta cita, si usas comillas, se considera una cita textual corta por ende, es necesario incluir la página. En esta cita se exceden las 40 palabras, por lo tanto debe ser una cita textual larga.

Comentario [LFCM67]: LISTO

carisma, uno de los pocos líderes surgidos en Polonia al término de la guerra. Pero él no pudo mantener esta gloria. Madre Teresa de Calcuta, quien fue una defensora de los niños sin nacer considerándolo un asesinato realizado por la misma madre y levantado su voz para abrir la conciencia de las personas y demostrarles que ése es uno de los más grandes problemas de la humanidad (Peña, 1993). Martin Luther King, Jr. quien sostuvo que en Estados Unidos, la discriminación por el color de la piel y la raza, eran uno de los más grandes dilemas morales y él, como líder moral inició una lucha para que cada hombre, sin importar su raza o color, fuera tratado con la dignidad que tiene en su ser humano (Melvin, 2003).

Fehr, Yam y Dang (2015) continúan con un listado grato de ejemplos extraordinarios a nivel moral como Winston Churchill quien se dio a conocer por su compromiso fiel y leal al reinado; infinidad de directores de empresas actuales como James Burke de Johnson & Johnson, que ha sido un ejemplo de cuidado y compasión; o el CEO de Whole Foods John Mackey, con una clara visión de la exaltación de la pureza. Más allá de aquello que ha llevado a estos líderes a posicionarse como líderes morales como su orientación a la justicia, a la compasión, a la lealtad o a la pureza, cada uno de ellos ha manifestado su:

Comentario [LFCM68]: Es la marca, por eso lleva &

Capacidad de aprovechar la moralidad como medio de obtener compromiso con una causa, aprovechando la creencia moral de sus seguidores y transmitir lo que se necesita para ser moral en un lugar determinado y en un momento dado en el tiempo.

(Fehr, Yam, y Dang., 2015: 182).

Estos líderes han sido reconocidos por cualidades a nivel personal, ya sean la lealtad, la pureza, la compasión, la justicia, etc., y aunado a eso todos han dado testimonio de la habilidad de aprovechar la moralidad con el objetivo de obtener el compromiso de sus seguidores hacia una meta concreta, inspiradora.

Por otro lado, se han observado casos donde se puede percibir que el comportamiento de los líderes no fue moral. Siguiendo los ejemplos de ENRON u otros escándalos recientes en los negocios, gobiernos, deportes, organizaciones sin fines de lucro, y hasta organizaciones religiosas, las personas se están preguntando ¿qué les pasa a nuestros líderes? En reuniones del “Academy of Management” o en “Association to Advance Collegiate School of Business”

se ha subrayado la importancia de poner en el centro de las organizaciones el liderazgo ético, que para fines de este estudio se denominará liderazgo moral (Brown y Treviño, 2006).

Existen casos reconocidos de cómo los líderes de las organizaciones no utilizaron su liderazgo moral para poder lograr los fines de la corporación, sino que en algún momento del camino se desviaron para lograr beneficios personales independientemente de la organización o para lograr beneficios para la organización independientemente de la sociedad y de las personas que la conforman.

A Watkins (2003), ex vicepresidente de ENRON, se le hizo una entrevista después del colapso de ENRON, empresa en la que trabajaba, por el fraude realizado por sus líderes (Jeff Skilling, Ken Lay y Andy Fastow). Su quiebra dejó a 20,000 empleados sin trabajo y con 2,000 millones de dólares en pérdidas de pensiones y jubilaciones no pagadas. En esta entrevista refiere que este problema no sólo es de ENRON. Comenta que, en ese momento, el departamento de justicia de Estados Unidos tenía 16 declaraciones de culpabilidad o acusaciones de ex ejecutivos de ENRON, pero en total existían cerca de 50 ejecutivos de media docena de compañías que se declararon culpables o que fueron acusados criminalmente, de empresas como Adelphia, Worl Com, ImClone, Tyco y Healthsouth. Y continúa diciendo que los fraudes pueden ser distintos, pero tienen la misma base: los “top guys” (los líderes) se fueron con cantidades millonarias, de manera que los accionistas y los empleados de las compañías perdieron. En su momento estos líderes daban una imagen de hombres íntegros, con la más alta ética, quizá sí eran decentes pero, en el momento del colapso de la empresa, no se les siguió viendo de la misma manera.

En esta misma entrevista Watkins da ejemplos de cómo fueron permitiendo pequeños fraudes, hasta llegar al colapso: Ken Lay era considerado un hombre caritativo y con un compromiso verbal hacia los cuatro principales valores de la corporación (respeto, integridad, comunicación y excelencia), sin embargo él siempre tenía a los empleados de ENRON y del despacho de abogados que los representaba, usando la agencia de viajes de su hermana que, aunque era barata, ofrecía muy mal servicio. Fastow, quizá usaba este caso de Lay, para justificar el tomar un poco de las ganancias para sí mismo.

El otro caso es el tan reciente de la Volkswagen. La agencia de protección medioambiental de Estados Unidos (EPA) descubrió que los autos de fabricados por esta compañía tenían trucadas las pruebas de emisiones. Se simulaban unas condiciones que nada tenían que ver con el comportamiento de un automóvil en carretera. En algunos casos se llegaban a niveles cuarenta veces superiores a lo declarado por el fabricante alemán. El origen, software truco en el ordenador de a bordo. —El caso está en Estados Unidos, donde casi medio millón de vehículos están llamados a revisión, sin embargo las autoridades alemanas y francesas anunciaron que investigarán si este engaño es mundial. El reporte continúa defendiendo que la empresa tiene reservada una cantidad de dinero para afrontar las medidas gubernamentales que se tomen, que asumen su responsabilidad y que piden disculpas a sus compradores. Pero ¿por qué no actuaron moralmente desde el inicio, haciendo lo correcto?

Fidalgo y Diego (2015) hicieron un análisis de la situación comentando que la gran problemática desatada antes estos los hechos ha forzado la renuncia de Martin Winterkorn, responsable de la compañía, quien, al darse a conocer la polémica, aseguró que haría todo lo posible para recobrar la confianza en la lo honorable y calidad de los productos de la marca. Prometió asumir las consecuencias y prometió iniciar una investigación externa para aclarar esta situación. Asimismo, ofreció una disculpa a los clientes, a las autoridades y al público en general por esta conducta inadecuada. Mostró ser consciente de que millones de personas, a lo largo de todo el mundo, tiene confianza en la marcan en los automóviles y en la tecnología aplicada. Se lamentó por haber roto esta confianza. La prensa europea sigue con la interrogante de si en el Viejo Continente también se manipularon las pruebas de homologación para conformarse a las normas Euro 6 (Jacqué, 2015).

Estos dos casos muestran la necesidad que tienen las organizaciones de líderes morales que se enfrenten a dilemas y situaciones morales y puedan responder a ellos desde alguno de los estadios superiores planteados por Kohlberg. Es importante abordar cuestiones más generales sobre la necesidad que se está presentando en las organizaciones de actuar de manera moral.

—Hannah, Avolio y May (2011) afirman que ha crecido el reconocimiento de que las organizaciones están operando en ambientes cada vez más complejos y globales, lo cual impone retos con una dificultad moral para los miembros de las mismas. Esta complejidad

creciente se debe a numerosos factores, incluyendo grandes escrutinios sobre las acciones individuales, la necesidad de las organizaciones de trabajar a través de sistemas legales y gubernamentales competitivos, los accionistas con intereses de competencia y la necesidad de trabajar a través de diferentes culturas que constituyen diferentes tipos o juegos de valores. Paralelo a esta situación compleja y retadora, las creencias populares sugieren que la escala y el alcance de la codicia y del crimen en las organizaciones va en aumento.

Aunado a esta problemática, puede existir la mentalidad de que en las organizaciones ya no es necesario responsabilizarse por el quehacer de formar la conciencia moral de sus miembros. Hanson y Moore (2014) comentan que existe la creencia de que es responsabilidad de la universidad inculcar patrones de conducta social y comportamiento moral en el estudiante. Continúa diciendo que la universidad americana era un centro de desarrollo moral de los futuros líderes en las ciudades; anteriormente el currículo tenía como base la filosofía de Aristóteles, incluyendo el razonamiento, la lógica y ética. La crisis ha creado un impacto que ha hecho reflexionar acerca de los requerimientos de temas relacionados con la ética; se piensa que la ética no solamente debe de ser abordada en cursos específicos y aislados, sino que debe estar integrada nuevamente a los programas de estudios oficiales, junto a las demás asignaturas que conforman los programas (Chesnut, 2010).

Hannah et al. (2011) sugieren que existe la necesidad de una nueva y expandida teoría del desarrollo moral que explique mejor cómo los individuos consideran y actúan en los dilemas morales y ante las tentaciones. Una teoría y modelo de esta naturaleza no será aceptado fácilmente, ya que la meta ideal del desarrollo moral ya está dentro de los modelos de desarrollo cognitivo de Jean Piaget, Lawrence Kohlberg y de James Rest y sus colegas, sin embargo ellos proponen un marco teórico de la capacidad moral del individuo que les permitirá analizar cómo los individuos procesan los y responden a los problemas morales enfocándose en las capacidades que deben desarrollar.

Hannah et al. (2011) pronuncian que en la literatura hace falta un modelo teórico integrado de las capacidades morales individuales que pueda explicar cómo los dilemas morales son entendidos y resueltos por cada persona a través de ciertos procesos. Se necesita integrar los procesos del individuo, fenómenos, la psicología de la moralidad para que encajen. Este estudio, aportará el análisis que permita conocer qué fortalezas y carencias tiene el líder en su

desempeño y cómo se relaciona este desempeño a su propio concepto de sí mismo y de su desarrollo moral, para que, en futuras investigaciones, pueda atenderse la parte de cómo formarlo para satisfacer estas carencias.

Las decisiones correctas o incorrectas representan una especial importancia en el marco de las decisiones morales porque son comunes y consecuentes en las organizaciones y en general, como decía Gunia, Wang, Huang, Wang y Murnighan, (2012). Las decisiones de cada día, las decisiones morales necesariamente se preocupan por los valores, como el caso de tomar una u otra decisión correcta en la que compiten valores morales, o en el caso de una decisión correcta contra una incorrecta en la que se puede renunciar a un valor contra el interés personal básico.

Como las organizaciones se están esforzando en desarrollar la capacidad moral de sus empleados, el tiempo parece propicio para ofrecer un marco teórico examinando lo que constituye la capacidad moral de los individuos en el centro de trabajo y cómo esa capacidad impulsa el camino de los individuos para responder a los desafíos éticos (Hannah et al., 2011).

2.1.2 Breve historia sobre el liderazgo

Para servir a los fines de esta tesis se hará una síntesis de los que conceptos sobre liderazgo y algunos estudios realizados al respecto. Se explicará qué es un líder moral, por qué existe la necesidad de hacer un estudio concreto sobre la moralidad del líder y por qué se elige hacerlo a través de los estadios de desarrollo moral de Kohlberg en contraste con su evaluación 360.

Dicen Castro y Fernández (2006) que, aún sin haber logrado un consenso para determinar una única definición de liderazgo, puede afirmarse que éste se caracteriza por la habilidad que tienen las personas para motivar o influir a sus seguidores para lograr un objetivo, y llegar al éxito de un proyecto organizacional concreto. A través de esta definición se puede concluir que líder es el que influye sobre los demás, independientemente del puesto que ocupa. Son los seguidores los que le atribuyen a la persona el liderazgo por la influencia que ejerce sobre ellos; aunque en esta definición no se incluye aquella persona que ocupa un lugar de jefatura sin que por ello, ejerza un papel de liderazgo.

Existe una gran disparidad en estos días sobre el enfoque de liderazgo; una categorización posible toma en cuenta la forma en que se estudia este proceso determinando dos líneas de investigación principales: la primera asume que el clima y la cultura organizacional no ejercen influencia alguna en las características del liderazgo, debido a que los rasgos de un líder son, la mayoría de las veces, universales, por lo que el logro de los objetivos va directamente relacionado con su persona y no con su contexto organizacional. La segunda línea de investigación se encamina a que la eficacia de un líder depende de que él mismo sea reconocido en ese rol en la organización y que ese reconocimiento recibido, es el que le vincula con los valores, las tradiciones culturales y las creencias sostenidas por los seguidores (Castro y Fernández, 2006).

Ruiz (2009), hace un breve resumen de los estudios que se han venido dando sobre liderazgo. Narra cómo el inicio de los estudios se centró en la persona misma del líder: para responder a la pregunta de cómo se desarrolla el liderazgo eficaz, es necesario encontrar aquellos rasgos, comportamientos y variables contingentes que lo favorecen. Plantea la pertinencia de iniciar el estudio del liderazgo desde un enfoque tradicional, que es el que se centra en la persona del líder. El primer cuestionamiento planteado fue ¿qué es un líder? Así es como el enfoque de los rasgos es el primer intento en definir qué es el líder. Al término de varios estudios desarrollados, se percibe que existe una serie de rasgos que se atribuyen a los líderes exitosos, como: impulso, deseo de dirigir, integridad, autoconfianza, inteligencia, conocimientos relacionados con el puesto, etc. (Robbins, 1994).

Posteriormente, y junto a la crítica dada a la teoría de los rasgos del líder, se presenta el estudio del comportamiento del líder, como un elemento con importancia del desempeño del líder eficaz. Este estudio se centra en lo que hace el líder y en cómo lo hace. La creencia que el desempeño del líder tiene su base en sus acciones, dio como fruto el que los investigadores identificaran patrones de conducta o estilos de liderazgo que permiten al líder tener una influencia eficaz en sus seguidores (Robbins, 1999). Dentro de esta teoría se dieron algunas aportaciones como la teoría bidimensional de Hersey, Blanchard y Johnson; la de los estilos de liderazgo de Likert; el modelo de liderazgo de Blake y Mouton y la teoría del continuo de Tannenbaum y Schmidt (Ruiz, 2009).

Comentario [CP69]: Sólo es necesario incluir el primer apellido.

Comentario [LFCM70]: LISTO

Un tercer enfoque, como menciona Ruiz (2009), es conocido como contingente o situacional, en el que se entiende que el líder debe ser hábil para entender ágilmente las características esenciales de las diferentes situaciones que se presentan y elegir, para cada una de ellas, el estilo de liderazgo más apropiado. Esta teoría fue estudiada y apoyada por Fiedler; Vroom y Yetton; Evans y House. Estos investigadores, no manejan un solo estilo de liderazgo eficaz para todas las situaciones, sino que comentan que el estilo depende de cuál sea la situación en la que el líder debe operar, y eso lo obliga a considerar diferentes elementos para lograr un liderazgo eficaz. Uno de estos elementos es la relación que el líder tiene con el subordinado y/o colaborador, en concreto con su formación, con sus necesidades de autorrealización, con su experiencia, con su madurez, etc. Al tener en cuenta este elemento, el estudio sobre el liderazgo consideró otro enfoque, que es el de comprender las expectativas del colaborador sobre la relación y el mejorar la relación que se da entre líder y colaborador, obteniendo así, como resultado, los enfoques de liderazgo transaccional, transformacional, antropológico y servidor.

Molero, Recio y Cuadrado (2010) hacen un estudio sobre el liderazgo transaccional, asegurando que se basa en el intercambio de recompensas entre el líder y las personas que integran su equipo. Los empleados realizan su labor, a cambio, el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de reconocimiento. Este tipo de liderazgo, siempre y cuando su aplicación sea correcta, logra efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados, sin embargo no es suficiente para dar respuesta al por qué ciertos líderes consiguen efectos extraordinarios en las actitudes, creencias y valores de su equipo. Dichos efectos se entienden al reconocer la existencia de otro tipo de liderazgo: el liderazgo transformacional, que no es nuevo, ya que, se había estudiado bajo el nombre de liderazgo carismático, desde la sociología y la ciencia política, desde que Max Weber (1922/1964) acuñara este concepto.

El liderazgo transformacional en la actualidad se ha consolidado como una de las propuestas con mayor número de investigaciones. Su principal precursor fue Bass (1985), quien basó su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, que partieron de la consideración del liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990). Esta propuesta se enfoca en la forma relacional

(líder-seguidores) de este liderazgo, teniendo en cuenta los posibles efectos bidireccionales en este proceso. Cruz – Ortiz (2013) comparten una definición del liderazgo transformacional como aquél proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que eleva la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de aquellos que le siguen, de manera que el líder pueda responder a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trate de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013).

Marín y Páez (2014) hacen un análisis de una propuesta de liderazgo. Comentan que en este conjunto de estilos de liderazgo nace un enfoque emergente, el denominado liderazgo servidor, que plantea el servicio a los demás como factor primordial. No está por demás indicar que aunque Greenleaf es el principal responsable de la popularización de la teoría del liderazgo servidor, a lo largo de la historia éste ha sido practicado ampliamente por los pensadores y líderes influyentes en las diversas culturas. Estos mismos autores continúan comentando que los líderes servidores son identificados por características comunes que los distinguen de otros líderes, como el tener un enfoque particular en su influencia en los demás al ejercer de sus funciones, el propiciar el logro de un bien común que beneficia a todos los involucrados. Su objetivo principal es servir a los demás procurando su desarrollo y bienestar para alcanzar las metas y objetivos esperados.

Pérez (1998) comenta que existe otro estilo de liderazgo llamado humanista o antropológico, el cual tiene el reto de dotar de sentido el trabajo de los demás. Este estilo define al líder como aquél individuo que actúa por motivos trascendentes, es decir, porque así quiere hacerlo, porque reconoce el valor que su acción puede tener para otras personas. Esto no quiere decir que sólo persiga ciertos motivos, sino que indica que les da prioridad. El actuar de esta manera implica la utilización de todos los recursos en su haber en beneficio de todos, haciendo a un lado la tentación de usarlos con fines exclusivamente egoístas. Es necesario que promueva el que sus seguidores actúen por estos mismos motivos con todas las personas con las que se relacionan, sus clientes, superiores, subordinados o compañeros (Ruiz, Ruiz y Martínez, 2018).

Como resumen, en palabras de Cruz-Ortiz (2013) se puede observar que en un principio, la investigación se centró en estudiar la figura del líder desde su perspectiva individual. Sin embargo, actualmente, el proceso del liderazgo se centra no sólo en la persona del líder, sino

también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno, contexto y la cultura. El liderazgo ya no es considerado exclusivamente una característica individual, sino que representa varios modelos donde se muestra la diádica compartida de relación, y una dinámica social amplia.

Ruiz (2009), también a modo de resumen, que después de revisar brevemente los estilos de liderazgo, se puede extraer una característica que los unifica y que es la dimensión moral, la cual tiene un rol importante en el desarrollo del proceso de liderazgo. Concluye que la dimensión moral no puede alejarse de este proceso, especialmente, si entre los logros a alcanzar, está el de mejorar la relación. Haciendo conciencia de que el liderazgo se entiende y se desarrolla en un contexto plural, se debe comprender que las necesidades y expectativas de las personas que lo forman son esenciales para mejorar la efectividad de todo el proceso. El líder es aquel individuo que consigue la libre adhesión de sus colaboradores, tanto en sus motivaciones como en su comportamiento. Por esto es necesario comprender al colaborador y las expectativas que él considera importantes sobre la relación, de manera que se pueda lograr un liderazgo efectivo, lo que conduce, de una forma necesaria, a tener que considerar la dimensión de la moralidad.

Comentario [u71]: No va acentuado, por eso te lo marca como error.

Comentario [LFCM72]: Gracias

A continuación, ~~en la~~ (Tabla 2), se presenta un resumen con las teorías de liderazgo expuestas anteriormente, de manera que pueda revisarse a qué enfoque se refiere cada teoría, quién es el autor o los autores y las características de cada una.

Tabla 2

Teorías sobre liderazgo

Enfoque	Teorías	Autor	Características
Rasgos del líder		Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1948)	Estudia los rasgos, comportamientos y variables contingentes que lo favorecen
Comportamiento del líder			Se centra en lo que hace el líder y en

Comentario [u73]: Poner año en cada caso

Comentario [LFCM74]: Listo

	Bidimensional	Hersey, Blanchard (1982) y Johnson (1998)	cómo lo hace
	Estilos de liderazgo	Likert (1967)	

Continuación Tabla 2
Teorías sobre liderazgo

<u>Enfoque</u>	<u>Teorías</u>	<u>Autor</u>	<u>Características</u>
	Modelo de liderazgo	Blake y Mouton (1964)	
	Del continuo	Tannenbaum y Schmidt (1958)	

~~Continuación Tabla 2~~
~~Teorías sobre liderazgo~~

<u>Enfoque</u>	<u>Teorías</u>	<u>Autor</u>	<u>Características</u>
Contingente o situacional		Fiedler (1967) Vroom y Yetton (1973) Evans (1974) y House (1971)	Líder debe ser hábil para entender características de las diferentes situaciones que se presentan y elegir, para cada una de ellas, el estilo más apropiado.

El que comprende las expectativas del colaborador sobre la relación

	Transaccional	Burns (1978)	Intercambio de recompensas entre el
--	---------------	--------------	-------------------------------------

Tabla con formato

Tabla con formato

			líder y los miembros de su equipo
	Transformacional	Bass y Avolio (1995)	Toma en cuenta los efectos bidireccionales, la conexión que se entabla entre líder y seguidor, que eleva la motivación de ambos.
	Antropológico	Pérez López (1998)	Dota de sentido el trabajo de los demás
Continuación Tabla 2 Teorías sobre liderazgo			
Enfoque	Teorías	Autor	Características
	Servidor	Greenleaf (1977)	Influyen en los demás propiciando un bien común.

Fuente: Elaboración propia en base al texto y referencias de esta tesis.

Tabla con formato

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm

2.1.3 Las teorías de liderazgo no abordan el razonamiento moral

Al término de la revisión de los aspectos que conforman los diferentes modelos y teorías del liderazgo, y aun cuando se considera la dimensión moral, se observa que en ellos no se aborda el razonamiento moral. Al recorrer las teorías que han estudiado el liderazgo se constata que ninguna de ellas incluye el razonamiento moral. Aunque algunas teorías manejan elementos de ética y moral, en especial los liderazgos del tipo transaccional, transformacional, servidor y antropológico, y aunque algunos autores integran aspectos morales al definir los estilos de liderazgo, no abordan el desarrollo moral en el líder al ir ascendiendo a través de los diversos estadíos, como los que propone Lawrence Kohlberg. Como Burns (1978) que defiende la idea de que el liderazgo transformacional es superiormente más ético que el transaccional, al considerar la transformación como un proceso de mejora para la persona y la

institución, por lo que lo consideraba como un liderazgo ético. “El liderazgo transformador, en última instancia, se convierte en moral, eleva la conducta humana y la aspiración ética, tanto del líder como del colaborador” (Burns, 1978). Hablan de ética, de moral, pero no de cómo el líder asciende a través de los estadios de desarrollo o razonamiento moral planteados por Kohlberg.

Se ha visto en este planteamiento, cómo en los diferentes estudios del liderazgo se ha buscado describir al administrador efectivo, al líder como aquél que piensa proactivamente, que crea una estabilidad entre su orientación a la tarea y su orientación a las personas, que posee una visión, que inspira al compromiso, que trabaja, que invierte en la confianza y que se comunica efectivamente. El listado de habilidades y características de un líder es largo. En algunas ocasiones la característica especial del líder es la de poseer seguidores, o la de lograr resultados, no popularidad; o la de pensar de forma proactiva en orden a entender primeramente para después lograr ser entendido; o la de observar y gustar las ideas no convencionales y convertir el miedo al cambio en una experiencia positiva. Pero, en esta dimensión, el enfoque hacia la moralidad es escaso. “Y en 2002, cuando surgieron los escándalos de grandes corporaciones, las personas se hicieron preguntas sobre la definición de liderazgo. Hasta este momento no se había visto la necesidad de evaluar la parte moral dentro de un líder, ya que lo que importaba era su efectividad” (Safaty, 2003).

2.1.4 *Liderazgo moral*

Esta tesis busca definir y evaluar al líder moral, que es aquél cuyas acciones pueden ser moralizadas; entendiendo por moralización el proceso mediante el cual un observador atribuye a las acciones de un líder una relevancia moral (Rozin, Markwith & Stoess, citados por Fehr et al., 2015).

Burns (1978) define al liderazgo moral no sólo como la capacidad de enseñar a las personas a través de la palabra, o el practicar alguna devoción, o el insistir al grupo que se adapten a las propuestas sociales. Liderazgo moral se refiere a las necesidades prioritarias del ser humano y a las necesidades, aspiraciones y valores de aquellos que siguen al líder. Éste es

Comentario [CP75]: Revisar cita. Textual corta o larga? Cuándo se debe incluir la página?

Comentario [LFCM76]: LISTO, LE QUITÉ LO TEXTUAL

el liderazgo que necesita para lograr un cambio social que atienda y llene las necesidades de auténticos seguidores.

Hamstra (2014) comenta que el centro del liderazgo moral son los valores que puede ser clasificado como liderazgo ético. Da a conocer que en el 2001 un estudio sugiere que los líderes morales producen un efecto positivo, duradero e influyen en los demás y en el mundo. Pensar y practicar el liderazgo moral debe centrarse en el influjo hacia los seguidores, así como en el impacto en las comunidades y organizaciones. Interacción es un componente clave del liderazgo moral. Los líderes son capaces de dar a conocer sus puntos de vista pero el valor que añaden es la capacidad de escuchar y comprender las diferentes perspectivas que se tienen a sus alrededor.

Comentario [CP77]: Mismo comentario que el anterior.

Comentario [LFCM78]: Listo

Surge la pregunta de si es realmente relevante estudiar al líder moral y poder evaluarlo.

La necesidad de explorar el liderazgo íntegro dentro de las organizaciones es esencial. Esta urgencia se basa en la creciente preocupación social acerca del predominio de un liderazgo organizacional carente de sentido de responsabilidad, poco comprometido con una conducta íntegra... En estos últimos años hay una evolución del liderazgo donde el colaborador le otorga el poder para dejarse influir positivamente, un poder que finalmente lo libera. Líder y colaborador buscan intereses comunes y ambos elevan su integridad moral. La expectativa de un liderazgo íntegro se ha ampliado, ya no se trata de un liderazgo basado en el poder tradicional o la influencia formal, se trata más bien de un liderazgo en donde la toma de decisiones se comparte. El respeto a la libertad y a la autonomía del colaborador forma parte de la ecuación de un liderazgo íntegro.

(Arredondo, 2011: 2).

Arredondo (2011) continúa definiendo al líder íntegro como aquél que distingue lo que es correcto de lo que no lo es, pero sin tomarlo de una manera arbitraria; el criterio moral debe

basarse en brindar una influencia positiva en los demás, de la misma manera como se procura su desarrollo.

Todas estas características dadas del liderazgo moral permiten determinar lo valioso que es poder analizar, a través de un instrumento de evaluación, en qué estadio de razonamiento moral se encuentran los líderes educativos dependiendo de sus tendencias, intenciones y acciones. Cabe determinar que no todo líder es perfecto, como comenta Ciulla (2001), es prioritario darse cuenta que la perfección del hombre no existe, no porque los seres humanos (y específicamente los líderes) sean malvados, sino porque son imperfectos. Y esto da pie a poder determinar en qué nivel se encuentra cada líder para, en un segundo estudio, proponer un programa de capacitación, a través del cual puedan escalar en los distintos estadios de Kohlberg. Y poder contrastarlo con la visión, evaluación que hacen los seguidores del mismo líder.

Comentario [CP79]: Igual, revisar cita.

Comentario [LFCM80]: LISTO

El líder, su papel, su función, constituyen un rol necesario dentro de las organizaciones, ~~ya~~ ~~que~~, ya que el líder se posiciona como agente moral el cual no es tangencial, todo lo contrario, su papel es creativo, de gestión y de sostén de todos aquellos valores compartidos dentro de cualquier organización (Barnard, 1938). Por esta razón es necesario evaluar en qué nivel de desarrollo moral se encuentra este líder, de esa manera se conocerá la influencia que ejerce sobre sus seguidores, y su capacidad para cumplir las reglas organizacionales y para llevar adelante las metas de la organización y el logro de las expectativas de sus seguidores.

Safty (2003) brinda otra óptica del líder moral. Primeramente profundiza en la idea de que el liderazgo ha sido estudiado de una manera aguda y dramáticamente planteada. Comenta cómo la rápida promoción de la literatura sobre el liderazgo se ha dejado convencer por el concepto y la creencia de que el liderazgo es la capacidad de llevar una administración efectiva en las organizaciones. El resultado de estos estudios, con este enfoque, ha sido un inventario de habilidades, actitudes y características del líder corporativo exitoso, del administrador efectivo, del responsable de políticas eficientes, del mandato decisivo y de la mentalidad del gerente de “todo se puede”.

Se muestra la necesidad y oportunidad de medir los resultados de las acciones del líder, al igual que al líder en su moralidad, en su capacidad de elevar a sus seguidores, de marcarles

nuevas metas y caminos hacia el progreso y hacia el desarrollo de cada persona en la cual influye.

El liderazgo, medido a través de sus resultados y en cualquier campo, debe ser la visión guiadora de los logros de las personas que son capaces de transformar su ambiente, que su moralidad eleva a sus seguidores, y marca nuevos caminos de progreso y de desarrollo humano.

(Safty, 2003: 89).

Para medir sus resultados se utilizará la evaluación denominada 360, también llamada evaluación integral, la cual es una herramienta que se utiliza para medir las competencias y desempeño de los empleados de manera global. Algunos de los principales usos que se le da a esta herramienta en las empresas son los siguientes:

- a) Medir el desempeño del talento humano.
- b) Evaluar las competencias.
- c) Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- d) Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

Esta evaluación brinda una perspectiva más amplia al obtener información y calificaciones desde todos los ángulos: jefe directo, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, etc. quienes participan en el proceso y ayudan a construir una evaluación completa del colaborador según el tipo de interacción que tengan. Cada organización elabora este instrumento a partir de las habilidades que busca desarrollar y evaluar en el líder.

Las competencias que se evaluarán en este estudio son: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continuad, organización y administración del tiempo, enfoque en el cliente, pensamiento estratégico y enfoque a resultados. El cual fue elaborado por la Universidad Autónoma del Estado de Puebla.

2.2 Desarrollo moral

2.2.1 *El líder es una persona moral*

Safty comenta que: “El liderazgo debe ser aprehendido normativamente como un conjunto de valores con connotaciones evocativas de los grandes ligeros del espíritu humano” (Safty, 2003, p.88). Esta idea muestra cómo el liderazgo está atado irrevocablemente a la moralidad. Comenta que el significado de liderazgo debe ser un conjunto de valores orientados a promover el desarrollo humano, teniendo como objetivo el bien común de los individuos en un ambiente democrático, tanto dentro como fuera del país.

2.2.2 *El liderazgo es moralizado por los seguidores del líder*

El centro de cada situación es el seguidor. “Moralización se refiere al proceso mediante el cual un observador atribuye a las acciones de un líder una relevancia moral” (Fehr et al., 2015: 182). Cuando un seguidor da un juicio de valor al comportamiento de un líder, este comportamiento se convierte en una cuestión de bien y el mal. De esta forma se da como resultado una moralización positiva que consiste en reconocer el comportamiento de un líder como moralmente correcto; y una moralización negativa, la cual implica reconocer el comportamiento de un líder como moralmente erróneo.

Fehr et al. (2015) reconocen la importancia de las implicaciones posteriores de la moralización, ya que del comportamiento del líder dependerá el comportamiento posterior de sus seguidores. La moralización legítima motiva la acción en apoyo de lo que es moralmente correcto. Los individuos experimentan sentimientos de vergüenza y culpa cuando no apoyan las acciones moralmente correctas y rechazan a aquellos que proclaman una moral que contradice sus principios. Es necesario notar que lo que es moralmente relevante para un individuo en un determinado lugar y momento, a menudo varía drásticamente de lo que es moralmente relevante para otra persona en otro lugar en otro punto en el tiempo o espacio.

Fehr et al. (2015) continúan con el análisis de que para que un seguidor pueda moralizar el comportamiento de su líder, las acciones del líder deben estar alineadas con las bases morales

que son importantes para el seguidor. En las organizaciones, los fundamentos morales del seguidor provienen de: ellos mismos, de su cultura personal o de los principios propuestos por la misma organización donde laboran y se relacionan con una gran cantidad de factores, como sus orientaciones políticas. El seguidor juzgará al líder en base a los factores que él mismo priorice. Más allá del individuo, sus bases morales también pueden relacionarse a la cultura de una organización. Shein (1999) concibe la cultura organizacional como un estereotipo de suposiciones que se comparten entre los miembros de una organización y que han ido aprendiendo a lo largo del tiempo a través de dinámicas sociales y comunicativas. Estos supuestos incluyen aquellos de carácter moral, que al relacionarlos con culturas organizacionales diferentes, se observa que poseen un conocimiento distinto de lo que significa el actuar moralmente.

Los empleados pueden no coincidir con lo que su organización considera como dominio moral pero sí pueden entender el significado de ser moral en una determinada organización en un momento específico. Los líderes también pueden lograr que sus seguidores adopten nuevos fundamentos morales, y pueden plantear nuevos fundamentos morales de las culturas de sus organizaciones. Fehr et al. (2015) proponen seis bases del liderazgo moral que pueden aplicarse en las organizaciones: apoyar el bienestar del seguidor, tratar a los seguidores con justicia, demostrar lealtad a la comunidad, sostener una vida de pureza física y espiritual, mantener el orden y la dirección y cultivar la autonomía del seguidor.

La moralización ayuda al seguidor a participar en aquella conducta donde se viva un valor constante, hasta llegar a que el comportamiento refleje un conjunto particular de valores. Por ejemplo, cuando los seguidores moralizan las acciones compasivas de los líderes, se motivan a actuar con compasión y si los ven actuar con lealtad, sigue que ellos actúen de esa manera. Aunque esto no es una afirmación que se pueda generalizar.

2.2.3 *El liderazgo puede integrar en sí mismo la moralidad*

Es importante definir el enfoque que este estudio da al líder, ya que como diría Gómez Rada (2002) en su estudio sobre el liderazgo, “el concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre éste existen diversas

interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática”. Esta investigación se enfoca al líder educativo como aquella persona que tiene un puesto de poder dentro de la organización. Definido por Robbins (1999) el liderazgo es una aptitud que permite influir en un grupo con la finalidad de lograr una visión o metas. El origen de la influencia del líder puede ser formal, por poseer una posición de jerarquía directiva en una organización. Para concluir, Gómez Rada (2002) asegura que si el líder influye sobre sus colaboradores, entonces se deduce que él tiene la responsabilidad de formarlos, dirigirlos y entusiasmarlos.

Para investigar sobre la relación que existe entre el líder y el empleado en cuanto al desarrollo de la conciencia moral se considera que es necesario empezar por un estudio más específico que abra la puerta a estudios posteriores. Por ello este estudio se centra en el desarrollo moral del líder.

Los resultados del estudio de Caldwell (como se citó en Hoyos, 2004) entre el razonamiento moral y el liderazgo transformacional, han mostrado que los líderes que manifiestan tener una categoría superior de razonamiento moral, también son ejemplo de un comportamiento con rasgos de liderazgo transformacional, al contrario que los líderes con bajos niveles de razonamiento moral. Este estudio ayudó a incorporar, en el entrenamiento de algunos líderes, la educación ética enfocada en el razonamiento moral.

Gómez Rada (2002) comenta en su estudio que las explicaciones más remotas sobre el liderazgo son las relacionadas con las características propias e incambiantes de los individuos que poseen esa cualidad. Continúa dando un listado de características clave y comunes en las personas que ejercen un liderazgo, estas características son: la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognitivas y de seguridad, como las más importantes. En los años siguientes ha continuado la búsqueda de otras características que definan al líder, sin llegar a un consenso.

Será importante corroborar cómo el líder, dependiendo del estado de desarrollo moral en el que se encuentre, responderá a las situaciones o dilemas morales que se le presenten. Barraza, Galdames, Rosales, Vásquez y Villar (2012) comentan en su estudio, que si se reflexiona a partir del modelo Kohlbergiano, se puede sostener que a una persona, en el caso del estudio, menciona a un estudiante, se le expone a dilemas morales para favorecer el

Comentario [CP81]: Esta es la primera cita con Barraza, se debe incluir al resto de los autores, en las posteriores ya puedes meter el et al.

Comentario [LFCM82]: LISTO

desarrollo de juicio moral, debe ser de acuerdo al estadio en el que se encuentre, porque si expones a una persona que esté en el estadio 2 a un dilema que presupone un razonamiento moral del estadio 5, el contenido del dilema no le causará conflicto, y aplica también de manera inversa.

2.2.4 El razonamiento moral del líder puede ser medido

2.2.4.1 Principios en los que se basa el desarrollo moral en el individuo (Piaget).

Lawrence Kohlberg basa su teoría en la de Jean Piaget (como se citó en Kohlberg y Hersh, 1977). Piaget se ha posicionado como el primero en estudiar el desarrollo moral en las personas, este estudio determina tres momentos importantes, como se citó en Bonilla y Trujillo (2005): el primero versa sobre el desarrollo del niño en relación al respeto hacia la regla; en el segundo trata de cómo ese niño aplica la regla en su vida diaria, cómo es el juego de acuerdo a su edad y a su capacidad de pensamiento; y en el tercero es el conocimiento de justicia. El enfoque esencial de su estudio es el conocimiento de los estadios, teniendo como fin el clarificar cuál el proceso a través del cual se desarrolla la conciencia de la regla y hacer una distinción entre el estadio de la práctica de la regla y el estadio de la conciencia de la regla. Para este estudio lo relevante de la teoría de Piaget es conocer cómo el individuo, a través de su conciencia, respeta las reglas y cómo las puede conocer, ya que a través de ellas es como se relaciona con el mundo y con los otros y que debería culminar con la más radical de todas las nociones morales, la justicia.

A continuación, en la Tabla 3, se presenta un cuadro comparativo de los conceptos más importantes de Piaget y Kohlberg, se muestra en la Tabla 3, de manera que se aprecie el enfoque y la definición que cada autor da a esos conceptos. (Tabla 3).

Tabla 3

Cuadro Comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg

Conceptos	Piaget (1971)	Kohlberg (1977)
-----------	---------------	-----------------

Comentario [CP83]: Revisar cita de acuerdo al APA. Es una cita de cita?

Comentario [LFCM84]: LISTO

Tabla con formato

Moralidad	Toda moral consiste en un sistema de reglas y la esencia de cualquier moralidad hay que buscarla en el respeto que el individuo adquiere hacia estas reglas	Proceso de aprendizaje irreversible en el que existen posibilidades de adquirir nuevas estructuras del conocimiento, valoración y acción
Formación de la moral	El aprendizaje de las reglas comienza a temprana edad porque los alumnos que buscan socializar al niño insisten en el respeto a las normas para lograr la convivencia social. Al principio esas normas son implantadas por los demás y poco a poco son interiorizadas por el sujeto.	Los modelos morales están relacionados con la edad, no dependen de ella, y se les puede caracterizar como niveles de juicio moral.
Etapas o estadios, definición	Periodos definidos funcionalmente por la característica de una nueva unidad de, complejizarían u organización, entendiendo a esa unidad como una estructura en función. Cada estadio se diferencia del anterior por un grado de mayor complejidad de apertura al mundo exterior y, al mismo tiempo, de separación yo-mundo, o sea de mayor objetivación de la realidad.	Manera consistente de pensar sobre un aspecto de la realidad. Implican diferencias cualitativas en el modo de pensar. Son integraciones jerárquicas, cualitativamente únicas y avanzan siguiendo una secuencia u orden invariante.

Cont. Tabla 3

Comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg

<u>Conceptos</u>	<u>Piaget (1971)</u>	<u>Kohlberg (1977)</u>
Los estadios se fundamentan en:	Se trata de la naturaleza del conocimiento en sí y cómo los seres humanos llegan gradualmente a adquirirlo, construirlo y utilizarlo. En una reorganización progresiva de los procesos mentales resultantes de la maduración biológica y la	Datos longitudinales y de culturas y sexos opuestos y en un método de evaluación que revela secuencia invariante en tales datos.

experiencia ambiental.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0.5 cm, Espacio Antes: Automático, Después: Automático

Cont. Tabla 3

Cuadro comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg

Conceptos	Piaget	Kohlberg
Etapas	La moral se desarrolla en cada individuo pasando por una serie de fases o etapas 1. Pre operatorio 2. Operaciones concretas 3. Operaciones formales Estas etapas son las mismas para todos los individuos	1. Pre convencional 2. Convencional 3. Pos convencional No todos los individuos llegan a alcanzar las etapas superiores de este desarrollo
Moralidad	Estas etapas surgen de la maduración biológica <u>PRIMERA ETAPA: Moralidad heterónoma (moralidad de represión)</u> - Juicios simples y rígidos. Creen que las reglas son inalterables. - El comportamiento es bueno o malo y que cualquier ofensa, no importa que sea pequeña, merece un castigo severo. <u>SEGUNDA ETAPA: Moralidad autónoma (moralidad de cooperación)</u> - Flexibilidad moral. - Amplio rango de puntos de vista, muchos de los cuales contradicen lo aprendido en casa. Concluyen que las reglas están hechas por la gente y que pueden cambiarse. - Buscan la intención detrás de la acción y creen que el castigo debe recompensar el crimen. Están en el camino de formular sus propios códigos morales.	El desarrollo biológico e intelectual es necesario pero no suficiente <u>NIVEL 1. Moralidad preconvencional (entre 4 y 10 años)</u> - Los niños, bajo controles externos, obedecen las reglas para recibir premios o evitar el castigo. <u>NIVEL 2: Moralidad convencional (entre 10 y 13 años)</u> - Los niños han internalizado los estándares de las figuras de autoridad, obedecen las reglas para agradar a otros o para mantener el orden. <u>NIVEL 3: Moralidad postconvencional (13 años o más)</u> La moralidad es totalmente interna, la gente reconoce ahora conflictos entre estándares morales y elige entre ellos.

Con formato: Sin viñetas ni numeración

Cont. Tabla 3

Cuadro Comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg

Conceptos	Piaget (1971)	Kohlberg (1977)
Estadios de desarrollo		
Etapa 1	0-2 años. Movimientos sin coordinación y actos reflejos. Capacidad para conocer y sentir sus propios símbolos.	Desde los 4 a los 10 años. Observan ejemplos y modelos de los demás para evitar castigo o conseguir recompensa. Entiende lo correcto o incorrecto.
Etapa 2	Preoperacional. Desde los 2 a los 7 años. Trabaja con signos pero no es capaz de operar de forma lógica con ello.	Una labor bien hecha llena de necesidades personales y algunas veces de otras personas. Maneja el concepto de igualdad y compartir. Favores a cambio de algo.
Etapa 3	Desde los 7 a los 11 años. Manejo de operaciones con alguna lógica, con algún fin concreto. Sigue instrucciones y capacidad de resolver algunos ejercicios de álgebra.	Comprende y aprende el significado del correcto comportamiento. Comportamiento juzgado por la intención. Busca la aprobación y busca mantener buenas relaciones.
Etapa 4	Última etapa en la evolución del niño. De los 12 en adelante. La escuela puede adelantar esta etapa. Uso de suposiciones, deducciones. Actos lógicos.	Conocimiento de las reglas, el orden y la autoridad. Respeto a la autoridad y mantenimiento del orden social justificado por sus propias opiniones.
Etapa 5	Sólo existen 4 etapas en la evolución de un niño desde que nace hasta que adquiere unos conocimientos morales.	Las acciones correctas son expresiones que definen los derechos de la persona y que han sido aprobadas por la sociedad. Punto de vista personalizado pero con posibilidad de cambiarlo.
Etapa 6		Lo debido o lo correcto es acuerdo y decisión personal. Principios éticos personales elegidos por el mismo a través de la comprensión lógica

Cont. Tabla 3

Cuadro comparativo entre algunos conceptos de Piaget y Kohlberg

Conceptos	Piaget (año 1971)	Kohlberg (año 1977)
Dilemas morales	Cuentos cortos en los que el niño debe determinar cuál de los dos personajes planteados es el más malo.	Se presenta al sujeto un dilema en el que el personaje de la historia debe escoger entre una acción.
Justicia	Retributiva (inseparable de la idea de sanción) Distributiva (igualdad entre los individuos implicados en una distribución). Justicia inmanente (creencia en que las cosas o la naturaleza pueden castigar de manera automática las faltas cometidas.).	Caracterizada por su universalismo, prescriptivismo y autonomía. Para ser retributiva o requerir un castigo. Distributiva (considerar la igualdad y mantener la armonía). Equitativa (se toma en cuenta la circunstancia de cada uno).
Juicio moral	Concepto que tienen los niños de las reglas y el respeto que adquieren hacia las mismas	Proceso que permite reflexionar sobre los propios valores y ordenarlos en una jerarquía lógica, especialmente cuando se enfrenta a un dilema moral.
Desarrollo moral	Mecanismo mediante el cual los niños y adolescentes aprenden la diferencia entre el bien y el mal	
Críticas generales a estas teorías	1. Sus estudios acerca del desarrollo cognitivo se basaron casi exclusivamente en experimentos que sólo variaban la edad de los niños. 2. Sus experimentos están restringidos a niños de Europa Occidental, normalmente niños suizos de clase media. 3. Sus planteamientos sobre el desarrollo se limitan a un modelo lineal y acumulativo en el que se adquieren progresivamente estructuras de complejidad creciente; modelo que desconoce las curvas irregulares del desarrollo.	1. Para algunos autores los estadios no representan etapas evolutivas ya que no es posible considerarlas como secuenciales en el patrón del desarrollo humano. 2. La definición de los estadios se realiza exclusivamente a partir del razonamiento moral, dejando de lado otros factores importantes como emoción moral o voluntad. 3. Kohlberg considera que la mujer muestra un atraso moral con respecto al hombre. 4. Confunde moralidad y convención al ponerlos en un

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Sin Resaltar

4. Propone un "niño científico" cuyas estructuras psicológicas se reducen a estructuras lógico-matemáticas.

5. Los estudios de Piaget ignoran las implicaciones de interacción y la agencia social en el desarrollo, ya que ven al niño como un científico solitario.

6. Excesiva capacidad que Piaget le atribuye a la acción en la construcción del conocimiento.

7. Se ha criticado su modelo de coordinación de unidades estructurales, frente a otros modelos como la selección cognitiva y la inhibición.

solo continuo en el desarrollo, cuando son continuos diferentes.

5. Otorga a los niños una menor capacidad moral de lo que realmente tienen.

Fuente: ~~Elaboración Adaptado de Kohlberg y Piaget (1971) y Kohlberg (1977). año de cada uno?~~ ~~propia en base al texto y referencias de esta tesis.~~

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Sin Resaltar

Comentario [u85]: Esto no es válido

2.2.4.2 Teoría del razonamiento moral de Kohlberg

Stahl y De Luque (2014) comentan que la teoría del razonamiento moral versa sobre estadí~~os~~ cognitivos complejos a través de los cuales los individuos van ascendiendo a través de su comportamiento moral. Esta teoría está formada por una secuencia de tres niveles en los que las personas van avanzando conforme transcurre su vida, llegando una estabilidad en un tiempo específico. Estos niveles demuestran ~~que~~ las personas, en su razonamiento moral, aplican el principio de justicia al tomar decisiones ~~de~~ manera que se llegue a una aceptación social. Las personas encontradas en los más altos estadí~~os~~ de razonamiento moral, difícilmente se comprometerán con conductas no éticas en la vida o en su organización, y se comprometerán con los comportamientos éticos, ya sea haciendo el bien o evitando el daño, ambas dimensiones de la conducta responsable del líder.

Barra (1987), en su introducción al desarrollo moral de Kohlberg comenta que Kohlberg define al juicio moral, otra de sus grandes aportaciones, como un proceso que permite reflexionar sobre los valores personales y priorizarlos en una jerarquía lógica, específicamente al enfrentarse a un dilema moral.

Barraza et al. (2012) analiza el trabajo de Lawrence Kohlberg sobre el razonamiento moral, y comenta que esta teoría está basada en seis estadios a través de los cuales el individuo desarrolla su conciencia de manera escalonada; el paso de estadio en estadio se supone que va relacionado con la edad del individuo, siendo esto válido para cualquier era y cultura, además que no se pueden reducir, ni acumular, cada persona sólo puede estar en un estadio; este desarrollo se inicia, según Kohlberg, a los 4 años en el primer estadio y, para los 13 años se estaría empezando con el 5to. Comenta que Kohlberg se refiere a los problemas morales enfrentados por los individuos, a través de un estudio sobre cómo la moralidad se va desarrollando en la persona, todo esto construido sobre la teoría de Piaget. Ambos autores están de acuerdo en que la moral del individuo se desarrolla en fases o etapas, pero:

Piaget las atañe al desarrollo biológico del individuo y, para Kohlberg, aunque en su estudio definió ciertas edades (que van entre la niñez temprana y la adolescencia), defiende que el avance de una etapa a otra es un proceso de aprendizaje irreversible en el que existen posibilidades de adquirir nuevas estructuras del conocimiento, valoración y acción. (Barraza et al., 2012: 30).

Barraza et al. (2012) continúa evaluando cómo Kohlberg enfatiza que en la educación debe existir un trabajo colaborativo entre las distintas asignaturas para desarrollar el juicio moral en el individuo con la intención de que puedan discernir dilemas morales, siempre bajo la guía y compañía del responsable de su proceso formativo.

Como puede observarse Kohlberg está centrado en la educación, en cómo el docente puede formar o apoyar la formación de la moralidad en el individuo. Su aportación no conlleva el estudio de la organización ni el desempeño de los individuos dentro de ella, sino el estudio del individuo en sí mismo. Kohlberg ofrece a este estudio la teoría más relevante en cuanto al desarrollo moral de la persona (Barraza et al, 2012).

a) Características de los niveles y estadios planteados por Kohlberg.

El desarrollo moral es definido por las siguientes características, que permiten conocer los niveles y estadios propuestos en esta teoría. Se presenta la teoría como Kohlberg la propone (Kohlberg & Hersh, 1977).

1. Nivel Preconvencional

En este nivel el niño muestra sensibilidad a las reglas culturales y a las etiquetas de lo bueno y lo malo, lo correcto e incorrecto, pero la interpretación que hace de ello es en términos de las consecuencias de la acción, físicas o hedonistas (castigo, recompensa, intercambio de favores) o del poder físico de aquellos que dictan estas reglas o las etiquetas. El nivel se divide en dos estadios:

- Estadio 1: Orientación al castigo y a la obediencia.
 - Las consecuencias físicas de la acción definen la bondad o maldad de la misma, dejando de lado el sentido o valor humano de estas consecuencias. El evitar el castigo y la deferencia incuestionable al poder tienen un alto valor.
- Estadio 2: La orientación instrumental - relativista.
 - Las acciones correctas son aquellas que, instrumentalmente, satisfacen las propias necesidades y, en ocasiones, las necesidades de los demás. Las relaciones humanas no son vistas en términos de justicia, reciprocidad y reparto equitativo, aunque estos conceptos están presentes; la reciprocidad se verbaliza así: si alguna persona rasguña mi espalda, yo también se la rasguño, así que no se da la interpretación en base a la lealtad, la gratitud o la justicia.

2. Nivel Convencional

En este nivel satisfacer las expectativas de la propia familia, del grupo y de la nación, es observado como valioso independientemente de las consecuencias inmediatas y obvias. La

actitud no sólo es adaptarse y cumplir esas expectativas y el orden social, sino ser leal a ellas, promoviéndolas con las personas y grupos cercanos. Los estadios que están en este nivel son los siguientes:

- Estadio 3: La concordancia interpersonal o la orientación del buen niño o la buena niña.
 - La conducta buena es lo aprobado por los demás, tanto las acciones de la persona como las intenciones que lo mueven a tener ese comportamiento. El individuo obtiene aprobación al ser “agradable”.
- Estadio 4: La orientación a la ley y al orden.
 - Es una inclinación hacia la autoridad, reglas fijas y al interés por mantener el orden social. La conducta correcta se define como la buena realización de los propios deberes, de manera que de muestre respeto a la autoridad y el mantenimiento de un adecuado orden social por el bien propio.

3. Nivel Post convencional

Este nivel presenta un esfuerzo concreto por definir los valores morales, válidos y aplicables a todos los grupos o personas que sostienen estos principios y que se identifican con ellos. Este nivel también tiene dos estadios:

- Estadio 5: El contrato social, la orientación legalista y, generalmente, con connotaciones utilitarias.
 - La acción correcta se define en base a un enfoque en los derechos y estándares individuales generales que han sido evaluados y acordados por la sociedad. Existe la conciencia del relativismo de los valores personales y opiniones y se hace énfasis en las normas de procedimiento para llegar a un consenso. El resultado es un enfoque en el punto de vista legal, pero enfatizando la posibilidad de cambiar la ley si es de utilidad social.
- Estadio 6: La orientación a los principios universales y éticos.
 - El derecho se define por la decisión de la conciencia vinculada con los principios éticos auto escogidos. Estos principios son abstractos y éticos, cuya fuente es el corazón, y se trata de principios universales de justicia,

reciprocidad e igualdad de los derechos humanos y del respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales.

Explicados los estadios propuestos por la teoría de razonamiento moral, en la tabla 4 se propone una comparación de los estadios de Kohlberg con las teorías de liderazgo y sus características, expuestas en el marco teórico.

Tabla 4

Comparación entre teorías del liderazgo (1948 – 1998) y estadios de Kohlberg (años 1977)

Enfoque	Teorías	Características	Estadios de Kohlberg
Rasgos del líder		Estudia los rasgos, comportamientos y variables contingentes que lo favorecen	Puede equipararse al estadio 3: en el que la buena conducta es lo que agrada o ayuda a otros y es aprobado por los demás. El individuo gana aprobación siendo agradable
Comportamiento del líder	Bidimensional Estilos de liderazgo Modelo de liderazgo Del continuo	Se centra en lo que hace el líder y en cómo lo hace	Estadio 4: orientación a la autoridad, a las reglas fijas y al mantenimiento del orden social.
Contingente o situacional		Líder debe ser hábil para entender características de las diferentes situaciones que se presentan y elegir, para cada una	Nivel convencional, estadio 3 y 4. Ya que busca mantener las expectativas de los demás y el

Comentario [CP86]: Lo mismo, creo que es necesario incluir una introducción antes de cada tabla.

Comentario [LFCM87]: LISTO

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Sin Resaltar

de ellas, el estilo más apropiado.

orden social, mostrando lealtad hacia ello.

Cont. Tabla 4

Comparación entre teorías del liderazgo (1948 – 1998) y estadios de Kohlberg (1977)

Enfoque	Teorías	Características	Estadios de Kohlberg
El que comprende las expectativas del colaborador sobre la relación	Transaccional	Intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo	Nivel convencional, estadio 3 y 4. Ya que busca mantener las expectativas de los demás y el orden social, mostrando lealtad hacia ello.
	Transformacional	Toma en cuenta los efectos bidireccionales, la conexión que se entabla entre líder y seguidor, que eleva la motivación de	Se puede equiparar, de manera literal, con el estadio 2, en el que las acciones correctas consisten en lo que satisface las propias necesidades y, ocasionalmente, las necesidades de los demás. Existen elementos de justicia, reciprocidad y reparto equitativo.

ambos.

Cont. Tabla 4

Comparación entre teorías del liderazgo (1948 – 1998) y estadios de Kohlberg (1977)

Enfoque	Teorías	Características	Estadios de Kohlberg
	Antropológico	Dota de sentido el trabajo de los demás	Estadio 6: orientado a los principios universales y éticos, a la justicia, reciprocidad, igualdad de los derechos humanos y del respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales.
	Servidor	Influyen en los demás propiciando un bien común.	Estadio 6: orientado a los principios universales y éticos, a la justicia, reciprocidad, igualdad de los derechos humanos y del respeto a la dignidad de los seres humanos como personas individuales.

Fuente: Elaboración propia en base al texto y referencias de esta tesis. Adaptado de Ruiz (2009) y Kohlberg (1977).

Comentario [u88]: Igual que arriba, poner adaptado de "autores" ...)

a) Razonamiento moral es progreso

Dado que la persona tiene la capacidad psicológica de progresar hacia un más alto estadio de razonamiento moral, el objetivo de la educación debe ser el desarrollo de los estudiantes hacia caminos más complejos de razonamiento, propuesta que Piaget no consideraba en su teoría, ya que no maneja este progreso en el desarrollo moral. Al igual que otro estudioso del desarrollo moral, Dewey (~~año?~~1979), quien no refleja un incremento en el contenido del pensamiento, por ejemplo en los valores culturales, sino que maneja una transformación cuantitativa en la forma en que el niño piensa o actúa. Kohlberg (~~año?~~ (1977) explica en qué se centró y cuáles fueron las pruebas que efectuó para poder medir el progreso en el desarrollo moral de los individuos. Explica que él en su estudio también se centró en la forma no en el contenido, quiso aclarar que no está describiendo o clasificando si lo que las personas piensan es bueno o malo en situaciones de conflicto moral, sino que la investigación está enfocada en las estructuras cognitivas que sostienen a ese contenido o que subyacen a él y que lo reclaman como categoría moral, donde la estructura se refiere a las características generales de forma, patrón, y de organización de la respuesta más que del grado de intensidad de la respuesta o su paralelismo con estímulos particulares o estructuras cognitivas referidas a las reglas del procesamiento de información o para conectar eventos experimentados. Desde el punto de vista de Kohlberg no hay una serie de respuestas artificialmente especificadas o grados de intensidad de esas respuestas, que caractericen a la moral como un área de estudio. Más bien son las estructuras morales cognitivas o los sistemas organizados de supuestos y las reglas de las situaciones en los conflictos morales, que dan a esas situaciones su significado, que es el objeto de este estudio (Kohlberg y Hersch, 1977).

Con formato: Sin Resaltar

Se plasma esta teoría como fue expuesta por Kohlberg, ya que es la base del instrumento de medición que se aplicará. El párrafo anteriormente citado, expone con claridad y especificidad la base de este instrumento. Que debe enfocarse a las estructuras cognitivas del sujeto, a las características de forma, patrón y a la organización de sus respuestas al momento de dar respuesta a los conflictos morales que se le presentan.

Como resultado de este estudio, al analizar los resultados del instrumento de evaluación Defining Issues Test (DIT) y la evaluación 360, se puede hacer la propuesta a los líderes de estimular sus habilidades de pensamiento, a lo largo del tiempo de varias maneras que les

permitan patrones de razonamiento más adecuados y complejos para resolver problemas morales.

b) Algunas definiciones en Kohlberg (~~año: 1977~~)

Con formato: Sin Resaltar

Moral: él busca explicar el desarrollo moral, para lo cual apela a la tradición racional o liberal, en concreto a la tradición deontológica. Esta tradición considera que una moralidad adecuada está basada en principios, esto es, que los juicios se realizan en términos de principios universales aplicables a toda la humanidad. Por lo tanto, según dicha tradición, una elección moral será una elección hecha en términos de principios morales (Bagüés, 2003).

Moralidad: en la perspectiva cognitivo – evolutiva, la moralidad es un producto natural de una tendencia universal hacia la empatía o asunción de roles. Es también un producto de una preocupación humana universal por la justicia, por la reciprocidad o la igualdad en la relación de las personas entre sí (Bagüés, 2003).

c) Definiciones según Gutiérrez y Roza (2010):

Desarrollo moral: proceso cognoscitivo que evoluciona de forma individual.

Aspectos centrales del desarrollo moral: evaluar la moral en términos de formas de razonamiento según principios morales universales y el desarrollo debería proponerse según un modelo de progresión, en el que los estadíos más avanzados podrían caracterizarse de acuerdo con el manejo de formas abstractas y principios morales universales.

Elementos que toma en cuenta el desarrollo moral: reflexión, razonamiento, toma de roles, empatía, resolución de problemas y la capacidad para hacer elecciones autónomas.

Razonamiento moral: movimiento hacia la construcción de las características formales de un punto de vista moral (Bagüés, 2003).

Juicio moral: sopesar de las exigencias de los demás contra las propias, sólo cuando el niño puede asumir el rol del otro y percibir cuál es su exigencia puede sopear su propia exigencia frente al otro (Hersh, Reimer y Paolito, 1984). Proceso que permite reflexionar sobre los propios valores y ordenarlos en una jerarquía lógica, especialmente cuando se enfrenta un dilema moral. El ejercicio de la moral no se limita a raros momentos en la vida; es integrante

del proceso de pensamiento que empleamos para extraer sentido de los conflictos morales que surgen en la vida diaria (Hersh et al., 1984).

Justicia: es la virtud fundamental de la sociedad, cada uno tiene el derecho de inviolabilidad basado en este principio al que ni siquiera el bienestar de la sociedad puede oponerse. La primera tarea que deben realizar quienes pretenden encontrar qué es lo justo para todos es sentarse alrededor de una mesa, discutir y tratar de llegar a un acuerdo (Elorrieta – Grimalt, 2012).

Nivel: perspectiva desde la cual el sujeto abordará un problema moral.

Estadio: es una manera consistente de pensar sobre un aspecto de la realidad. Los estadios implican diferencias cualitativas en el modo de pensar, cada estadio forma un todo estructurado, un cambio de etapa implica una reestructuración de cómo el individuo piensa sobre temas morales. Son integraciones jerárquicas, el nivel más alto reintegra las estructuras que se encuentran a niveles más bajos (Hersh et al., 1984).

2.2.4.2 El líder educativo puede ser medido a través del Defining Issues Test

Es el instrumento que mide el desarrollo moral del individuo. Fue creado por James Rest (1941-1999), basado en la teoría de Kohlberg. El DIT formula una serie de problemas socio morales conocidos como dilemas hipotéticos. Busca que la persona manifieste respuestas, que permitan identificar el nivel de desarrollo moral que ha alcanzado y que orienta su conducta.

El instrumento genera un “índice de razonamiento moral de principios” que miden expresamente “la importancia relativa que un sujeto da a las consideraciones de principios morales para tomar una decisión con respecto a los dilemas morales” (Rest, 1990).

Esta herramienta está diseñada para medir esencialmente, el pensamiento posconvencional (por ello la puntuación más importante es la puntuación P). Sólo indirectamente este cuestionario informa el pensamiento convencional o preconvencional, (niveles y estadios inferiores).

El DIT consta de seis casos o historias que ponen al individuo ante este dilema moral y lo obligan a valorar los posibles curso de acción: 1) Enrique y el medicamento 2) La ocupación de los estudiantes 3) El Preso evadido 4) El dilema del Doctor 5) El Sr. Gómez 6) El periódico.

La variable fundamental del estudio es el “juicio moral”, es decir, el tipo de juicio que se hace “sobre lo bueno y lo justo de una acción” (Kohlberg, 1984). El test comprende doce enunciados relacionados con la historia en cuestión, y se le pide al encuestador que juzgue el grado de importancia que tiene cada una de ellos, para tomar la decisión correspondiente.

El sujeto selecciona los cuatro enunciados que considera más importantes jerarquizándolos del primero al cuarto, información que sirve de base para la calificación de la prueba y la identificación del perfil de juicio moral del sujeto porque con tal selección el estudiante manifiesta los rasgos de su evolución moral.

“A partir de las Basados en las respuestas del sujeto evaluado, frente a los dilemas planteados en la prueba DIT, se identifica la correspondencia entre éstas y el nivel de desarrollo moral posconvencional de Kohlberg (estadios 5 y 6). Posteriormente, se determina el Índice P, ~~un puntaje que se calcula~~ puntuación calculada con los valores asignados en el instructivo de la prueba (Rest, 1979). Éste es el indicador más usado de la prueba DIT, se expresa en porcentaje y determina la importancia que el sujeto concede a los principios morales más avanzados al considerar un dilema social.” (Pérez y Dussán, 2009).

2.2.5 Otros autores tratan sobre el desarrollo moral de Kohlberg y la organización

El marco teórico del artículo El desempeño moral de la organización, de Gómez y Villegas (2006), hace un excelente análisis de las implicaciones de la teoría de Kohlberg dentro de las organizaciones. Comenta que una dedicada labor administrativa puede llegar a ser exitosa, cuando se logra integrar a las personas, los recursos, el ambiente y el contexto con una base firme de principios de igualdad y equidad. Para lograr esta integración es imprescindible conocer la moralidad de cada persona y de qué manera ésta interactúa con el ambiente, con el contexto para llegar a una toma de decisiones éticas que mejoren el desempeño de la organización.

Estos dos autores continúan explicando que en los estadios de desarrollo moral de Kohlberg, se va desarrollando la percepción del individuo en el enfoque social, a través de la cual el individuo va asumiendo un rol, y toda esta dinámica le permite percibir a las personas, interpretar sus sentimientos y admitir el lugar que le corresponde en el contexto social.

Cohen (1995) define el clima moral como las percepciones compartidas de las normas de una organización que prevalecen para orientar temas con un componente moral. El concepto de clima moral, clima ético o atmósfera moral está en directa relación con los conceptos de clima organizacional. El clima organizacional debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y la empresa. Estas percepciones tienen un valor significativo debido a que alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales que a su vez determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas. Por lo tanto, se puede afirmar que el clima moral es parte integral o se desprende conceptualmente del clima de la organización.

(Como se citó en Gómez y Villegas, 2006: 170).

Reflexionando sobre este texto, se podría deducir que la persona que tiene un más alto desarrollo moral, podría tener un mejor comportamiento dentro de la organización.

Siguiendo esta misma idea, el Dr. Robles Francia (2012) sostiene que es en la organización donde la educación sobre ética supera las expectativas, porque en ellas los individuos pasan su vida y es en ellas, donde cada persona transita de un estadio a otro en su desarrollo moral, a través del rol que ocupa y del contexto en que se mueve.

La moralidad organizacional constituye reglas convencionales adquiridas pero, sobre todo, practicadas por los individuos en la organización. Su razonamiento moral en la organización se conforma por la habilidad de realizar juicios valorativos sobre las acciones o comportamientos de otros miembros o involucrados con la organización, esto es, como una competencia del juicio moral.

(Robles Francia, 2012: 125).

2.2.6 *El atributo que da mayor consistencia al líder moral es la justicia.*

Kohlberg y Hersh (1977) enfatizan que el principio central de los estadios del desarrollo moral es la justicia. Justicia, como la prioridad del valor y de la igualdad de todos los seres humanos y de la reciprocidad en todas las relaciones humanas, es un estándar básico y universal. Usando la justicia como criterio se logra lo siguiente:

- a) Garantizar la libertad de creencia.
- b) Emplear un concepto de moral filosóficamente justificado.
- c) Aporta la base de los hechos psicológicos del desarrollo humano.

Los estadios pueden verse como representaciones de crecimiento correcto del concepto de justicia y otro reflejo de la capacidad de empatía, para tomar el rol de la otra persona. Y ambas representaciones son correctas, ya que el fin de la justicia es tomar en cuenta la postura y derechos de las personas involucradas.

Fehr et al. (2015) realizan una reflexión sobre la justicia en Lawrence Kohlberg y en otros autores como Rawls, argumentando que el dominio moral se demuestra a través de la justicia, que la justicia es la primera virtud de las instituciones sociales y la piedra angular de la moralidad.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

~~El objeto de la investigación es evaluar el desarrollo moral de líderes educativos en seis escuelas primarias privadas de la zona XCIX de Mexicali, Baja California; relacionando, sus respuestas al test de desarrollo moral, con la evaluación 360 realizada en la institución en la que labora, de manera que se pueda explorar la alineación entre ambas.~~

Con formato: Resaltar

Con formato: Resaltar

~~Los sujetos de la investigación son líderes educativos de seis escuelas primarias privadas de la zona XCIX de Mexicali, Baja California, en específico diez coordinadores de área. En el municipio de Mexicali, se encuentran 63 primarias privadas, pero para este estudio descriptivo se seleccionaron los 13 colegios de la zona escolar XCIX de primarias, recibiendo la autorización de seis colegios. Y la evaluación 360 se realizó al siguiente número de personas de cada uno de los seis colegios: un director (jefe inmediato), dos colaterales, de seis a doce maestros y a cincuenta familias. Al obtener las encuestas se relacionaron ambas variables.~~ La escuela en México presenta un escenario cautivo para la formación de los individuos. Millones de alumnos se encuentran en las aulas en manos de docentes con o sin la preparación adecuada para cumplir esa misión. Son dirigidos por líderes que los pueden llevar a lograr los objetivos de la educación, de los centros escolares o los suyos propios.

Comentario [u89]: Esto es parte de la metodología, sugiero omitirlo aquí.

Comentario [LFCM90]: listo

En este capítulo se plasma información general acerca de la educación en México, en Baja California, en el municipio de Mexicali, así como en la zona XCIX a la que perteneces los colegios que se prestaron a este estudio.

3.1. Educación general en México

La educación en México está regida por el sistema educativo mexicano que, a lo largo de los años, ha ido cambiando los programas de estudios en base a un análisis de la realidad educativa de manera vertical y descriptiva, cambios realizados por personas ajenas a la educación -y lejos de ser agentes dentro de las aulas.

Desde el año 2000, en que inició la prueba de PISA (Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos), dedicada a la evaluación de los estudiantes, México se ha

Comentario [CP91]: Sustituir por... Desde el año 2000, en que inicio

Comentario [LFCM92]: LISTO

mantenido en el mismo lugar, por debajo del lugar 50, a 400 puntos de distancia del primer lugar que es Shangai, cuya puntuación es de 580 (Balderas, 2016).

Las causas de este bajo rendimiento académico no son claras, políticos se culpan entre sí, sin describir la causa justa ni atenderla.

El problema es una concatenación de momentos inconclusos y en otros casos entrecortados. Es decir, en razón de la dinámica histórica del sistema educativo mexicano, por el contexto político, los determinantes de la tarea del maestro, la tradición y la práctica del sistema escolar, la escuela mexicana; no produce, ni reproduce valores que enaltezcan el trabajo, la diligencia y la responsabilidad (...). Los países punta en la prueba PISA no sólo son los mejores en las matemáticas, lectura o ciencias naturales, en la mayoría de los casos son punteros en calidad de vida, anticorrupción e investigación.

(Balderas, 2016: 29).

El Instituto Nacional para la Evaluación en México (INEE) presentó en 2012, su documento *“La Educación en México: Estado actual y consideraciones sobre su evaluación”*, donde hace un análisis de cuál es el estado de derecho a la educación en México, dictando las premisas que el gobierno salvaguarda en la educación, como que: la educación es un derecho humano, que el estado mexicano es el que tiene la obligación de garantizar las condiciones para que todas las personas puedan recibir educación, y los limitantes para que se den estas condiciones (el tamaño de la población, la dispersión poblacional, la diversidad lingüística y la acentuada desigualdad en la riqueza).

Es sabido que no todos los niños acuden a la escuela ni permanecen en ella hasta concluir con sus estudios. El reporte indica que casi la totalidad de los niños entre 6 y 11 años acuden a la escuela (97%) y el 91% avanza a la secundaria. Sin embargo se observa que sólo el 71% de los niños entre 3 y 5 años asisten a ella y que sólo el 67 % llega al bachillerato.

Otra situación descrita por este informe es que no todos los estudiantes aprenden lo mismo, ni lo que se espera, por su paso por la escuela. Desde su egreso del preescolar se constata

rezagos en los niños, por ejemplo, el 10% egresa con problemas en la escritura. De la primaria, el 15% egresa con dificultad en algunas áreas del español, el 12% con dificultades en el área de matemáticas, el 22% en el área de formación cívica y ética y el 27% en el área de ciencias naturales. En la secundaria estas carencias se agravan.

Se reconoce que, a medida que pasa el tiempo, los resultados en las pruebas de EXCALE (Examen para la Calidad y el Logro Educativo) y PISA (Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos) han dado como resultado cambios y avances positivos, sin embargo, éstos no se han dado de manera uniforme entre los diversos estados. Y esta diferencia no sólo se observa en los resultados, sino también en las condiciones que ofrece el sistema educativo para la enseñanza y aprendizaje a los distintos tipos de poblaciones, reconociendo que se otorga menos apoyo a las poblaciones socioeconómicamente más vulnerables.

Algunos datos precisos que menciona este informe, sobre las condiciones en que se encuentran las escuelas primarias en general, se exponen en las tablas 5 y 6?? a continuación de manera literal: 5, 6 y 7.

Comentario [CP93]: Se sugiere poner el significado de sus siglas.

Comentario [LFCM94]: LISTO

Comentario [CP95]: El mismo comentario que el anterior.

Comentario [LFCM96]: LISTO

Tabla 5

Datos estadísticos de la educación en México

Concepto	Cifras
Alumnos	14,900,000
Docentes	574,000
Escuelas	98,004

Fuente: Elaboración en base a datos del INEGI.

Tabla 6

Escuelas públicas en México

Concepto	Cifras
Alumnos	12,969,982
Docentes	514,141
Escuelas	89,070

Fuente: Elaboración en base a datos del INEGI.

Tabla 7

Escuelas privadas en México

Concepto	Cifras
Alumnos	1,280,443
Docentes	60,069
Escuelas	8,934

Fuente: Elaboración en base a datos del INEGI.

- Un 44% de las escuelas del país son multigrado. Esta condición se presenta en todas las primarias comunitarias, en 30% de las generales y en dos de cada tres planteles indígenas. El 90% de las escuelas indígenas se ubica en localidades menores a 2 500 habitantes.
- Los perfiles de los docentes de primaria muestran que quienes laboran en escuelas rurales e indígenas son más jóvenes, de menor experiencia y tienen más dificultades para acceder a programas de compensación salarial, como el de Carrera Magisterial.
- De acuerdo con los directores, poco más de una quinta parte de las primarias carece de agua y 20% de energía eléctrica; siete de cada cien no tiene baños y 2% no tiene aulas o salones de clases. Las primarias generales son las mejor dotadas (75% dispone de los cuatro servicios básicos), mientras que apenas la cuarta parte de las escuelas indígenas y 16% de las comunitarias cuentan con estos servicios.
- Una de cada tres escuelas primarias tiene sala de cómputo. En términos de equipamiento tecnológico básico, las diferencias entre servicios educativos son acentuadas: 56% de las primarias generales, 22% de las indígenas y sólo una de cada 100 comunitarias cuentan con al menos una computadora para uso educativo. Las brechas son también muy amplias entre entidades federativas: mientras que en Sonora y el Distrito Federal casi la totalidad de los planteles tiene al menos una computadora destinada al uso educativo (87%), en Chiapas y Guerrero apenas dos de cada 10 escuelas cuentan con este recurso.

Comentario [CP97]: Se recomienda presentar estos datos en una tabla para dar mejor claridad a su lectura.

Comentario [LFCM98]: Listo, se presentan arriba

- A nivel nacional, 57% de las escuelas que disponen de al menos una computadora para uso educativo cuentan con conexión a Internet. Lo anterior es cierto sólo para 30% de las primarias indígenas y 8% de las comunitarias.

Según el Informe 2017 de qué organismo?? 2017 del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, el Eestado que guarda el aprendizaje en la educación obligatoria a nivel nacional es el siguiente: desde que ingresan a primaria los alumnos ya van con ciertas desventajas respecto a sus aprendizajes, especialmente en las escuelas de tipo comunitario o rural, que atienden a personas con vulnerabilidad socioeconómica.

Con formato: Resaltar

En tercero de primaria, al que se ha aplicado la evaluación EXCALE, los resultados muestran que en el nivel 1, insuficiente, se encuentran el 30% de los estudiantes en Matemáticas, 33% en Lectura y 27% en Ciencias.

Los resultados de PLANEA 2015 muestran que el 49% de los estudiantes que terminaba sexto de primaria se encontraba en el nivel 1 en Lenguaje y Comunicación, el 60% en Matemáticas. El Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA año?) es un conjunto de pruebas que se aplican a los alumnos de educación primaria y media superior para conocer el grado de dominio que tienen los estudiantes sobre los aprendizajes esenciales del programa de estudios propuesto por el Sistema Educativo.

Con formato: Resaltar

Comentario [CP99]: Me parece acertada la definición que se hace de PLANEA, creo que puede ir antes, desde que se menciona PLANEA como un elemento importante en la investigación.

Comentario [LFCM100]: Listo

3.2 Educación en Baja California

El Programa de Educación de Baja California 2015 – 2019, en el diagnóstico sectorial, considera a la educación básica en Baja California como el eje central para un desarrollo integral, ya que es el primer punto de encuentro que se tiene en la infancia con los procesos propios de una educación formal.

Los informes más recientes sobre la educación en el estado datan de los inicios del ciclo escolar 2014 – 2015. En donde se registran los siguientes datos (Tabla ??? 8) no hay tabla 7 creo, verificar numeración y en todos los casos, insertarlas en el texto:

Con formato: Sin Resaltar

Tabla 8

Datos estadísticos de la educación en

Con formato: Interlineado: sencillo

Baja California

Concepto	Cifras
Alumnos	403,020
Docentes	15,071
Escuelas	1,697

Fuente: Elaboración en base a datos del Programa de Educación de Baja California.

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm

- Se ha implementado el programa de inglés en preescolar y primaria. Y se ha aumentado el número de escuelas a tiempo completo. De 221 que se tenían el ciclo escolar pasado, este sin acento... ciclo se inició con 400.

- Ha ido creciendo la cultura de la evaluación como un elemento esencial para el diseño de las políticas educativas eficaces. Durante la última década, Baja California ha participado en la aplicación de evaluaciones externas del aprendizaje como: Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), Exámenes de Calidad del Logro Educativo (EXCALE) y Programa para la Evaluación Internacional de los Estudiantes (PISA); además de apoyar la toma de decisiones en estudios e investigaciones realizados por la Unidad de Evaluación Educativa de Baja California y otras instancias en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Comentario [CP101]: Aquí si se puso el significado de las siglas de EXCALE y PISA.

- Los resultados positivos, en estas pruebas, se han ido incrementando desde- que iniciaron las evaluaciones. En ENLACE, prueba que se realizó durante 8 ciclos escolares en el país de 2006 a 2013, la entidad creció 46.7 puntos en español y 68.3 en matemáticas.

- El Gobierno apoya la educación pública a través de varios programas como: Escuelas de Tiempo Completo, Escuelas de Calidad, Escuela Siempre Abierta, Educación Indígena, Becas para Educación Básica, Becas de Aprovechamiento Escolar, Apoyo a Hijos de Madres Solteras, el apoyo para la compra de uniformes escolares, etc. Con el objetivo de garantizar el acceso a una educación de calidad donde se privilegie el conocimiento, la formación de valores y el respeto pleno a los derechos humanos.

- La educación en Baja California también está enfocada en la capacitación del personal docente de manera que se cumplan los objetivos propuestos por el gobierno estatal.

Comentario [CP102]: Se sugiere no usar abreviaturas.

Comentario [LFCM103]: LISTO

Con formato: Sangría: Izquierda: 0.5 cm, Sin viñetas ni numeración

En base a este diagnóstico se hizo una propuesta de mejora basada en los siguientes aspectos: equidad educativa (ambientes favorables, permanencia e inclusión), calidad educativa (programa de estudios, formación y desarrollo profesional docente, evaluación educativa, tecnología e innovación educativa), impulso a la gestión y planeación educativa (gestión institucional, escolar, pedagógica), desarrollo integral y formación ciudadana (participación social, gestión y formación ciudadana, vinculación escuela – familia – sociedad), arte y cultura para todos (fortalecimiento a la formación y capacitación artística, fondos, apoyos y vinculación, infraestructura cultural, programa estatal de lectura, culturas populares y patrimonio, atención a la comunidad con servicios culturales) y desarrollo deportivo (gestión y promoción, desarrollo del deporte, alto nivel de competencia, infraestructura deportiva, cultura física).

Por otro lado, a través de la educación también se busca contribuir al desarrollo social del estado fomentando la reducción de la pobreza, la prevención del delito, la atención integral a la discapacidad, la búsqueda de los derechos humanos, equidad de género, atención a población migrante y la estrategia digital.

El INEGI, en su encuesta intercensal del 2015, maneja los siguientes datos:

- En Baja California el grado promedio de escolaridad de la población es de 15 años, lo que equivale a casi el primer año de educación media superior.
- De cada 100 personas de 15 años y más: tres no tienen ningún grado de escolaridad; 51.9 tienen la educación básica terminada; 25.5 finalizaron la educación media superior; 19.4 concluyeron la educación superior y .2 no especificado.
- 2 de cada 100 personas de 15 años y más, no saben leer ni escribir.

Comentario [CP104]: Una de las reglas del APA, es que debes escribir con letras cualquier número inferior a 10 y con números, los que superen el 10. (Excepto en las tablas). Revisar todo el documento

Comentario [LFCM105]: Listo, gracias

3.3. Educación en Mexicali

La página oficial de educación en el Estado de Baja California informa algunos datos estadísticos para Mexicali -(Tabla 9) como los siguientes:

Tabla 9

*Datos estadísticos de la educación
en Mexicali*

Concepto	Cifras
Alumnos	114,118
Docentes	4,474
Escuelas	509

Fuente: Elaboración en base a datos del
Programa de Educación
de Baja California.

Con formato: Interlineado: sencillo

Con formato: Sangría: Izquierda: 0
cm, Primera línea: 0 cm

Con formato: Centrado, Sangría:
Izquierda: 0.16 cm, Sangría francesa:
4.92 cm

En Mexicali existen actualmente 388 escuelas públicas a nivel primaria. 63 son pertenecen al sector privado de la localidad. Como en cualquier otra ciudad o municipio, las escuelas se dividen en zonas o supervisiones escolares. En este nivel existen 100 zonas en las que se ubican las escuelas públicas o colegios privados, generalmente, según su ubicación. Son tres zonas las que han albergado a colegios privados: la zona X, zona XCIX y zona C. La primera, federal, ha ejercido por más de 40 años; la C fue fundada en enero de 1997 por el Prof. Rubén Bedoya Cortés y, la zona XCIX, fue fundada por el -Profesor Alejandro Bahena Flores, actual Subsecretario de Educación Básica en Baja California. El primer inspector de la zona XCIX fue el Prof. Rubén Bedoya Cortés, obteniendo el nombramiento oficial el 13 de octubre de 1993.

En la última década, el crecimiento de los colegios particulares ha ido en aumento y estas zonas han perdido capacidad para poder alojarlos a todos, por lo que los colegios de nueva creación, o quienes han decidido salir de su zona, se han quedado sin zona y se les cataloga como pertenecientes a la zona 00. Esta zona no tiene inspector, ni tiene la capacidad de poder visitar a los colegios, evaluarlos o unificarlos para la realización de actividades en conjunto. Por lo que solamente se limita a hacerles llegar toda la documentación emanada del sistema educativo.

3.4 Colegios pertenecientes a la zona XCIX de primarias

En este apartado se dará a conocer la historia de la zona XCIX y la descripción de los colegios encuestados.

3.4.1 Historia de la zona XCIX

La zona que abrió sus puertas a este estudio, es la zona XCIX. A lo largo de estos años los colegios que han pasado por la zona son: Americano de Mexicali, Axis Instituto Educativo, Colegio Calmecac, Colegio Calmecac Nuevo Mexicali, Colegio Cidea, Colegio de las Américas, Colegio de las Naciones, Colegio de Occidente, Colegio Gabilondo Soler, Colegio Integral Leonardo Da Vinci, Colegio Internacional Bilingüe, Colegio Ismar, Colegio Méxicoamericano, Colegio Miguel Hidalgo, Colegio Paraíso Infantil, Colegio Progreso, Colegio Revolución, Colegio Rosario, Centro Educativo Esperanza, Dakief Bilingual Elementary School, Discovery American Academy, Instituto Corregidora, Instituto Patria, Instituto Pilnequine, Instituto Valle de Mexicali, St Patrick School. Unos pocos colegios entraron a la zona sin permanecer más de dos años, como Red Oaks, Alcar y Santa María de Gracia. En estos casi 25 años, 9 inspectores han estado frente a la zona escolar.

Inicialmente los colegios que integraron la zona se encontraban en la misma ubicación geográfica, conforme pasó el tiempo, esta situación se modificó y ya no existe una intención clara de por qué tal o cual colegio forma parte de la zona XCIX, ya que actualmente se encuentran ubicados en colonias distantes entre sí, inclusive en los alrededores de municipio, zona llamada Valle de Mexicali.

Actualmente son 13 los colegios que forman parte de la zona XCIX de primarias, los cuales son: Colegio Americano de Mexicali, Colegio Cidea, Colegio Méxicoamericano, Instituto Esperanza, Colegio Internacional Bilingüe, Colegio Leonardo Da Vinci, Colegio de Occidente, Colegio Dakief, Colegio St. Patrick, Colegio Rosario, Discovery American Academy, Colegio Miguel Hidalgo e Instituto Pilnequine.

Esta zona escolar tiene un trabajo en colegiado organizado, sustentado en su proyecto escolar, que se revisa y actualiza cada ciclo escolar, denominado “Juego, Pienso y Razono”. Este proyecto integra actividades en distintas áreas, tales como: académicas, deportivas, cívico – sociales y de salud.

Dentro de las actividades académicas se encuentran concursos de matemáticas, historia, ortografía, juegos de habilidad mental y el seguimiento a las convocatorias ordinarias lanzadas por la secretaría de educación pública como la olimpiada del conocimiento infantil. Dentro de las deportivas están competencias en conjunto tales como basquetbol, voleibol,

fútbol soccer o individuales, como competencias de atletismo. Por último se realizan actividades cívicas sociales como el festival de banderas y encuentros entre docentes en periodos importantes como Navidad y día del maestro.

3.4.2 Colegios estudiados

Algunos de estos colegios abrieron sus puertas para evaluar a sus líderes educativos, a través del **DIT** (Defining Issues Test), y permitieron aplicar la evaluación 360 a maestros, padres de familias y jefes de los líderes evaluados.

Comentario [CP106]: Aunque ya anteriormente pusiste el significado de DIT, sería importante volverlo a mencionar.

Comentario [LFCM107]: LISTO

Antes de mostrar los resultados y conclusiones del estudio, se consideró pertinente el describir a estas instituciones educativas. Los colegios brindaron cierta información relevante, a través de una entrevista breve a sus dueños o directores del nivel primaria. Se hicieron preguntas básicas como: el año de fundación y los fundadores; la historia de la institución y su evolución; la misión, visión y si han tenido esfuerzos previos para identificar el liderazgo educativo. Cada entrevistado dirigió sus respuestas de manera individual y en ella plasmaron su conocimiento y esencia.

Estos colegios son (por razones de privacidad los codificaremos): **DA, LD, MA, DB, CR y SP-Primaria 1, Primaria 2, Primaria 3, Primaria 4, Primaria 5 y Primaria 6**. A continuación se presenta una breve reseña de cada uno de ellos, a través de un cuadro comparativo (Tabla 10).

Con formato: Sin Resaltar

Comentario [u108]: No creo necesario describir con tanta profundidad cada uno de ellos, sería mejor realizar un cuadro comparativo de sus similitudes y por qué se eligen como unidad de análisis.

Comentario [LFCM109]: listo

Tabla 10

Cuadro comparativo entre las Primarias estudiadas

<u>Primaria</u>	<u>Inicio</u>	<u>Propuesta</u>	<u>Misión</u>	<u>Esfuerzos por formar liderazgo</u>
<u>1</u>	<u>2003</u>	<u>Educación americana para los</u>	<u>Formar integralmente a nuestros alumnos para el liderazgo de</u>	<u>Sí. Asesoría con</u>

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 0 pto

Con formato: Fuente: 6 pto, Cursiva

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 0 pto, Interlineado: sencillo

		<u>residentes en Mexicali, de manera que se cuente con una enseñanza del inglés como si lo aprendieran en Estados Unidos</u>	<u>transformación social potenciando el desarrollo de habilidades, el aprendizaje activo y el inglés como primera lengua; viviendo y comunicando los valores del humanismo católico que les permita responder con excelencia a las exigencias de nuestro tiempo.</u>	<u>Servicios Educativos Anáhuac</u>
<u>2</u>	<u>2003</u>		<u>Crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todos los alumnos y alumnas a una educación de calidad, aportando un esquema simplificado de estudios, apoyado por las metodologías y ciencias de crecimiento humano, actualizadas, serias y comprobadas.</u>	<u>Sí. Se ha requerido de mucha formación y capacitación sobre todo en el autoconocimiento.</u>

Tabla 10

Cuadro comparativo entre las Primarias estudiadas

<u>Primaria</u>	<u>Inicio</u>	<u>Propuesta</u>	<u>Misión</u>	<u>Esfuerzos por formar liderazgo</u>
<u>3</u>	<u>2008</u>	<u>Ofrece educación 100% bilingüe al impartir diversas materias en el idioma Inglés. Se cuenta con grupos reducidos, lo que permite al alumno recibir una atención personalizada de parte de maestros comprometidos, en</u>	<u>Atender con responsabilidad el carácter obligatorio de la educación primaria en México y propiciar una educación definida a través del compromiso y atención profesional del personal docente, que busca la excelencia en base al logro de competencias educativas de sus alumnos, favoreciendo un buen clima educativo que le permita distinguirse como una escuela de calidad formadora de alumnos autosuficientes,</u>	<u>En el transcurso de siete años la escuela creció enormemente, hasta tener 190 alumnos en preescolar, 540 en la primaria y 160 en secundaria. Cerca de 900</u>

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: Cursiva

		<u>constante actualización, que conocen y aman a su profesión</u>	<u>con valores morales y compromiso con sus semejantes.</u>	<u>alumnos al término de 2017. Y en este crecimiento se ve reflejado el liderazgo de los directivos en su formación directa a los docentes y en la atención brindada a los padres de familia.</u>
<u>4</u>	<u>1998</u>	<u>Se busca que los propios alumnos desarrollen competencias encaminadas a aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir, en busca de una mejor calidad de vida, ofreciendo calidad moral, ética y formativa, basada en valores mostrados a través de la congruencia entre lo que se dice y se hace.</u>	<u>Impartir una educación integral, que logre la excelencia académica de los alumnos, así como una formación orientada hacia una mejor calidad de vida y de servicio a los demás, sustentada en los valores universales que elevan al ser humano hacia su desarrollo y dignificación.</u>	<u>No</u>
<u>5</u>	<u>2006</u>	<u>Institución con visión humanista y moderna de la educación, promotores del desarrollo integral de la persona, centrados en el servicio al niño y</u>	<u>Ofrecer una educación integral sustentada en los campos de formación para la educación básica (Lenguaje y Comunicación, Pensamiento Matemático, Exploración y Comprensión del Mundo Natural, el Desarrollo personal para la convivencia y el inglés como segunda lengua); sustentadas en el perfil de</u>	

← Tabla con formato

	<u>apoyo al docente.</u>	<u>egreso, aprendizajes esperados, competencias y en valores. Deseando así, hacer de la institución, un espacio de enseñanza y aprendizaje para todos sus miembros, individual y colectivamente.</u>	
<u>6</u>	<u>2011</u>	<u>Formar individuos con sólida calidad académica en ambos idiomas, cimentando en ellos su mejoramiento integral, en beneficio de la sociedad, de nuestra patria y el mundo. Todo lo anterior con la finalidad de contribuir en la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con su contexto, su comunidad, es por ello que nos hemos comprometido a desarrollar una educación basada en valores donde actúen los tres agentes: padres, alumnos y maestros.</u>	<u>Sí se han realizado esfuerzos para formar el liderazgo a través de cursos de actualización para directivos.</u>

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a los dueños o directores de los colegios estudiados.

Con formato: Fuente: 10 pto

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Fuente: 10 pto

3.4.2.1 DA

—Este colegio fue fundado en Agosto del 2002 (preescolar), la primaria inició en agosto de 2003. Los fundadores son los señores Martha Lorena Gallego García y Arturo Femat Velázquez. La primaria comenzó con 12 alumnos unidos en un grupo de primero de primaria y actualmente se cuenta con dos grupos por grado, de primero a sexto año y un alumnado de 271 alumnos.

—El colegio es una propuesta de educación americana para los residentes en Mexicali, de manera que se cuente con una enseñanza del inglés como si lo aprendieran en Estados Unidos (la tradición de algunas familias de Mexicali es que sus hijos estudien en Calexico o en el Centro, California). Se pensó primeramente en fundar un jardín de niños 100 % inglés, pero,

terminando el primer año de su fundación, los papás pidieron que se realizara la primaria, y así se realizó.

—La dueña fungía como directora de preescolar y primaria. Fue hasta 2006 que contrató a una directora de primaria, en 2008 una coordinadora para el preescolar y en 2010 una coordinadora de inglés para primaria.

—La primera generación egresó en el verano del 2009 obteniendo resultados de ingreso favorables en las mejores secundarias de Mexicali: Centro Escolar Inglés y Félix de Jesús Rougier. Diez generaciones se han graduado, siendo la más numerosa la del año 2018 con 41 alumnos.

—En Agosto de 2017 se funda la secundaria, después de dos años de intentos fallidos, nombrándola CA, abre sus puertas con dos grupos de primero de secundaria con un total de 28 alumnos.

—DA tiene como misión: Formar integralmente a nuestros alumnos para el liderazgo de transformación social potenciando el desarrollo de habilidades, el aprendizaje activo y el inglés como primera lengua; viviendo y comunicando los valores del humanismo católico que les permita responder con excelencia a las exigencias de nuestro tiempo.

—Su visión es: Ser la mejor institución educativa de nuestro estado que ofrezca líderes a la sociedad. Líderes intelectuales por su preparación académica; líderes humanos, por ser hombres y mujeres cabales y, líderes espirituales, por su compromiso real en el seguimiento de Cristo. Contar con el mejor sistema educativo de formación integral que ofrece servicios de calidad, alcanzando reconocimiento nacional e internacional, a través del aporte al desarrollo y formación humano integral y de su contribución al desarrollo socioeconómico de la región.

—Desde el 2006 se han realizado esfuerzos para aumentar el liderazgo del personal directivo y del personal docente. Se contrató asesoría con Servicios Educativos Anáhuac (SEA), quien evaluó a los alumnos, al personal y capacitó y asesoró al personal directivo para mejorar en los procedimientos académicos y administrativos, pero no se concluyó con este proyecto debido a que SEA no pudo seguir ofreciendo la propuesta de una certificación, EDUCAL, que era el principal motivante.

3.4.2.2. LD

~~—Este colegio fue fundado en el mes de agosto del año 2000 por el matrimonio compuesto por la Sra. Alma Leticia Rubio Llanos y el Sr. Arturo Arellano. Inició con 55 alumnos en preescolar y actualmente cuentan con 374 entre preescolar y primaria.~~

Comentario [CP110]: Sr.

Comentario [LFCM111]: LISTO

~~—Tres años después de fundado el preescolar se inicia con la Primaria, con un solo grupo de primero y la cantidad de 12 niños. Próximamente se abrirá la secundaria.~~

~~—La misión del colegio es crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todos los alumnos y alumnas a una educación de calidad, aportando un esquema simplificado de estudios, apoyado por las metodologías y ciencias de crecimiento humano, actualizadas, serias y comprobadas.~~

~~—Su visión para el año 2030, es que los alumnos del LD cuenten con una educación de calidad, a través de la cual se formen en conocimientos, habilidades y valores. Seres humanos con dominio de programas de éxito, que autorregulen sus emociones, con hábitos de armonía personal, integración familiar y productividad, para que brinden una distinguida aportación en la sociedad mexicalense, México y el mundo, que destaque en su formación los valores de equidad, libertad, justicia, diálogo y democracia, además de darles las herramientas suficientes para que puedan integrarse con éxito a la vida, promueva el desarrollo de talentos humanos demostrando ser alumnos capaces y competitivos para el país y el mundo.~~

~~—Sí se han realizado esfuerzos previos para identificar el nivel de liderazgo dentro de la institución. No solo para identificarlo, sino también para desarrollarlo. Se ha requerido de mucha formación y capacitación sobre todo en el autoconocimiento.~~

3.4.2.3 MA

~~—Este colegio inicio el primero de septiembre de 2008. Siendo los fundadores la maestra perla Barragán, y las aministradoras Karla Arvizu y Anelis Arvizu. Preescolar inició con 4 alumnos y el mismo año, la primaria con 30 alumnos ubicados de primero a sexto. En 2012 se abre la secundaria.~~

—Este colegio ofrece educación 100% bilingüe al impartir diversas materias en el idioma Inglés. Se cuenta con grupos reducidos, lo que permite al alumno recibir una atención personalizada de parte de maestros comprometidos, en constante actualización, que conocen y aman a su profesión.

—Su misión es atender con responsabilidad el carácter obligatorio de la educación primaria en México y propiciar una educación definida a través del compromiso y atención profesional del personal docente, que busca la excelencia en base al logro de competencias educativas de sus alumnos, favoreciendo un buen clima educativo que le permita distinguirse como una escuela de calidad formadora de alumnos autosuficientes, con valores morales y compromiso con sus semejantes.

—La visión es ser una institución educativa que brinda a la comunidad de padres de familia una opción de calidad dentro de un contexto particular. Promoviendo el desarrollo armónico de la comunidad educativa, siendo congruente entre el ser y el hacer para llegar a la excelencia del individuo en una realidad donde predominen los valores. Logrando así que los alumnos se distingan por su capacidad de enfrentar retos y solucionar situaciones a través de sus habilidades de pensamiento, con un amplio sentido de pertenencia, amor al prójimo y a la patria.

—En el transcurso de siete años la escuela creció enormemente, hasta tener 190 alumnos en preescolar, 540 en la primaria y 160 en secundaria. Cerca de 900 alumnos al término de 2017. Y en este crecimiento se ve reflejado el liderazgo de los directivos en su formación directa a los docentes y en la atención brindada a los padres de familia.

3.4.2.4 CR

—El CR fue fundado por las señoras María Guadalupe Navarrete, Martha Nomelí y Norma I. Rodríguez, el 18 de agosto de 1998. La primaria dio inicio con seis alumnos en primero de primaria y, actualmente, cuenta con la cantidad de 89 alumnos de 1ro. a 6to., teniendo un grupo por grado.

—Se tiene como misión impartir una educación integral, que logre la excelencia académica de los alumnos, así como una formación orientada hacia una mejor calidad de vida y de servicio a los demás, sustentada en los valores universales que elevan al ser humano hacia su desarrollo y dignificación.

—Para cumplirla se emplean los programas de la Secretaría de Educación Pública enriquecidos con el proyecto educativo, que pretende:

- Formar una conciencia clara de lo que el alumno es como ser humano, de dónde viene y hacia dónde va.
- Sentar las bases, destrezas intelectuales, que le permitan en un futuro acceder a una preparación para el trabajo.
- Ofrecer las competencias intelectuales que le permitan aprender cualquier conocimiento, habilidad, según las necesidades que se vayan presentando.

—Hablando de la visión, en el CR existe la preocupación por promover en la comunidad educativa la actitud de servicio y contribución social para redimir y dignificar al ser humano, a través del ejemplo de servicio, con la insustituible característica de expresión auténtica de amor al prójimo, para el mejoramiento de su entorno social.

—Se busca que los propios alumnos desarrollen competencias encaminadas a aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir, en busca de una mejor calidad de vida, ofreciendo calidad moral, ética y formativa, basada en valores mostrados a través de la congruencia entre lo que se dice y se hace.

—En el CR, el bien común, la integridad, la honradez, la justicia y la imparcialidad, forman parte de los sustentos en los que se apoya el trabajo diario de la institución. Se busca fomentar la generosidad, igualdad y respeto entre los miembros del colegio y la sociedad, de tal manera se cuida la comprensión y defensa del entorno cultural y ecológico de la comunidad.

3.4.2.5 DB

—Fue fundado el 2 de septiembre de 2006 por el Profesor David Rojas y sus hijos David, Kitzia y Efrén. Las dos primeras letras del nombre de sus hijos forman el nombre de la Institución.

—El colegio inició con preescolar en el 2006, se adoptó una casa residencial que la familia había adquirido recientemente. La generación que egresó de jardín de niños, solicitó la formación de la primaria que abrió sus puertas en agosto de 2008 con 23 alumnos, 17 de primer grado y seis de segundo.

—La Profesora Rosa Rojas Fragoso fue la primera directora de jardín de niños y, posteriormente, Kitzia Rojas tomó su lugar. Cuando se consideró pertinente abrir la primaria, se proyectó y se obtuvo un terreno cerca del jardín de niños, el cual estaba baldío. El director de la primaria, desde el inicio y hasta el ciclo escolar 2016—2017, fue el Profesor David Rojas. Actualmente se cuenta con otra directora.

—La misión del colegio es ofrecer una educación integral sustentada en los campos de formación para la educación básica (Lenguaje y Comunicación, Pensamiento Matemático, Exploración y Comprensión del Mundo Natural, el Desarrollo personal para la convivencia y el inglés como segunda lengua); sustentadas en el perfil de egreso, aprendizajes esperados, competencias y en valores. Deseando así, hacer de la institución, un espacio de enseñanza y aprendizaje para todos sus miembros, individual y colectivamente.

—Son una institución con visión humanista y moderna de la educación, promotores del desarrollo integral de la persona, centrados en el servicio al niño y apoyo al docente.

3.4.2.6 SP

—Fue fundado el 9 de febrero 2010 por Ofelia Quintero y Patricia Meza Quintero. Se inició con 16 alumnos y, actualmente, se cuenta con 320 alumnos en primaria.

—El SP inicia como un proyecto personal de la Sra. Ofelia Quintero. Existía solamente una construcción de cuatro cuartos de adobe que eran destinados para brindar atención educativa, salón de usos múltiples, oficina y una salita de cómputo. Todo el perímetro estaba cubierto de tierra y grava, con la finalidad de crecer la Sra. Quintero se acerca a la Sra. Patricia Meza a

quien invita a ser parte de su proyecto, idea que inmediatamente atesoró por el espíritu que tiene de servir a la comunidad, lo ve como una posibilidad de crecer y brindar el servicio educativo de gran impacto en esta zona.

— Cuenta la Directora que solamente estaban dos maestras, una de español y otra de inglés, quienes se programaban para darles las clases a los siete niños de preescolar, pues el nivel primaria se inició un año después con grupos de 1er. grado, poco a poco se fueron incorporando los demás grupos brindándoles atención en el sistema multigrado pues se contaba con un grupo de 1ero. con siete niños; 2do. grado con cuatro niños; 3ro. y 4to. con cinco niños, dando un total de 16 alumnos.

— Esta condición permitía trabajar proyectos los cuales podían ser aplicados para ambos grados, logrando con ello una interacción muy amena entre los alumnos de diferente edad. Algo gracioso que comparte esta institución es que, a pesar de la falta de niños, los programas de los diferentes eventos eran un éxito por ejemplo, en Navidad se contaba con los tres reyes magos, aunque dos fueran pintados y uno real, esta actividad sigue siendo parte del programa navideño en la actualidad.

— El SP del municipio de Mexicali, Baja California, se encuentra ubicado en la colonia González Ortega, en las esquinas de Av. Rio Champotón y Calle Séptima. Se encuentra en un nivel socioeconómico, medio, la mayoría de los alumnos no viven cerca de la escuela, se trasladan de residenciales cerca de la institución. Dentro de la escuela existe una buena participación de los padres de familia en la asistencia a actividades extra-escolares, en juntas administrativas o en entrega de boletas. Se cuenta con una buena organización, se imparte clase de educación física, educación artística, inglés y computación.

— La planta de maestros está conformada por 30 docentes de ambos niveles (preescolar y primaria), dos auxiliares, siete intendentes, tres administrativos, dos directores (uno a nivel preescolar, otro a nivel primaria).

— Su misión es: Formar individuos con sólida calidad académica en ambos idiomas, cimentando en ellos su mejoramiento integral, en beneficio de la sociedad, de nuestra patria y el mundo. Todo lo anterior con la finalidad de contribuir en la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con su contexto, su comunidad, es por ello que nos hemos

~~comprometido a desarrollar una educación basada en valores donde actúen los tres agentes: padres, alumnos y maestros.~~

~~—Su visión la redactan de la siguiente manera: SP cuenta con un personal comprometido en los procesos de formación del alumno, dominando cabalmente los enfoques de planes y programas del nuevo modelo educativo de educación básica. Desarrollando competencias por medio de aprendizajes clave, bajo un ambiente de valores, respeto incluyente y democrático, donde el pensamiento crítico complejo y laico se encuentre presente en toda actividad emprendida. Así mismo, todos los actores y miembros de la comunidad educativa asumen su responsabilidad con el propósito de fortalecer el trabajo colaborativo, fortaleciendo los cuatro pilares de la formación el saber (conceptual), saber hacer (procedimental), el ser (actitudinal) el saber convivir, contribuyendo así con el perfil de egreso de la educación Básica.~~

~~—Sí se han realizado esfuerzos para formar el liderazgo a través de cursos de actualización para directivos.~~

3.4.3 Resultados de las pruebas estandarizadas

A continuación se anexan las tablas de los resultados de la prueba ENLACE desde el 2009 hasta el 2013, año en el cual se realizó la última aplicación. Se muestran los resultados de los colegios de la zona XCIX que fueron parte de la misma durante los años en que se aplicó ENLACE. Durante estos años cinco colegios salieron definitivamente de la zona en 2013 (Colegio de las Américas, Colegios Calmecac y Calmecac Nuevo Mexicali, Ismar y Corregidora), otro colegio salió en 2014 (Axis) y durante estos años cuatro colegios entraron a la zona para formar parte de ella de manera definitiva (Dakief, Centro Educativo Esperanza, Occidente y St Patrick) y tres más entraron y salieron en menos de dos años (Red Oaks, Santa María de Gracia y Alcar).

3.4.3.1 Resultados Prueba ENLACE

La Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) es una prueba que realiza el sistema educativo a todas las instituciones públicas y privadas, tanto en educación básica como media superior, para medir ciertas habilidades (en las asignaturas de Español, Matemáticas y alguna otra asignatura) de manera que se pueda hacer una comparación objetiva entre las instituciones.

En la página electrónica que lleva por nombre, mejora tu escuela, se presenta la metodología empleada para poder asignar una calificación global por centro escolar. De los resultados obtenidos por cada alumno, se saca un promedio por materia (español, matemáticas o asignatura adicional) y, posteriormente, se saca el promedio del nivel (preescolar, primaria y secundaria).

El promedio de las asignaturas da como resultado una calificación global del centro escolar, a través del cual se le da una posición en comparación a los centros escolares locales y nacionales. Esta prueba fue aplicada por primera vez en 2008.

A continuación, en la (Tabla 4011), se muestran los resultados de la prueba ENLACE aplicada en el 2009, a la totalidad de los colegios que integran a la zona XCIX en este año. La tabla muestra el nombre de la institución, al que la SEP denomina centro Escolar o Consejo Técnico, el número de alumnos evaluados en esa institución en los grados de tercero, cuarto, quinto y sexto, que son a los que se les aplicaba la prueba en primaria; incluye el porcentaje de asistencia, que se refiere al número de alumnos presentes al momento de la aplicación de la prueba y, por último, el puntaje, que es la calificación global explicada con anterioridad.

Comentario [CP112]: En la página electrónica que lleva por nombre, mejora tu escuela,

Comentario [LFCM113]: listo

Tabla 4011

Resultados de ENLACE 2009 de colegios de la zona XCIX

	Nombre del Consejo Técnico	Evaluados	Asistencia	Puntaje
1	COLEGIO DE LAS AMERICAS	234	98.7	645.2
2	COLEGIO CALMECAC	356	95.4	636.3
3	COL. AMERICANO DE MEXICALI	215	96.8	631.1
4	DAKIEF BILINGUAL ELEMENTARY	8	88.8	613.1
5	COLEGIO BILINGÜE CALMECAC NM	79	95.1	610.7
6	AXIS	96	96.9	605.4

7	INSTITUTO PILNEQUINE	29	90.6	604.1
8	CORREGIDORA	154	90.5	602.6
9	COLEGIO C I D E A	134	94.3	595.4
10	ISMAR	50	87.7	593.1
11	COLEGIO INT. LEONARDO DA VINCI	124	89.8	584.5
12	COLEGIO ROSARIO	62	92.5	582.1
13	DISCOVERY AMERICAN ACADEMY	94	97.9	573.3
14	COL. INTERNACIONAL BILINGÜE	117	91.4	553.7
15	COLEGIO MEXICOAMERICANO	18	94.7	527.3

Fuente: Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares.

A continuación, en la ~~Tabla 4112~~ (En la Tabla 4112), se muestran los resultados de la prueba ENLACE aplicada en el 2010 a la totalidad de los colegios que integran a la zona XCIX en este año. La tabla muestra el nombre de la institución, al que la SEP denomina centro Escolar o Consejo Técnico, el número de alumnos evaluados en esa institución en los grados de tercero, cuarto, quinto y sexto, que son a los que se les aplicaba la prueba en primaria, el porcentaje de asistencia, que se refiere al número de alumnos presentes al momento de la aplicación de la prueba y, por último, el puntaje, que es la calificación global explicada con anterioridad.

Los colegios irán cambiando, año tras año, debido a que algunos salieron de la zona escolar y otros entraron a la misma.

Comentario [u114]: eliminar esto en todos los casos ya que no agrega valor. Y también evitar repetir "a continuación." - simplemente a final de cada párrafo agrega el número de tabla entre paréntesis.

Tabla 4112

Resultados de ENLACE 2010 de los colegios de la zona XCIX

	Nombre del Consejo Técnico	Evaluados	Asistencia	Puntaje
1	MIGUEL HIDALGO	58	92.1	667.4
2	COL. AMERICANO DE MEXICALI	146	65.5	657.3
3	COLEGIO DE LAS AMERICAS	254	98.1	638.6
4	ISMAR	53	88.3	638.1

5	DISCOVERY AMERICAN ACADEMY	89	92.7	635.1
6	COLEGIO INT. LEONARDO DA VINCI	138	92.6	630.6
7	COLEGIO CALMECAC	362	95.0	626.1
8	COLEGIO ROSARIO	45	83.3	613.3
9	CENTRO EDUCATIVO ESPERANZA	23	92.0	608.2
10	CORREGIDORA	139	90.8	602.9
11	AXIS	109	93.2	599.7
12	COLEGIO CALMECAC NM	66	94.3	589.6
13	COL. INTERNACIONAL BILINGUE	97	74.6	589.1
14	DAKIEF BILINGUE ELEMENTARY	16	94.1	588.5
15	INSTITUTO PILNEQUINE	32	88.9	574.6
16	COLEGIO C I D E A	120	94.5	568.7
17	COLEGIO MEXICOAMERICANO	102	87.9	556.9
18	COL. DE OCCIDENTE URBANA	68	81.9	554.9

Fuente: Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares.

~~A continuación, en la tabla 12, se muestran~~ Los resultados de la prueba ENLACE aplicada en el 2011, a la totalidad de los colegios que integran a la zona XCIX en este año. ~~La tabla se puede observar en la (Tabla 123, donde aparece también) muestra~~ el nombre de la institución, al que la SEP denomina centro Escolar o Consejo Técnico, el número de alumnos evaluados en esa institución en los grados de tercero, cuarto, quinto y sexto, que son a los que se les aplicaba la prueba en primaria, el porcentaje de asistencia, que se refiere al número de alumnos presentes al momento de la aplicación de la prueba y, por último, el puntaje, que es la calificación global explicada con anterioridad.

Tabla 123

Resultados de ENLACE 2011 de los colegios de la zona XCIX

	Nombre del Consejo Técnico	Evaluados	Asistencia	Puntaje
1	DISCOVERY AMERICAN ACADEMY	94	98%	652
2	COLEGIO DE LAS AMERICAS	274	99%	652

3	COLEGIO INT. LEONARDO DA VINCI	137	93%	616.4
4	CORREGIDORA	130	94%	614.2
5	COLEGIO ST. PATRICK SCHOOL	5	71%	613.1
6	COLEGIO BILINGUE ALCAR	5	83%	611.7
7	COLEGIO CALMECAC	349	98%	610.8
8	ISMAR	64	98%	608.7
9	COL. AMERICANO DE MEXICALI	202	97%	608.4
10	AXIS	121	98%	606
11	COL. INTERNACIONAL BILINGÜE	130	82%	589.1
12	CENTRO EDUCATIVO ESPERANZA	34	92%	575.2
13	INSTITUTO PILNEQUINE	37	95%	574.7
14	COLEGIO MEXICOAMERICANO	195	93%	570
15	COLEGIO ROSARIO	40	87%	567.8
16	COLEGIO C I D E A	132	96%	559.9
17	DAKIEF BILINGUE ELEMENTARY S	23	85%	551.4
18	COLEGIO DE OCCIDENTE URBANA	114	89%	531.2
19	COLEGIO CALMECAC NM	56	93%	529.6
20	MIGUEL HIDALGO	58	97%	519.2

Fuente: Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares.

A continuación, en la tabla 13, En la Tabla 14 se dan a conocer se muestran los resultados de la prueba ENLACE aplicada en el 2012, a la totalidad de los colegios que integran a la zona XCIX y (tabla 13) en este año. La tabla muestra se aprecia, también, el nombre de la institución, al que la SEP denomina centro Escolar o Consejo Técnico, el número de alumnos evaluados en esa institución en los grados de tercero, cuarto, quinto y sexto, que son a los que se les aplicaba la prueba en primaria, el porcentaje de asistencia, que se refiere al número de alumnos presentes al momento de la aplicación de la prueba y, por último, el puntaje, que es la calificación global explicada con anterioridad.

Tabla 1314

Resultados de ENLACE 2012 de los colegios de la zona XCIX

	Nombre del Consejo Técnico	Evaluados	Asistencia	Puntaje
1	DISCOVERY AMERICAN ACADEMY	100	85.5	658.7
2	COLEGIO DE LAS AMERICAS	292	99.0	653.6
3	COL. AMERICANO DE MEXICALI	157	81.3	638.1
4	COLEGIO CALMECAC	291	90.7	613
5	ISMAR	67	93.1	610
6	CORREGIDORA	103	96.3	608.6
7	AXIS	123	99.2	596.2
8	COLEGIO MEXICOAMERICANO	287	97.0	589.9
9	COLEGIO ST. PATRICK SCHOOL	6	54.5	588.9
10	COLEGIO RED OAKS	5	100.0	587.7
11	CENTRO EDUCATIVO ESPERANZA	33	94.3	585.6
12	COLEGIO CALMECAC NM	53	94.6	580.8
13	COL. INTERNACIONAL BILINGÜE	160	88.9	577.1
14	COLEGIO C I D E A	131	93.6	570.2
15	COLEGIO INT LEONARDO DA VINCI	135	93.8	566.8
16	COLEGIO DE OCCIDENTE URBANA	136	86.6	556.2
17	INSTITUTO PILNEQUINE	46	93.9	555.3
18	COLEGIO ROSARIO, A.C.	57	95.0	554.7
19	DAKIEF BILINGUE ELEMENTARY	37	94.9	545.9
20	MIGUEL HIDALGO	34	85.0	522.1
21	COLEGIO BILINGUE ALCAR	14	93.3	493.8

Fuente: Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares.

A continuación, en la tabla 14, se muestran los resultados de la prueba ENLACE aplicada en el 2013, a la totalidad de los colegios que integran a la zona XCIX en este año se muestran en la tabla 15 junto con. La tabla muestra el nombre de la institución, al que la SEP denomina centro Escolar o Consejo Técnico, el número de alumnos evaluados en esa institución en los grados de tercero, cuarto, quinto y sexto, que son a los que se les aplicaba la prueba en primaria, el porcentaje de asistencia, que se refiere al número de alumnos presentes

Comentario [CP115]: Se recomienda cambiar el inicio (A continuación) de cada párrafo con otra palabra.

Comentario [LFCM116]: Listo

Con formato: Resaltar

al momento de la aplicación de la prueba y, por último, el puntaje, que es la calificación global explicada con anterioridad.

Tabla 1415

Resultados de ENLACE 2013 de los colegios de la zona XCIX

	Nombre del Consejo Técnico	Alumnos	Asistencia	Puntaje
1	DISCOVERY AMERICAN ACADEMY	133	97.8	646.1
2	AXIS	114	99.1	601.5
3	COL. AMERICANO DE MEXICALI COLEGIO INTERNACIONAL	156	98.7	593.7
4	BILINGUE <u>bilingüe</u>	148	92.5	588.5
5	COLEGIO C I D E A	124	95.4	586.3
6	COLEGIO MEXICOAMERICANO	329	96.5	585.1
7	COLEGIO INT LEONARDO DA VINCI	136	87.7	581.6
8	COL. SANTA MARIA DE GRACIA	26	96.3	573.6
9	COLEGIO DE OCCIDENTE URBANA	135	88.8	573.5
10	CENTRO EDUCATIVO ESPERANZA	27	87.1	565.2
11	DAKIEF BILINGUAL ELEMENTARY	36	92.3	560.1
12	COLEGIO ROSARIO	73	97.3	554.1
13	INSTITUTO PILNEQUINE	53	94.6	533.5
14	COLEGIO RED OAKS	19	100	532.1
15	MIGUEL HIDALGO	24	88.9	530.3
16	COLEGIO ST. PATRICK SCHOOL	21	87.5	513.3

Fuente: Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares.

3.4.3.2 Resultados Prueba PLANEA (2015)

~~—Asimismo se muestran los resultados de PLANEA de los seis colegios de la zona XCIX que participaron en este estudio.~~

— La metodología utilizada en PLANEA para dar una calificación a los centros escolares, es significativamente diferente a la de ENLACE, de hecho, ambas pruebas no pueden compararse entre sí, debido a que reporta el porcentaje de alumnos de la escuela que se encuentran en cada uno de los cuatro niveles de logro definidos por el INEE. Estos cuatro niveles de logro se califican del más bajo al más alto: Nivel I, Nivel II, Nivel III, Nivel IV, por lo que es virtualmente imposible inferir la calificación promedio de cada escuela (Mejora tu escuela).

Para fines de este estudio, con la intención de poder realizar la correlación entre los resultados académicos y el razonamiento moral del líder educativo o su desempeño, se determinó el nivel de desempeño de cada colegio, a partir del cálculo de un promedio ponderado de sus puntuaciones en cada uno de los cuatro niveles, donde el nivel I equivale a 1, el nivel II a 2, el nivel III a 3 y el nivel IV a 4. Trasladando cada nivel a un valor numérico, se tomó en consideración la proporción de alumnos en cada nivel para ponderar el promedio de cada colegio con base en los resultados de PLANEA 2015.

Esta prueba se realizó por primera vez en el año 2015. Se aplicaron dos pruebas, una de español y otra de matemáticas -al inicio del ciclo escolar a cuarto de primaria y, a finales del ciclo, a sexto de primaria. Con estas dos aplicaciones se obtuvieron los porcentajes de los alumnos que están en cada uno de los niveles de logro.

En 2016 la prueba se aplicó solamente a centros escolares elegidos como escuelas piloto, ante una nueva propuesta de evaluación. Por esta razón sólo se muestran los resultados del año 2015 en las asignaturas de español y matemáticas.

~~En la tabla 15 se presentan~~ Los resultados de PLANEA 2015 de la asignatura de Español o lenguaje y comunicación, de los colegios participantes en este estudio ([tabla 156](#)), ~~destaca que —el—~~ El nivel I muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en un nivel de logro en que son capaces de seleccionar información sencilla que se encuentra explícitamente en textos descriptivos. Además, comprenden textos que se apoyan en gráficos con una función evidente; distinguen los elementos básicos en la estructura de un texto descriptivo; y reconocen el uso que tienen algunas fuentes de consulta. En el nivel II se muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en un nivel de logro en el que son capaces de

comprender la información contenida en textos expositivos y literarios; distinguen los propósitos comunicativos de diferentes tipos de texto y reconocen el lenguaje empleado al escribir cartas formales. Pueden elaborar inferencias simples, como el lenguaje figurado en un poema y reconocen la estructura general de algunos textos literarios. En el nivel III se muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en el nivel de logro en que son capaces de combinar y resumir información que se ubica en diferentes fragmentos de un texto como en un mapa conceptual. Elaboran oraciones temáticas que recuperan la esencia del texto y la intención del autor. También relacionan y sintetizan información para completar un texto, pueden, por ejemplo, organizar la secuencia en un instructivo. Son capaces de realizar inferencias tales como interpretar el sentido de una metáfora en una fábula; contrastan el lenguaje de textos literarios, expositivos, periodísticos y apelativos y pueden distinguir datos, argumentos y opiniones. Y en el nivel IV se muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en el nivel de logro en que son capaces de comprender textos argumentativos como el artículo de opinión y pueden deducir la organización de una entrevista. Además, evalúan de manera conjunta elementos textuales y gráficos que aparecen en textos expositivos; sintetizan la información a partir de un esquema gráfico como un cuadro sinóptico y establecen relaciones textuales que no son evidentes. Elaboran inferencias de alto nivel como evaluar el efecto poético, y analizan el contenido y la forma de textos con una temática similar. Por otra parte, discriminan el tipo de información que se solicita en un documento y reconocen las sutilezas entre el lenguaje de distintos textos (PLANEA, 2015).

Tabla 4516

Resultados de PLANEA 2015 (Español) de los colegios de la zona XCIX

Colegios	I		II		III		IV	
DA Primaria 1	2.9 %	1	20.0%	7	62.9 %	22	14.3%	5
Primaria 2	10.7 %	3	28.6 %	8	42.9 %	12	17.9 %	5
Primaria 3	21.7 %	14	31.9 %	22	30.4 %	21	15.9 %	11
Primaria 4	0.0 %	0	23.1 %	3	61.5 %	8	15.4 %	2
Primaria 5	9.1 %	1	9.1 %	1	54.5 %	6	27.3 %	3

Tabla con formato

<u>Primaria</u>	0.0 %	0	75.0 %	3	25.0 %	1	0.0 %	0
<u>6ºP</u>								
<u>LV</u>	10.7 %	3	28.6 %	8	42.9 %	12	17.9 %	5

Fuente: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes

~~En la tabla 16 se presentan~~ los resultados de PLANEA 2015 de la asignatura de Matemáticas, de los colegios participantes en este estudio ~~(tabla 167)~~. ~~Se observa e~~ El nivel I muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en un nivel de logro en que son capaces de escribir y comparar números naturales. Resolver problemas aplicando las características y propiedades básicas de triángulos, prismas y pirámides. Resolver problemas que implican leer información en gráficas de barras. Se considera que tienen carencias importantes en el dominio curricular ya que no demostraron lo siguiente: Leer y realizar operaciones básicas con números naturales, representar gráficamente fracciones comunes, identificar características como tipo de ángulos, alturas, rectas paralelas y perpendiculares en figuras y cuerpos geométricos; así como, interpretar la descripción de una trayectoria, identificar la unidad de medida más adecuada para longitudes y áreas, y leer información explícita en gráficas de barras. En el nivel II se muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en un nivel de logro en el que son capaces de leer números naturales. Resolver problemas de suma con naturales. Multiplicar y dividir decimales por naturales. Representar una fracción en un modelo continuo. Reconocer la regla verbal y si un término pertenece a una sucesión aritmética creciente. Identificar elementos geométricos como alturas, paralelas, ángulos rectos en figuras sencillas. Resolver problemas utilizando las características y propiedades de cuadriláteros y pirámides. Identificar unidades de medida de áreas y resolver problemas de aplicación de perímetros. Ubicar lugares usando sistemas de referencia convencionales en planos o mapas. Resolver problemas de conversión de unidades en el Sistema Internacional de Medidas (SI). Solucionar problemas que implican analizar o representar información en tablas o gráficas de barras; de porcentaje y de proporcionalidad del tipo “valor faltante” en diversos contextos, dado el valor unitario. En el nivel III se muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en el nivel de logro en que son capaces de leer y escribir números decimales. Resolver problemas aditivos con naturales o decimales; de multiplicación o división de naturales o de decimales con naturales. Representar una fracción en un modelo discreto; comparar fracciones y multiplicarlas por un natural. Usar las

fracciones para expresar una división e identificar el dividendo o divisor. Identificar sucesiones geométricas crecientes, a partir de la regla. Resolver problemas utilizando las características y propiedades de ángulos, rectas, figuras y cuerpos geométricos. Identificar situaciones de aplicación de perímetro y calcular la distancia real de un punto a otro en mapas; ubicar coordenadas y objetos en el plano cartesiano. Resolver problemas directos de conversión de unidades de medida (SI e Inglés). Resolver problemas que implican la lectura de información en portadores. Reconocer distintas formas de representar un porcentaje. Resolver problemas de identificación de la moda en un conjunto de datos y de proporcionalidad del tipo “valor faltante” en diversos contextos, sin dar el valor unitario. Y en el nivel IV se muestra el porcentaje de los alumnos que se encuentran en el nivel de logro en que son capaces de comparar números decimales. Resolver problemas aditivos con números naturales, decimales y fraccionarios que implican dos o más transformaciones. Resolver problemas que implican dividir o multiplicar números fraccionarios por naturales. Ubicar una fracción en la recta numérica. Usar las fracciones para expresar el resultado de un reparto. Identificar el término siguiente en sucesiones especiales. Resolver problemas de aplicación de áreas; así como de conversión de unidades de medida con una operación adicional. Describir rutas usando sistemas de referencia convencionales en planos o mapas. Resolver problemas al usar información representada en tablas o gráficas de barras, de cálculo de promedio o de mediana y de comparación de razones (PLANEA, 2015).

Tabla 4617

Resultados de PLANEA 2015 (Matemáticas) de los colegios de la zona XCIX

Colegios	I		II		III		IV	
DA Primaria 1	11.4 %	4	14.3 %	5	28.6 %	10	45.7 %	16
Primaria 2	22.2 %	6	18.5 %	5	18.5 %	11	18.5 %	5
MA Primaria 3	35.7 %	25	20.0 %	14	20.0 %	14	24.3 %	17
CR Primaria 4	0.0 %	0	69.2 %	9	69.2 %	3	7.7 %	1
DB Primaria 5	40.0 %	4	20.0 %	2	20.0 %	1	30.0 %	3
SP Primaria 6	33.3 %	1	0.0 %	0	0.0 %	1	33.3 %	1

Tabla con formato

LV	22.2 %	6	18.5 %	5	18.5 %	11	18.5 %	5
---------------	-------------------	--------------	-------------------	--------------	-------------------	---------------	-------------------	--------------

Fuente: Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta el modelo de investigación se utilizó para este estudio, el tipo de muestreo, así como los instrumentos de evaluación que se utilizaron. Enseguida se explica el diseño de esta investigación.

4.1 Diseño de la investigación

Esta investigación se realiza con la finalidad de conocer el nivel de razonamiento moral, de competencias y desempeño de líderes educativos en educación primaria en una muestra de colegios pertenecientes a una zona escolar de la localidad de Mexicali. Para ello, se utiliza un enfoque exploratorio, descriptivo, cuantitativo y correlacional, ya que se pretende correlacionar dos variables que son el desempeño del líder con su índice de moralidad ~~cuáles?~~ mencionarlas. Así mismo, se considera que el estudio es no experimental ya que no se manipulan variables de forma deliberada. También es transversal, ya que la investigación se realizó en un solo momento.

Se aplicaron instrumentos de evaluación a líderes educativos, y a personas que trabajan con ellos las cuales respondieron centrando sus respuestas en evaluar al líder educativo en cuestión. De esta forma el sujeto de estudio es el líder educativo, y la aplicación de la herramienta se hizo a él mismo, y a personas de su propio entorno.

Comentario [CP117]: y correlacional, ya que según la investigación se pretende correlacionar dos variables. Así mismo, considero que el estudio es no experimental ya que no se manipulan variables de forma deliberada. También sería transversal, ya que la investigación se realizó en un solo momento.

Comentario [LFCM118]: LISTO

4.2 Hipótesis de investigación

Esta investigación plantea las siguientes tres hipótesis que se desarrollan en torno a dos variables a medir respecto del líder educativo. La primera es la categoría de razonamiento moral, la segunda son las competencias que en su conjunto determinan el nivel de desempeño de la persona.

La pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel o categoría de razonamiento moral que tiene un líder educativo? lleva al planteamiento de la hipótesis

H_1 El líder educativo obtiene puntuación de moralidad en la quinta categorización en el test de Kohlberg.

H_0 El líder educativo no obtiene puntuación de moralidad en la quinta categorización en el test de Kohlberg

H_a El líder educativo obtiene puntuación de moralidad menor a la quinta categorización en el test de Kohlberg

La pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de puntuación que obtiene el líder educativo en sus competencias y desempeño? lleva al planteamiento de la hipótesis

H_2 El líder educativo obtiene puntuación promedio de 4.5 puntos en la evaluación 360.

H_0 El líder educativo no obtiene puntuación promedio de 4.5 puntos en la evaluación 360.

H_a El líder educativo obtiene puntuación menor de 4.5 puntos en la evaluación 360.

La pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el nivel de razonamiento moral de los líderes educativos y sus competencias y desempeño? lleva al planteamiento de la hipótesis

H_3 Existe una correlación entre el nivel de desarrollo moral del líder y su nivel de competencias y desempeño.

H_0 No existe una correlación entre el nivel de desarrollo moral del líder y su nivel de competencias y desempeño.

4.3 Selección de la muestra

El sujeto de estudio es el líder educativo, el cual está afiliado a su respectiva institución educativa. Por ello, el estudio parte de la identificación de una zona escolar donde se pudiera tener acceso para la recolección de datos, condición que supone una aproximación metodológica definida como muestreo por conveniencia, el cual es de naturaleza no probabilística. El método por conveniencia, como lo define Casai & Mateu (2003), consiste en: “la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares

Comentario [CP119]: Se recomienda añadir que es un muestreo no probabilístico.

Comentario [LFCM120]: listo

a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la representatividad la determina el investigador de modo subjetivo”. La zona donde se realizó el estudio es la XCIX de Mexicali, a la cual pertenecen instituciones educativas particulares. Dentro de esta zona, se realizó una solicitud de acceso a todas las escuelas, y el estudio se realizó en aquellas que de manera libre accedieron a brindar la oportunidad de aplicar los instrumentos. De las 13 instituciones que están dentro de esta zona, casi la mitad, es decir seis, accedieron a la aplicación de instrumentos. De entre las seis escuelas, participaron un total de 10 líderes educativos que constituyen la muestra bajo estudio. Cada uno de estos líderes educativos fue evaluado por su jefe directo, colaterales, docentes y padres de familia a través del instrumento de evaluación 360. Se entregaron alrededor de 70 encuestas por colegio, siendo 328 las que regresaron para su codificación. En la tabla 17-18 se muestran las encuestas recibidas de cada colegio participante, tanto del DIT como de la evaluación 360.

Tabla 17-18

Encuestas recibidas

Colegio Primarias	DIT Defining Issues Test (DIT)	Evaluación 360
DA1	3	142
LA2	3	56
MA3	1	50
DB4	1	2528
CR5	1	2825
SP6	1	27
Total	10	328

Fuente: Elaboración propia

Comentario [u121]: Qué significa'

Comentario [u122]: Poner a pie de la tabla lo que significan estos acrónimos, o bien en la tabla misma tienes espacio.

4.4 Recolección de datos

Los pasos que se siguieron para ~~recopilar eoger~~ los datos fueron:

Paso 1) Solicitud para la aplicación de las encuestas a cada director., a través de una carta formal.

Paso 2) Cada director entrega la evaluación 360 para su llenado a los colaterales, maestros y padres de familia, asimismo entrega el DIT a su coordinador para ser respondido.

Paso 3) Se recolectaron las encuestas a lo largo de todo un ciclo escolar.

Paso 4) Se codificaron los resultados de la Evaluación 360.

Paso 5) Se codificaron los resultados del DIT.

Paso 6) Se consideró pertinente realizar la correlación entre los resultados obtenidos de la Evaluación 360 y del DIT, con los resultados de las pruebas estandarizadas de ENLACE y PLANEA.

Paso 7) Se realizaron las correlaciones entre los resultados obtenidos y se sacaron conclusiones.

A continuación se hace una descripción de la selección de los instrumentos de recolección de datos, su validez y aplicación. Primeramente, se explica la selección del instrumento.

4.4.1 Selección del instrumento

Los instrumentos utilizados en esta investigación son el “Defining Issues Test” (DIT-2), ~~explicar la longitud, longitud, tipo de respuesta, tiempo de administración.~~ aplicada a 10 líderes educativos de seis colegios de la zona XCIX y la Evaluación 360 que se aplicó a personas del entorno inmediato a cada uno de estos líderes, que son los jefes inmediatos, maestros, padres de familia y colaterales de los mismos.

Comentario [CP123]: En esta parte se espera que se describa el proceso o pasos que se siguieron para recoger los datos. Ejemplo: Paso 1) Solicitud para la aplicación de la encuesta..... Paso 2) Aplicación de la encuesta....., etc.

Comentario [LFCM124]: Listo

4.4.1.1 Validez del instrumento

Para el caso del DIT, este es un instrumento o prueba desarrollada en la Universidad de Minnesota (Rest, 1979), la cual consta de dos versiones, ambas con traducción al español y cuya validación en México está en proceso (Barba, 2001, 2002; Romo, 2004). La consistencia interna, según el Alfa de Cronbach para la prueba en inglés fue 0.7 en la versión larga, y entre 0.74 y 0.76 en la versión corta. En una validación reciente que se hizo en Venezuela para la versión corta en español se obtuvo un coeficiente de confiabilidad *test-retest* de Pearson de 0.65 y un Alfa de Cronbach de 0.71 (Pérez y Dussán, 2009).

Para la encuesta 360, se utilizó un instrumento desarrollado por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Se probó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa-Cronbach (Tabla 4819). Como resultado de la prueba se puede decir que el instrumento es confiable.

Tabla 4819

Confiabilidad del instrumento de Evaluación 360 a través del Coeficiente Alfa de Cronbach

Variable	Número de ítems	Coeficiente Alfa
Comunicación	6	0.9407
Trabajo en equipo	4	0.9318
Resolución de problemas	5	0.9300
Mejora continua	5	0.9485
Organización. Admon.tiempo	3	0.9160
Enfoque al cliente	5	0.9627
Pensamiento estratégico	4	0.9565
Enfoque en resultados	3	0.9341

Nota: todas las observaciones obtenidas para cada variable fueron de 328.

Fuente: Elaboración propia

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

4.4.1.2 Aplicación del instrumento de selección

Se aplicaron ambos instrumentos de manera personal?? Cara a cara? O electrónico? aclarar, en los colegios seleccionados, a los líderes y las personas de su entorno. El DIT a los líderes educativos y la evaluación 360 a su jefe directo, sus colaterales, a los docentes que dependen de él y a los padres de familia de la institución.

Con formato: Resaltar

Se pidió autorización de llevar a cabo el proceso a las 13 primarias de la zona escolar XCIX, a través de una entrevista cara a cara con el director y se le entregó un comunicado dirigido al director con la presentación del temna de tesis, y lo que se requería del colegio, de las cuálescuales (sin acento) 6 aceptaron llevarlo a cabo. Cada encuesta llevaba una carta preliminar donde se presentaba el objetivo de la investigación, el procedimiento y la confidencialidad del estudio.

Ambos instrumentos fueron entregados al director. A su vez, cada director entregó a su coordinador o a sus coordinadores el DIT, para que lo llenaran de manera personal. Entregó la evaluación 360 a sus docentes y se las envió a los padres de familia con sus hijos. Poco a poco las fue recolectando, los docentes las entregaron directamente al director y los padres de familia las regresaron con sus hijos o las entregaron en las recepciones del colegio. En qué días de la semana se aplicaron? En qué horario?

Con formato: Resaltar

El muestreo fue por conveniencia entonces.. señalarlo.

El DIT se aplicó a los líderes educativos de colegios que fueron seleccionados bajo la metodología de muestreo por conveniencia, recibándose 10 encuestas respondidas. La encuesta 360 se aplicó a 341-328 personas. Al recibir las encuestas se capturaron los resultados en tablas utilizando el programa Excel. Cada competencia de la Evaluación 360 se graficó para hacer la comparación entre los 10 líderes educativos sujetos de estudio, a-sí comoSe graficaron los resultados del DIT, y se calculó la correlación entre los resultados de la Evaluación 360 y los del DIT.

4.4.2 Codificación

Al recibir las encuestas 360, se prepararon tablas de Excel (Tabla 20) para cada sujeto en las que se capturó la información. En las filas se ~~muestran~~ mostraron las puntuaciones que cada evaluador ~~da~~ dio al líder educativo de su institución para cada competencia (comunicación, trabajo en equipo, etc.). En las columnas se muestran cada una de las competencias a evaluar con su respectivo número de reactivos (comunicación tiene 6 reactivos, trabajo en equipo tiene 4 y sucesivamente). En la siguiente figura (Figura 1) tabla 35, se da un ejemplo de la tabla de Excel donde se vaciaron los resultados.

Con formato: Sin Resaltar

Tabla 20

Ejemplo de formato para el registro de respuestas de la Evaluación 360

<u>¿Quién responde la encuesta?</u>	<u>Encuestas aplicadas</u>	<u>Competencia (Ej. Comunicación)</u> <u>Número de reactivos por competencia</u>					
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
<u>Maestros</u>	<u>1</u>						
	<u>2</u>						
	<u>3</u>						
<u>Jefe</u>	<u>4</u>						
<u>Colateral / Coordinador</u>	<u>5</u>						
<u>Padres de familia</u>	<u>6</u>						
	<u>7</u>						

Con formato: Izquierda, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Fuente: 12 pto, Cursiva

Tabla de elaboración propia, muestra el ejemplo, para una competencia, de la tabla de Excel en la que se codificaron las respuestas de las encuestas 360. Se llenó una tabla similar por cada sujeto de investigación.

Con formato: Sangría: Izquierda: 1.59 cm

pasar esta figura al anexo ya que no es relevante.

Con formato: Fuente: 10 pto

Figura 1
Formato para el registro de respuestas de la Evaluación 360

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN																																					
	Encuesta	COMUNICACIÓN					TRABAJO EN EQUIPO					RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS					MEJORA CONTINUA					ORG. ADMON. TPO.				ENFOQUE EN EL CLIENTE				PENSAMTO. ESTRATÉGICO				ENFOQUE A RESULTADOS			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
M A E S T R O	1																																				
	2																																				
	3																																				
	4																																				
	5																																				
	6																																				
	7																																				
	8																																				
	9																																				
	10																																				
Colateral	11																																				
Jefe	12																																				
	13																																				
	14																																				
	15																																				
	16																																				
	17																																				
	18																																				
	19																																				
	20																																				
	21																																				
D E	22																																				
	23																																				
	24																																				
	25																																				
F A M	26																																				
	27																																				
	28																																				

Figura 1: esta figura, de elaboración propia, muestra la tabla de Excel en la que se codificaron las respuestas de las encuestas 360. Se llenó una tabla similar por cada sujeto de investigación.

Comentario [CP125]: De acuerdo al Apa, el título de las figuras van en la parte superior de la tabla.

Comentario [LFCM126]: Corregí según las especificaciones APA. Número de letra 10 y figura X, en cursiva. Los títulos ya se encontraban en la parte superior

Esta evaluación mide las competencias del líder. En esta prueba al líder educativo se le evaluó en ocho competencias: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque en el cliente, pensamiento estratégico y enfoque a resultados. Cada competencia es evaluada por determinado número de preguntas (Tabla 4921):

Tabla 4921

Número de reactivos de Evaluación 360

Competencia	Número de reactivos
Comunicación	6
Trabajo en equipo	4
Resolución de problemas	5
Mejora continua	5
Organización y administración del tiempo	3

Con formato: Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Sangría: Primera línea: 0 cm, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Primera línea: 0 cm, Interlineado: Múltiple 1.15 lín.

Tabla con formato

Enfoque en el cliente	5
Pensamiento estratégico	4
Enfoque en resultados	3

Fuente: Elaboración propia.

Las personas que respondieron las encuestas (maestros, jefes inmediatos, colaterales y padres de familia) tenían que indicar una respuesta numérica por reactivo, del uno al cinco, siendo cinco la puntuación más alta. Los líderes educativos ~~Aquellas personas~~ que obtuvieron la calificación ~~s respuestas~~ más cercanas a cinco, son los que recibieron las mejores puntuaciones, tanto en el promedio de cada competencia como en el promedio general de la encuesta.

—Al terminar de vaciar los resultados de las encuestas en cada tabla, se ~~sacaron~~ calcularon los promedios de cada competencia por sujeto y su promedio final, los cuales se muestran en la tabla 22. Para realizarlo se utilizó la tabla de Excel (figura 2):.

Tabla 22

Promedios de las encuestas 360

Competencia	Maestros	Colaterales	Padres	Jefe
<u>Comunicación</u>	<u>4.15</u>	<u>3.1</u>	<u>4.6</u>	<u>3</u>
<u>Trabajo en equipo</u>	<u>4.12</u>	<u>4</u>	<u>4.6</u>	<u>2.75</u>
<u>Resolución de problemas</u>	<u>4.04</u>	<u>2</u>	<u>4.5</u>	<u>3</u>
<u>Mejora continua</u>	<u>4.1</u>	<u>2.4</u>	<u>4.6</u>	<u>2.6</u>
<u>Organización y administración del tiempo</u>	<u>4.34</u>	<u>3.7</u>	<u>4.6</u>	<u>2.7</u>
<u>Enfoque en el cliente</u>	<u>4.4</u>	<u>3.6</u>	<u>4.7</u>	<u>2.8</u>
<u>Pensamiento estratégico</u>	<u>4.1</u>	<u>1.7</u>	<u>4.6</u>	<u>2.25</u>
<u>Enfoque en resultados</u>	<u>4.2</u>	<u>3</u>	<u>4.7</u>	<u>3</u>
<u>Promedio total</u>				<u>3.6</u>

Fuente: Elaboración propia.

Con formato: Fuente: 11.5 pto

Con formato: Espacio Después: 0

Comentario [u127]: No es necesario mencionar esto , ya lo dijiste antes...es obligado el uso de tablas, Excel, etc.

Con formato: Sin Resaltar

Con formato: Espacio Después: 0 pto, Interlineado: sencillo

Con formato: Interlineado: sencillo

Figura 2

Promedios de las encuestas 360

		Comunicación	Trabajo en equipo	Resol. Prob.	Mejora Continua	Org. Admon. Tpo.	Enf. Cliente	Pens. Estrat.	Enf. Result.	Prom. Final
Sujeto 1	Maestros	4.15	4.12	4.04	4.1	4.34	4.4	4.1	4.2	
	Coordinac.	3.1	4	2	2.4	3.7	3.6	1.7	3	
	Padres de fam.	4.6	4.6	4.5	4.6	4.6	4.7	4.6	4.7	
	Jefe	3	2.75	3	2.6	2.7	2.8	2.25	3	3.6

Comentario [u128]: Capturar en Word. Evitar pegar como figuras las tablas.

Figura 2: esta figura, de elaboración propia, muestra la tabla de Excel en la que se codificaron los promedios de las respuestas de las encuestas 360. Muestra los promedios por competencia de cada sujeto y el promedio final. Se llenó una tabla similar por cada sujeto de investigación.

Al recibir las pruebas DIT se capturaron los resultados mostrados en la siguiente tabla y se vaciaron los resultados en una tabla de excel (figura 3 tabla 23):

Figura 3

Resultados de las encuestas DIT

Tabla 23

Resultados de las encuestas DIT

Importancia	Respuestas sujeto	Importancia	Respuestas sujeto
<u>1.1</u>	<u>1</u>	<u>4.1</u>	<u>9</u>
<u>1.2</u>	<u>5</u>	<u>4.2</u>	<u>2</u>
<u>1.3</u>	<u>3</u>	<u>4.3</u>	<u>10</u>
<u>1.4</u>	<u>9</u>	<u>4.4</u>	<u>12</u>
<u>2.1</u>	<u>4</u>	<u>5.1</u>	<u>8</u>
<u>2.2</u>	<u>8</u>	<u>5.2</u>	<u>2</u>
<u>2.3</u>	<u>10</u>	<u>5.3</u>	<u>11</u>
<u>2.4</u>	<u>1</u>	<u>5.4</u>	<u>12</u>
<u>3.1</u>	<u>4</u>	<u>6.1</u>	<u>12</u>
<u>3.2</u>	<u>3</u>	<u>6.2</u>	<u>3</u>
<u>3.3</u>	<u>5</u>	<u>6.3</u>	<u>2</u>
<u>3.4</u>	<u>9</u>	<u>6.4</u>	<u>1</u>

Comentario [u129]: Igual que arriba, capturar esto en word

Comentario [LFCM130]: listo

Fuente: Elaboración propia.

Importancia	Respuestas sujeto	Importancia	Respuestas del sujeto
1.1	1	4.1	9
1.2	5	4.2	2
1.3	3	4.3	10
1.4	9	4.4	12
2.1	4	5.1	8
2.2	8	5.2	2
2.3	10	5.3	11
2.4	1	5.4	12
3.1	4	6.1	12
3.2	3	6.2	3
3.3	5	6.3	2
3.4	9	6.4	1

Con formato: Izquierda, Sangría:
Izquierda: 2.54 cm, Primera línea:
1.27 cm, Espacio Después: 0 pto,
Interlineado: sencillo

Con formato: Fuente: 10 pto

Figura 3: esta figura, de elaboración propia, muestra la tabla de Excel donde se vaciaron los resultados de las encuestas DIT. La columna de importancia refleja el número de dilema moral al que está dando respuesta el sujeto (1.), el número a la derecha del punto decimal (.1, .2, .3 y .4) refleja la jerarquía realizada por el sujeto sobre las respuestas posibles al dilema moral. La columna de "respuestas del sujeto", muestra el número de respuesta posible que él eligió.

Con formato: Fuente: Sin Cursiva

Con formato: Espacio Después: 0

Al llenar esta tabla por cada sujeto, Pposteriormente se codifican los datos en otra tabla para poder obtener la puntuación $P =$ índice de moralidad. Para realizarlo se siguieron los siguientes pasos: En el primer ítem, es decir, para el primer dilema (1.), el sujeto evaluado seleccionó como la respuesta al dilema- más importante (.1) para él, la número 1. Esto quiere decir que en el primer dilema, el punto más importante para él es el número 1, el punto que obtiene el segundo lugar en importancia, es el 5, el tercero es el 3 y el cuarto es el 9.

Estos datos se convertirán en puntuaciones. El punto más importante obtendrá una puntuación de 4, el segundo de 3, el tercero de 2 y el cuarto de 1. (Esas puntuaciones se vaciaron en una tabla de excel (figura 4)Tabla 24):

Tabla 24

Muestra del vaciado de los resultados del DIT

Dilemas	Estadíos								
	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5A</u>	<u>5B</u>	<u>6</u>	<u>A</u>	<u>M</u>	<u>P</u>
Heinz	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>				<u>1</u>		
Fugitivo		1	9						

<u>Periódico</u>	<u>3</u>		<u>4</u>		<u>1</u>		<u>2</u>		
<u>Doctor</u>			<u>7</u>	<u>1</u>	<u>2</u>				
<u>Webster</u>		<u>1</u>	<u>5</u>	<u>4</u>					
<u>Estudiantes</u>	<u>3</u>	<u>1</u>	<u>6</u>						
<u>Puntuación directa</u>	<u>8</u>	<u>6</u>	<u>35</u>	<u>5</u>	<u>3</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>8</u>
<u>Porcentaje de cada estadio</u>	<u>13.3</u>	<u>10</u>	<u>58.3</u>	<u>8.3</u>	<u>5</u>	<u>0</u>	<u>1.6</u>	<u>3.3</u>	<u>13.3</u>

Fuente: Elaboración propia. Figura 4

Muestra del vaciado de los resultados del DIT

Tabla 1		ESTADIOS									
Historias/ Dilemas		2	3	4	5A	5B	6	A	M	P	
	Heinz	2	3	4				1			
	Fugitivo		1	9							
	Periódico	3		4			1			2	
	Doctor			7	1		2				
	Webster		1	5	4						
	Estudiantes	3	1	6							
	Puntuación Directa	8	6	35	5	3	0	1	2	8	
Porcentaje de cada estadio		13.3333333	10	58.3333333	8.33333333	5	0	1.66666667	3.33333333	13.3333333	

Figura 4: en esta figura se muestra cómo se vaciaron los resultados. En el primer dilema, Heinz, este sujeto eligió como punto más importante el equivalente al estadio número 4, por eso en la columna 4 se pone la puntuación de 4.

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 10 pto

Comentario [u131]: Igual que arriba, y dejar solo un decimal,

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Comentario [u132]: Son tablas, no figuras

Con formato: Justificado, Sangría: Izquierda: 0 cm, Derecha: 0 cm, Espacio Después: 10 pto

Como este sujeto eligió el número 1 como punto más importante, obtendrá una puntuación de cuatro puntos. Estos 4 puntos se asignan en la tabla, al estadio de Kohlberg al que corresponde ese punto. Para saber dónde colocar las puntuaciones, es decir, para conocer a qué estadios de Kohlberg pertenece cada respuesta, se consultó esta la siguiente tabla (Tabla 25):

, mostrada en la figura 5.

Tabla 25

Registro de respuestas para el cálculo del DIT

Item y estadio correspondiente en cada uno de los dilemas

Dilemas	Estadios											
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>
<u>Heinz</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>M</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>M</u>	<u>6</u>	<u>A</u>	<u>5A</u>	<u>3</u>	<u>5A</u>
<u>Estudiantes</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>2</u>	<u>5A</u>	<u>5A</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>A</u>	<u>5B</u>	<u>4</u>
<u>Prisionero</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>A</u>	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>M</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5A</u>	<u>5A</u>

Con formato: Justificado, Espacio Después: 10 pto

Doctor	3	4	A	2	5A	M	3	6	4	5B	4	5A
Webster	4	4	3	2	6	A	5A	5A	5B	3	4	3
Periódico	4	4	2	4	M	5A	3	3	5B	5A	4	3

Fuente: Elaboración propia. M

Registro de respuestas para el cálculo del DIT

Item y estadio correspondiente en cada uno de los dilemas

		ITEM											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Historia/Dilemas	Heinz	4	3	2	M	3	4	M	6	A	5A	3	5A
	Estudiantes	3	4	2	5A	5A	3	6	4	3	A	5B	4
	Prisionero	3	4	A	4	6	M	3	4	3	4	5A	5A
	Doctor	3	4	A	2	5A	M	3	6	4	5B	4	5A
	Webster	4	4	3	2	6	A	5A	5A	5B	3	4	3
	Periódico	4	4	2	4	M	5A	3	3	5B	5A	4	3

Figura 5: Muestra, en las filas, los seis dilemas morales. En las columnas se muestran las 12 respuestas posibles, cada una de ellas está relacionada con un estadio de Kohlberg.

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Espacio Después: 10 pto

Comentario [u133]: Igual que arriba, no copiar como imágenes, hay que recapturarlas en Word.

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm

Se continúa explicando a través del mismo sujeto, quien eligió la respuesta número 1, del primer dilema de Heinz, como la más importante. Al buscar a qué estadio pertenece, la tabla muestra que es al estadio número 4 y, por ello, a ese estadio se le da la puntuación de 4. Como segundo punto más importante eligió el 3, que corresponde al estadio número 2, por lo que al estadio número 2, se le asignan 3 puntos, y así sucesivamente. Se puede dar el caso de que las respuestas elegidas, se relacionen con el mismo estadio, en ese caso, se suman los puntos, por ello en la tabla se ven reflejadas puntuaciones de hasta 9 puntos. La puntuación P es el reflejo del comportamiento ético, se forma de las puntuaciones totales de los estadios 5A, 5B y 6.

Esta prueba dio como resultado el índice P de cada sujeto y se codificó en la siguiente tabla (tabla 2026):

Tabla 2026
Resultados de P = índice de moralidad

Colegios	Sujetos	P = Índice de moralidad
<u>DA</u> Primaria 1	1	13.3
<u>Primaria 1</u> DA	2	31.6
<u>Primaria 1</u> DA	3	33.3
<u>LV</u> Primaria 2	4	38.3
<u>Primaria 2</u> LV	5	30
<u>Primaria 2</u> LV	6	26.6
<u>MA</u> Primaria 3	7	26.6
<u>CR</u> Primaria 4	8	31.6
<u>DB</u> Primaria 5	9	33.3
<u>SP</u> Primaria 6	10	11.6
<u>Promedio general</u>		27.6

Fuente: Elaboración propia.

Comentario [u134]: Evitar abreviar , ya que tienes suficiente espacio para poner nombres completos

Con formato: Izquierda

Con la finalidad de favorecer las correlaciones, se vaciaron todos los resultados en la siguiente figura-tabla (figura-6 Tabla 27), como último paso del proceso de codificación de los datos.

Tabla 27

Resultados de la Evaluación 360 y del DIT

<u>Colegios</u>	<u>Líderes educativos</u>	<u>Evaluación 360</u>								<u>DIT</u>	
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>Prom</u>	<u>P</u>
<u>Primaria 1</u>	<u>Sujeto 1</u>	<u>3.71</u>	<u>3.86</u>	<u>3.38</u>	<u>3.42</u>	<u>3.83</u>	<u>3.87</u>	<u>3.1</u>	<u>3.72</u>	<u>3.61</u>	<u>13.3</u>
<u>Primaria 1</u>	<u>Sujeto 2</u>	<u>4.3</u>	<u>4.85</u>	<u>4</u>	<u>4.12</u>	<u>4.52</u>	<u>4.57</u>	<u>4.52</u>	<u>4.6</u>	<u>4.43</u>	<u>31.6</u>

Primaria 1	Sujeto 3	3.8	3.97	3.6	3.52	3.52	3.72	3.31	3.75	3.64	33.3
Primaria 2	Sujeto 4	4	4.26	3.96	4.4	4	4.33	4.26	4.2	4.17	38.3
Primaria 2	Sujeto 5	4.5	4.36	4.3	4.3	4.56	4.46	4.4	4.36	4.4	30
Primaria 3	Sujeto 6	4.7	4.7	4.6	4.7	4.63	4.73	4.63	4.63	4.66	26.6
Primaria 4	Sujeto 7	3.5	3.4	3.56	3.26	3.6	3.46	3.56	3.53	3.48	31.6
Primaria 5	Sujeto 8	4.88	4.88	4.84	4.86	4.81	4.9	4.82	4.89	4.86	33.3
Primaria 6	Sujeto 9	4.17	4.22	3.99	4.14	4.25	4.48	4.41	4.39	4.25	11.6
Primaria 2	Sujeto 10	4.23	3.62	3.53	4.31	4.5	4.57	3.97	4.4	4.14	26.6

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla muestra los resultados de la Evaluación 360 y del DIT.

		EVALUACIÓN 360									DIT
Colegios	Líderes educativos	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	P
DA	Sujeto 1	3.71	3.86	3.38	3.42	3.83	3.87	3.1	3.72	3.61	13.3
DA	Sujeto 2	4.3	4.85	4	4.12	4.52	4.57	4.52	4.6	4.43	31.6
DA	Sujeto 3	3.8	3.97	3.6	3.52	3.52	3.72	3.31	3.75	3.64	33.3
LV	Sujeto 4	4	4.26	3.96	4.4	4	4.33	4.26	4.2	4.17	38.3
LV	Sujeto 5	4.5	4.36	4.3	4.3	4.56	4.46	4.4	4.36	4.4	30
MA	Sujeto 6	4.7	4.7	4.6	4.7	4.63	4.73	4.63	4.63	4.66	26.6
CR	Sujeto 7	3.5	3.4	3.56	3.26	3.6	3.46	3.56	3.53	3.48	31.6
DB	Sujeto 8	4.88	4.88	4.84	4.86	4.81	4.9	4.82	4.89	4.86	33.3
SP	Sujeto 9	4.17	4.22	3.99	4.14	4.25	4.48	4.41	4.39	4.25	11.6
LV	Sujeto 10	4.23	3.62	3.53	4.31	4.5	4.57	3.97	4.4	4.14	26.6

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm

Comentario [u135]: Es figura o tabla. Corregir todo esto igual que arriba.

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: sencillo

Figura 2' o tabla 2' 6: en esta figura se muestran los resultados obtenidos por cada sujeto en cuanto a la puntuación por cada competencia de la evaluación 360, su promedio general de esta prueba y el porcentaje de índice de moralidad del DIT.

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm, Derecha: 0 cm, Espacio Después: 10 pto

4.4.3 Preparación de datos

Se elaboró la tabla 2 una tabla, mostrada en la figura 68, donde se codificaron todos los resultados obtenidos. El promedio que cada sujeto obtuvo en cada una de las competencias que se evaluaron en la encuesta 360, y el promedio global de esta evaluación. Así mismo se incluyó el porcentaje de índice de moralidad que cada sujeto obtuvo al haber realizado el DIT. En esta misma tabla se creyó pertinente el incluir los resultados de las pruebas estandarizadas obtenidas por colegio.

Para obtener el resultado de la prueba ENLACE, que sirvió como referencia para la correlación, se promedió la calificación global de cada uno de los años en que cada colegio la aplicó. Para obtener el resultado de PLANEA, que sirvió como referencia para la correlación, se determinó un promedio ponderado para cada colegio. Esta calificación global se obtuvo a través del promedio ponderado del nivel de desempeño de cada colegio en sus respectivos resultados de planea 2015.

Se obtuvieron los resultados plasmados en la siguiente tabla de excel (figura 7):

Comentario [u136]: Corregir todo esto, no puede ser figura y tabla al mismo tiempo. Y transcribir en Word.

Tabla 28

Resultados generales

<u>Colegios</u>	<u>Líderes educativos</u>	<u>DIT</u>			
		<u>Promedio Evaluación</u>	<u>Índice de moralidad</u>	<u>Promedio ENLACE</u>	<u>Promedio PLANEA</u>
		<u>360</u>	<u>(P)</u>		
<u>Primaria 1</u>	<u>Sujeto 1</u>	<u>3.61</u>	<u>13.3</u>	<u>633.08</u>	<u>2.99</u>
<u>Primaria 1</u>	<u>Sujeto 2</u>	<u>4.43</u>	<u>31.6</u>	<u>633.08</u>	<u>2.99</u>
<u>Primaria 1</u>	<u>Sujeto 3</u>	<u>3.64</u>	<u>33.3</u>	<u>633.08</u>	<u>2.99</u>
<u>Primaria 2</u>	<u>Sujeto 4</u>	<u>4.17</u>	<u>38.3</u>	<u>596</u>	<u>2.62</u>
<u>Primaria 2</u>	<u>Sujeto 5</u>	<u>4.4</u>	<u>30</u>	<u>596</u>	<u>2.62</u>
<u>Primaria 3</u>	<u>Sujeto 6</u>	<u>4.66</u>	<u>26.6</u>	<u>565.8</u>	<u>2.37</u>
<u>Primaria 4</u>	<u>Sujeto 7</u>	<u>3.48</u>	<u>31.6</u>	<u>574.4</u>	<u>2.66</u>
<u>Primaria 5</u>	<u>Sujeto 8</u>	<u>4.86</u>	<u>33.3</u>	<u>571.8</u>	<u>2.65</u>
<u>Primaria 6</u>	<u>Sujeto 9</u>	<u>4.25</u>	<u>11.6</u>	<u>571.8</u>	<u>2.46</u>
<u>Primaria 2</u>	<u>Sujeto 10</u>	<u>4.14</u>	<u>26.6</u>	<u>596</u>	<u>2.62</u>

Fuente: Elaboración propia. **Figura 7**

Tabla de resultados generales

Con formato: Izquierda, Sangría: Izquierda: 0 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm

		EVALUACIÓN 360										DIT	ENLACE PROM. ENLACE 2009 - 2013	PLANEA 2015		
Colegios	Líderes educativos	1	2	3	4	5	6	7	8	Prom	P		Esp.	Mat.	Pro m	
DA	Sujeto 1	3.71	3.86	3.38	3.42	3.83	3.87	3.1	3.72	3.61	13.3	633.086	2.89	3.09	2.99	
DA	Sujeto 2	4.3	4.85	4	4.12	4.52	4.57	4.52	4.6	4.43	31.6	633.086	2.89	3.09	2.99	
DA	Sujeto 3	3.8	3.97	3.6	3.52	3.52	3.72	3.31	3.75	3.64	33.3	633.086	2.89	3.09	2.99	
LV	Sujeto 4	4	4.26	3.96	4.4	4	4.33	4.26	4.2	4.17	38.3	596.006	2.68	2.55	2.62	
LV	Sujeto 5	4.5	4.36	4.3	4.3	4.56	4.46	4.4	4.36	4.4	30	596.006	2.68	2.55	2.62	
MA	Sujeto 6	4.7	4.7	4.6	4.7	4.63	4.73	4.63	4.63	4.66	26.6	565.882	2.4	2.33	2.37	
CR	Sujeto 7	3.5	3.4	3.56	3.26	3.6	3.46	3.56	3.53	3.48	31.6	574.424	2.92	2.39	2.66	
DB	Sujeto 8	4.88	4.88	4.84	4.86	4.81	4.9	4.82	4.89	4.86	33.3	571.836	3	2.3	2.65	
SP	Sujeto 9	4.17	4.22	3.99	4.14	4.25	4.48	4.41	4.39	4.25	11.6	571.813	2.25	2.66	2.46	
LV	Sujeto 10	4.23	3.62	3.53	4.31	4.5	4.57	3.97	4.4	4.14	26.6	596.006	2.68	2.55	2.62	

Figura 7: en esta figura se muestran los mismos resultados que en la anterior, se incluyen los promedios generales de las pruebas estandarizadas de ENLACE y de PLANEA.

4.4.4 Análisis de datos

Con los resultados arrojados de la Evaluación 360, se sacaron los promedios por escuela, cuando eran dos ó más líderes educativos de una institución, como fue el caso de [DA y LV](#) la [Primaria 1 y la Primaria 2](#), que cada uno permitió el estudio con tres de sus líderes educativos. Con estos promedios por escuela se [hicieron gráficas mostrando la](#) comparación de los resultados por cada competencia. Posteriormente se [realizó la gráfica y calculó](#) el promedio general, por escuela, de las ocho competencias evaluadas. Con el porcentaje del DIT, obtenido por cada sujeto, se realizó una gráfica comparativa.

Se procedió a realizar las correlaciones entre el promedio de cada competencia con el índice de moralidad; si el promedio global de la evaluación 360 con el índice de moralidad. Al estar realizando estas correlaciones, se creyó conveniente relacionar el resultado de cada competencia con los resultados de las pruebas estandarizadas, de manera que se pudiera medir si existe correlación entre el desempeño del líder educativo y los resultados en el desempeño académico de los alumnos. Y para medir si el índice de moralidad del líder educativo, interviene con el buen o mal desempeño académico de los alumnos.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

~~El estudio, en cuanto al DIT, es una investigación de tipo exploratorio, debido a que la correlación entre las variables se puede realizar solamente en pocos colegios por la disponibilidad de los mismos a prestarse para este estudio. Pero con esta misma dinámica se puede, en un estudio posterior, escalar a una investigación mayor.~~

~~Esta investigación abarcó una muestra significativa de primarias privadas pertenecientes a la zona XCIX de la ciudad de Mexicali, Baja California. Participaron seis primarias, de ellas fueron evaluados 10 líderes educativos y 328 personas, de estos seis colegios, participaron en la evaluación 360.~~

Se propuso a seis colegios la dinámica, pero fue no fue bien aceptada por todos los directores, por el hecho de tener que evaluar el desempeño de un miembro de su personal, en este caso de sus coordinadores.

Se logró la participación de los siguientes colegios:

- a) ~~DA~~ Primaria 1 el cual permitió evaluar a sus tres líderes educativos.
- b) Primaria 2, el cual permitió que se evaluara a tres de sus coordinadoras.
- c) Primaria 3
- d) Primaria 4
- ~~b) CR~~

e) ~~MA~~

~~d) LV, el cual permitió que se evaluara a tres de sus coordinadoras.~~

e) ~~DB~~ Primaria 5, el cual sólo permitió la aplicación del DIT. Regresó todos los formatos de encuesta de la evaluación 360. Sin embargo un año después apoyó en la aplicación de ambos instrumentos.

f) Después de un año del estudio, otro colegio de la zona, ~~SP~~ Primaria 6, dio la posibilidad de aplicar los instrumentos.

Comentario [u137]: Todo esto ya se mencionó arriba. Evita repetirlo.

Comentario [LFCM138]: Listo modificado

Comentario [u139]: Igual que arriba, no uses acrónimos pues sí tienes espacio...

Comentario [LFCM140]: Listo, se modificó y de les puso Primaria 1, Primaria 2, etc.

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Normal, Sangría: Izquierda: 0.5 cm, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Normal, Sin viñetas ni numeración

Se encontró, de manera general, que cada uno de los líderes ~~de cada escuela analizada o entrevistados~~ ~~educativos~~ tiene una diferencia significativa en cuanto a su índice de moralidad, obteniendo un promedio de 27.6 ~~de índice de moralidad~~ puntos entre todos, ~~esto significa que...~~ ~~el resultado no es el esperado ni el imaginado para personas que dirigen una institución educativa~~. Se encontró que ~~en~~ el promedio general de la evaluación 360 (4.22 puntos) y, de cada competencia evaluada en esta prueba, ~~se ob~~ tuvieron calificaciones similares ~~de cuánto???~~ ~~Estás en resultados y los debes dar, para que el lector no los tenga que adivinar~~ entre cada líder educativo, sin embargo, algunas de estas escuelas siempre llevaron la delantera con un puntaje más alto. ~~Estas puntuaciones se especifican a continuación.~~

Con formato: Resaltar

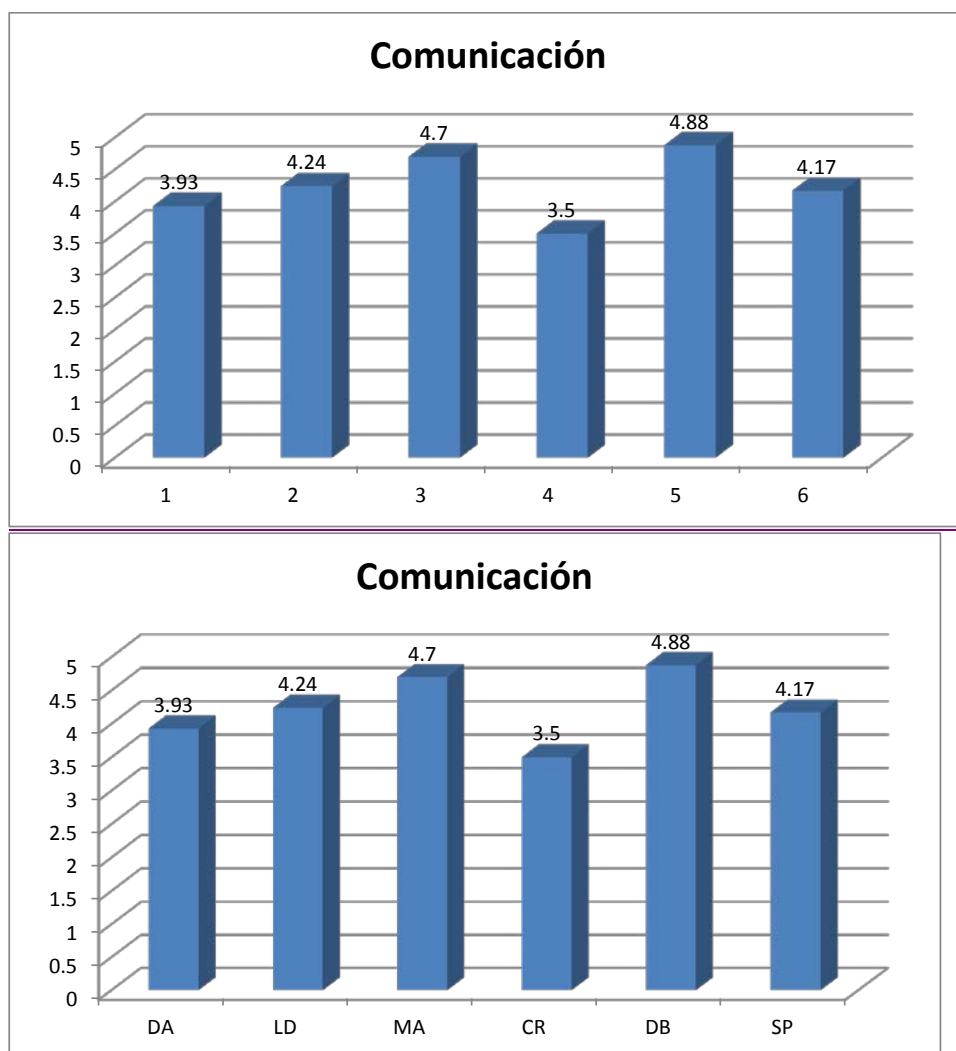
Se muestran primeramente los resultados obtenidos para cada competencia evaluada de la Evaluación 360.

5.1 Evaluación 360

~~A continuación, se presentan las gráficas con los resultados que cada colegio encuestado obtuvo de cada competencia que se midió a través de la evaluación 360.~~ Cada gráfica muestra una competencia en particular, presentadas mediante barras con una escala de cero a cinco. Cada barra representa a un colegio, y muestra el promedio de la evaluación que se obtuvo dentro del respectivo colegio, en las evaluaciones que se administraron a los líderes educativos. ~~DA y LVI~~ La Primaria 1 y la Primaria 2 permitieron la aplicación a tres líderes educativos.

~~Cada~~ Las personas evaluadas puede dar una calificación, a cada rubro, entre 0 y 5, siendo 5 la calificación más alta. En esta prueba el referente lo marca la institución o la persona que busca evaluar a los líderes.

En este estudio se tiene como referente la puntuación de cinco como la calificación más elevada, recomendada y esperada para el líder. Una calificación menor a 3.5 se considera baja, no recomendada ni esperada para un líder educativo.

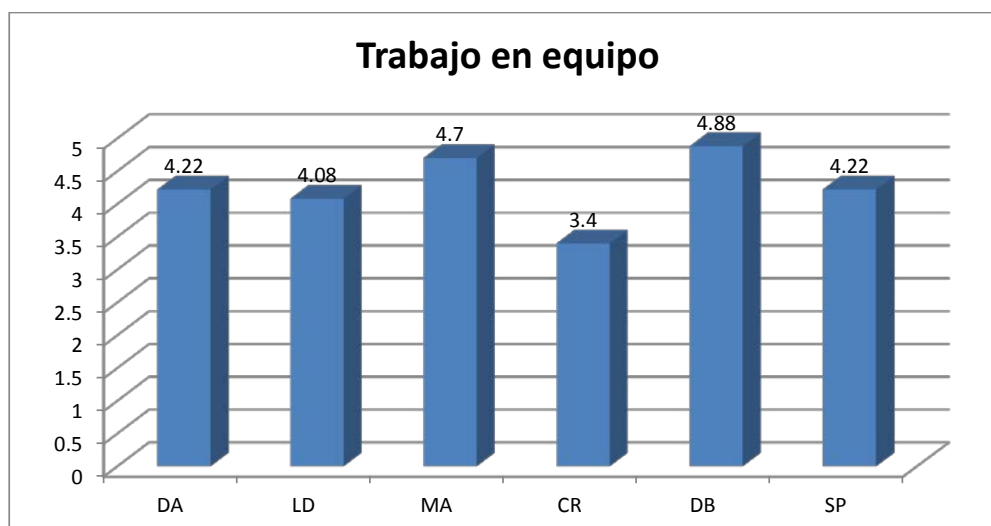
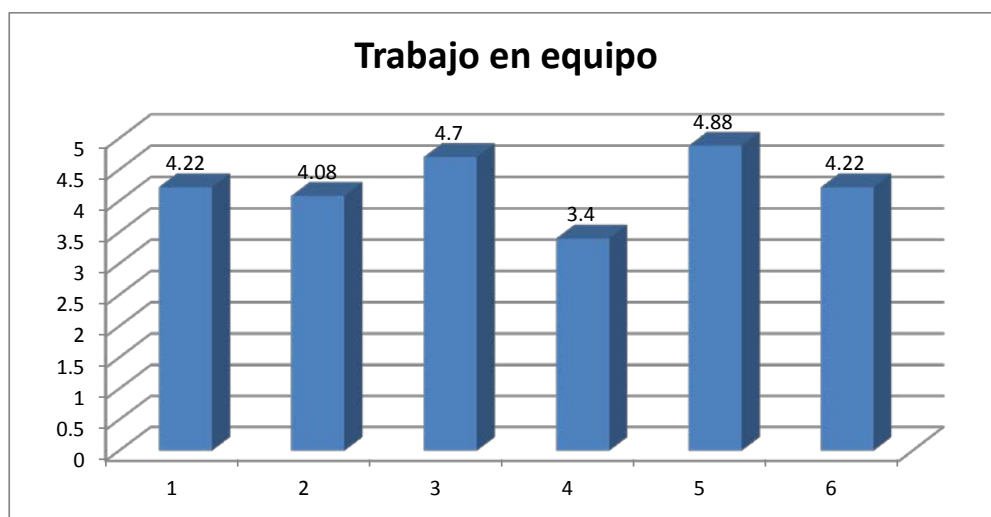


Gráfica No. 1: Resultados de la competencia de Comunicación.

En la competencia de Comunicación (Gráfica1??) creo que vamos como en la 10., checar orden de las m g raficas. se observa que cuatro colegios sobresalen por tener un puntaje igual o superior a 4.0, particularmente el colegio DB y el MA con 4.88 y 4.70 respectivamente, mientras que dos colegios presentan un puntaje inferior. Uno de ellos, el CR obtuvo un puntaje de 3.5, el cual sobresale respecto de los demás.

Con formato: Resaltar

En la gráfica 1 se muestran los resultados para la competencia de Comunicación, en donde se advierte que ~~el colegio DB~~la Primaria 5 obtiene el puntaje más elevado, de 4.88. ~~Cuatro~~Cinco colegios, por debajo de él. La Primaria 5 con 4.17, la Primaria 2 con 4.24, la Primaria 3 con 4.7, obtuvieron un resultado que oscila entre los 4.17 puntos y 4.7 lo que para este estudio se considera una calificación aceptable. Los colegios con menor puntuación son ~~DA~~la Primaria 1 con 3.93 y ~~CR~~la Primaria 4 con 3.5. Las puntuaciones obtenidas por los dos últimos colegios se encuentran, para este estudio en un referente aceptable, sin embargo, habrá situaciones en que esta comunicación tendrá que mejorar. En ésta, y en las demás gráficas de las competencias de la Evaluación 360, se puede interpretar que las calificaciones evalúan al líder en cuanto a su desempeño, por lo que si tiene una calificación alta, deberá mantenerse haciendo lo que ya hace; y si tiene una calificación baja, deberá cambiar su comportamiento para mejorar en esta competencia. Sin embargo, si el seguidor evalúa conforme a sus propias creencias y expectativas, como lo asegura Fehr et al (2015), se puede suponer que los líderes que obtuvieron altas calificaciones es porque cumplieron las expectativas del seguidor o porque el seguidor tiene bajas expectativas; lo mismo sucederá con aquellos líderes que obtuvieron calificaciones bajas, puede ser porque no cumplieron las expectativas del seguidor o porque el seguidor tiene tan altas expectativas que desea seguir exigiendo al líder un mayor crecimiento y desarrollo. Esta afirmación es consistente con lo comentado por Fehr et al. (2015), quienes aseguran que cuando un seguidor da un juicio de valor al comportamiento de un líder, este comportamiento se convierte en una cuestión de bien y el mal, y que es necesario notar que lo que es moralmente relevante para un individuo en un determinado lugar y momento, a menudo varía drásticamente de lo que es moralmente relevante para otra persona en otro lugar en otro punto en el tiempo o espacio.

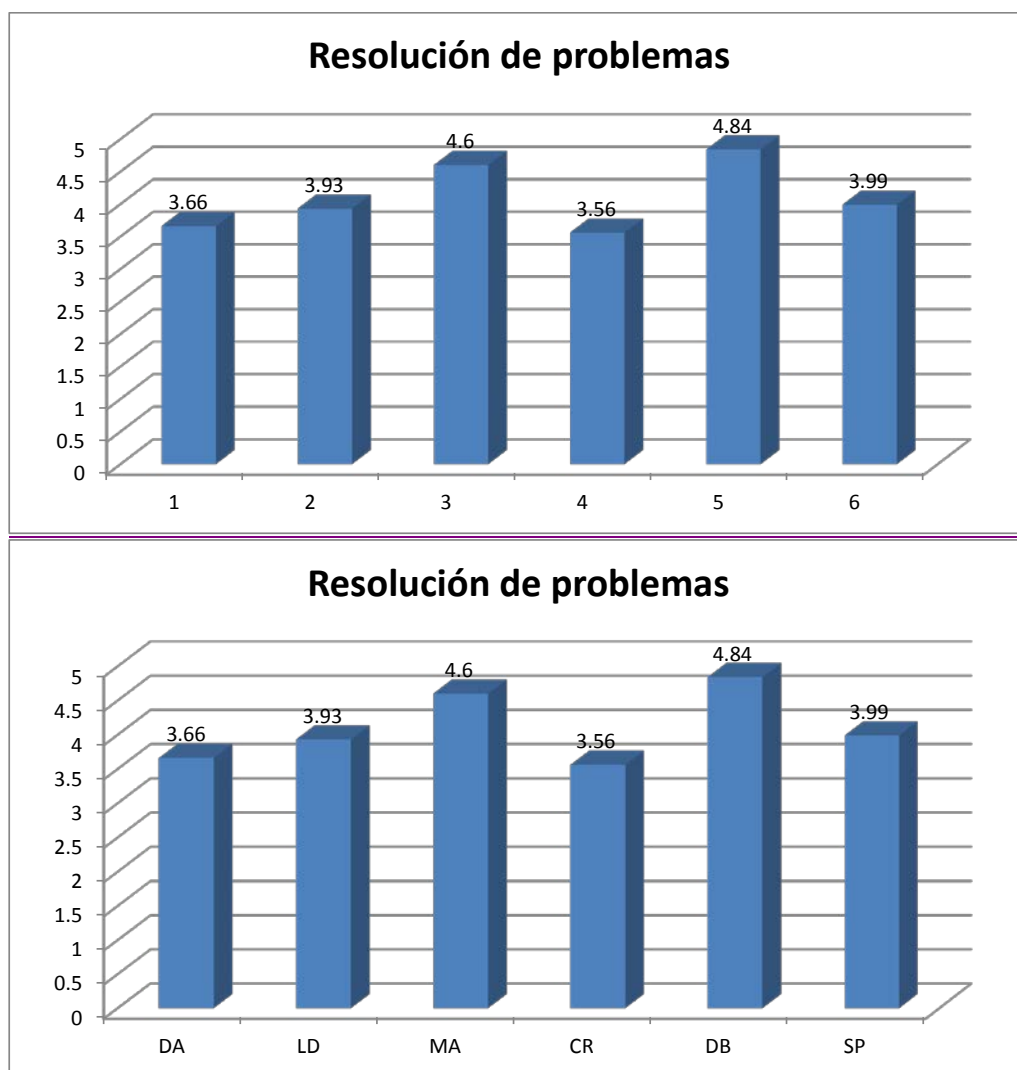


Gráfica No. 2: Resultados de la competencia de Trabajo en equipo. Poner aquí qué significan las siglas (aunque parezca repetitivo) cada simbología

En la competencia de Trabajo en Equipo se observa que todos los colegios excepto uno cuál??, obtuvieron un puntaje igual o superior a 4.0, siendo los colegios DB y MA los de mayor puntuación con 4.88 y 4.70, mientras que el CR obtuvo 3.4 puntos, puntuación que se considera no esperada para un líder educativo.

Con formato: Resaltar

En la gráfica 2, se aprecian las puntuaciones obtenidas en la competencia de trabajo en equipo. ~~El colegio DB~~La primaria 5 vuelve a obtener la puntuación más alta, en comparación con los otros cinco colegios, 4.88. Le sigue ~~el colegio MA~~la Primaria 3 con 4.7. Los tres colegios siguientes obtienen una puntuación que oscila entre los 4.08 y los 4.22. lo cual es aceptable para este estudio, Primaria 1 y Primaria 6 con 4.22 y la Primaria 2 con 4.08. La puntuación más baja vuelve a recibirla ~~el CR~~la Pririmaia 4 con 3.4 puntos, por lo que la recomendación es que el líder educativo evaluado trabaje en desarrollar la competencia del trabajo en equipo.

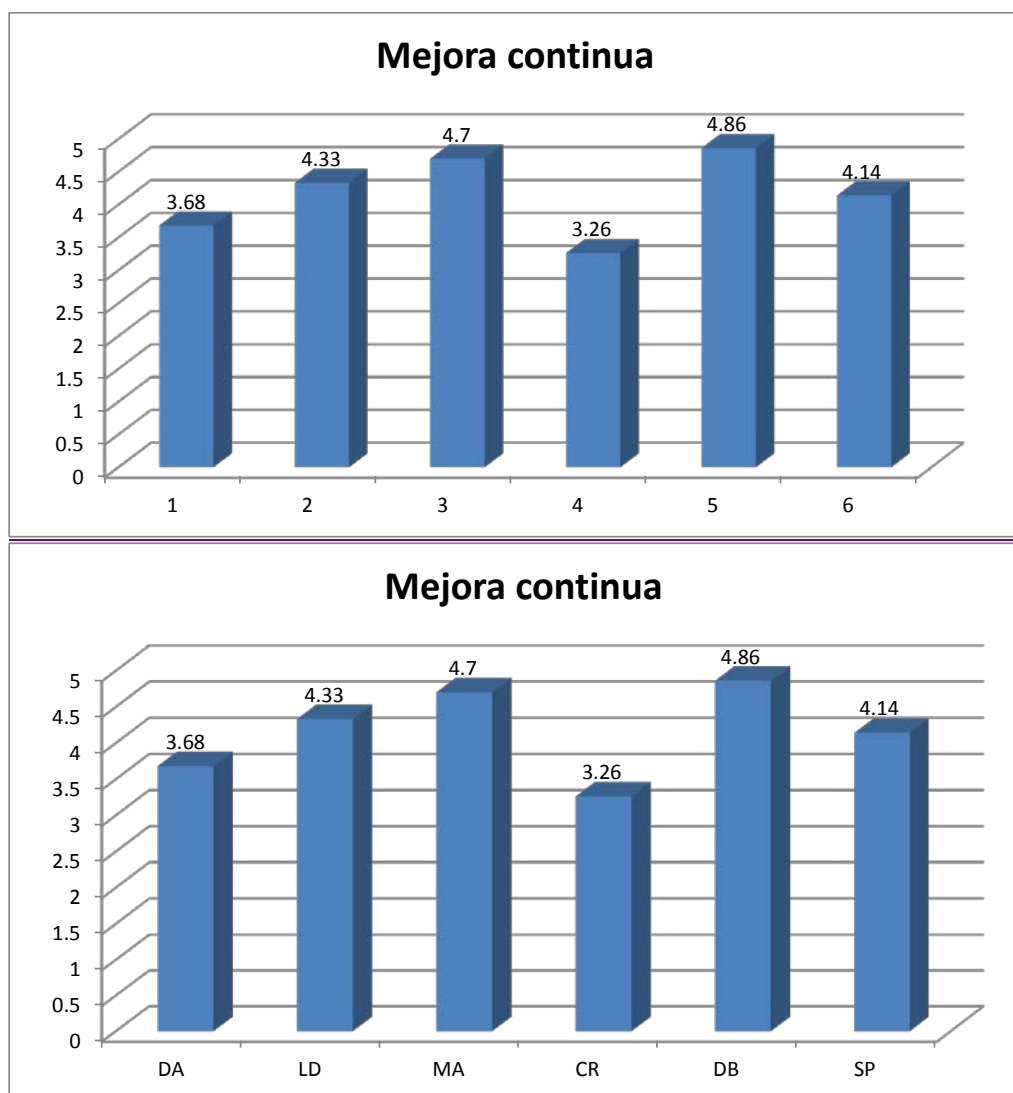


Gráfica No. 3: Resultados de la competencia de Resolución de problemas.

En la competencia de Resolución de Problemas ([gráfica 3](#)), el CR sigue obteniendo el menor puntaje con 3.56 puntos. Sin embargo, se observa que cuatro colegios tienen un puntaje de 4.0, o inferior. DA, LV y SP tienen 3.66, 3.93, y 3.99 respectivamente. Consistente con los datos de esta competencia y las anteriores, los colegios DB y MA permanecen con puntajes notoriamente más altos respecto de los otros.

— En la gráfica 3, se muestran las puntuaciones de la competencia de resolución de problemas. Es parte de lo mismo... ¿por qué lo separas? Teniéndose tiene, nuevamente, en primer lugar al colegio DB la Primaria 5 con 4.84, seguido del MA de la primaria 3 con 4.6. Son los dos únicos colegios que obtienen una puntuación aceptable en esa competencia. El resto de los colegios tienen puntuaciones oscilantes entre los 3.56 a 3.99, que se consideran puntuaciones en las que se necesita trabajar. La Primaria 6 obtuvo 3.99; la Primaria 2, 3.93 y la Primaria 1, 3.66. El colegio más bajo, nuevamente, es el CR la Primaria 4 con 3.56 puntos.

Con formato: Resaltar



Gráfica No. 4: Resultados de la competencia de Mejora continua.

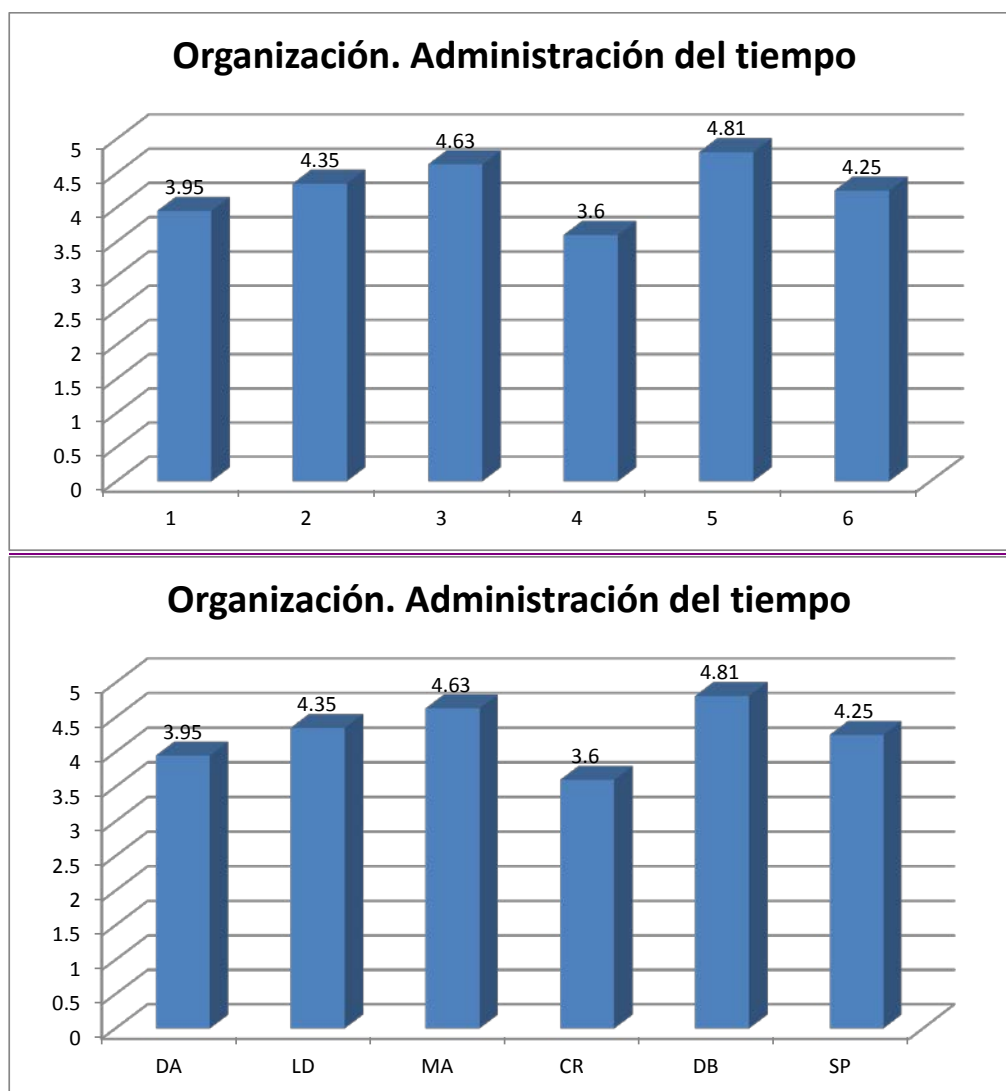
En la competencia de Mejora Continua se observa que cuatro colegios sobresalen por tener un puntaje igual o superior a 4.0, siendo el colegio DB y MA los que sobresalen con 4.86 y 4.70 respectivamente, mientras que el colegio Rosario obtuvo 3.26, lo cual es notoriamente

inferior a la puntuación de los demás colegios y es una puntuación no esperada para un líder educativo.

—En la gráfica 4, se aprecian las puntuaciones de la competencia de mejora continua. Se ha venido dando un mismo patrón, ~~el colegio DB~~ la Primaria 5 obtuvo la mayor puntuación, con 4.86 puntos, en segundo lugar ~~el colegio MA~~ la Primaria 3. ~~El colegio LD~~ La Primaria 2 obtiene una puntuación de 4.33 y ~~el SP~~ la Primaria 6 de 4.14, consistentes con las puntuaciones de las competencias anteriores. De la misma manera, también de una manera consistente, ~~DA~~ la Primaria 1 obtiene 3.68 y ~~CR~~ la Primaria 4 obtiene la menor puntuación, de 3.26. Estos dos últimos colegios deben trabajar en el desarrollo de esta competencia.

Comentario [u141]: Igual que arriba... junta los resultados de una gráfica en un solo párrafo. Veo graves problemas de redacción, y cuestiones de forma que están descuidadas en todo el texto. Ello impide una lectura fluida del escrito.

Comentario [LFCM142]: Listo



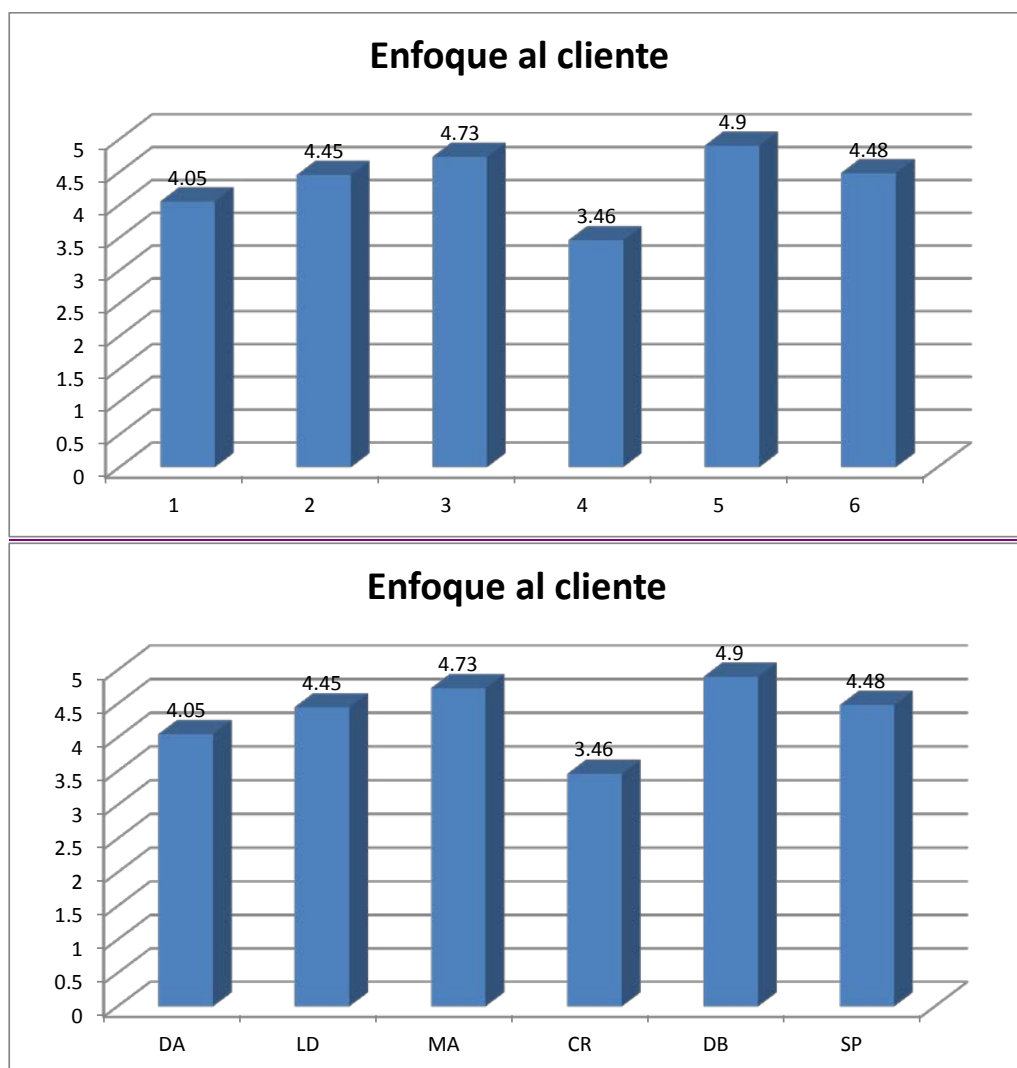
Gráfica No. 5: Resultados de la competencia de Administración del tiempo.

En la competencia de Organización y Administración del Tiempo, el colegio DB sobresale con 4.81 seguido del colegio MA con 4.63, el LV con 4.35 y el SP (4.25). DA queda cerca de 4.0 con un puntaje de 3.95 mientras que el DB obtuvo el menor puntaje con 3.6 puntos.

La gráfica 5 muestra los resultados de la competencia de organización y administración del tiempo. En esta competencia ~~el colegio DB~~ la Primaria 5 obtiene la mayor puntuación, 4.81, consistente con las puntuaciones recibidas en el resto de las competencias, en segundo lugar ~~el MA~~ la Primaria 3 con 4.63, ~~LD~~ la Primaria 2 con 4.35 y ~~SP~~ la Primaria 6 con 4.25, y ~~las~~ puntuaciones más bajas, también consistentes con los resultados anteriores son las obtenidas por ~~DA~~ la Primaria 1 con 3.95 y por ~~GR~~ la Primaria 4 con 3.6.

Comentario [u143]: Igual que arriba..

Comentario [LFCM144]: listo



Gráfica No. 6: Resultados de la competencia de Enfoque al cliente.

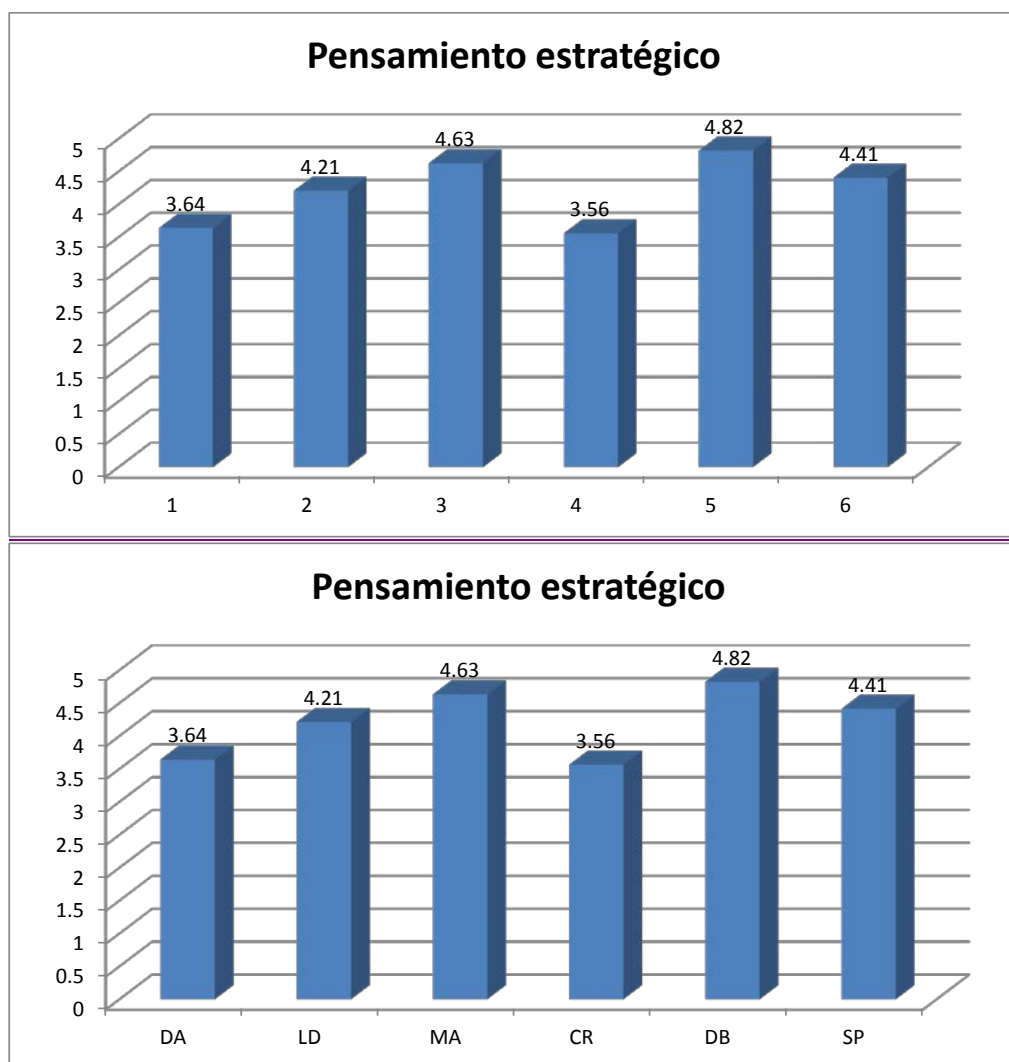
En la competencia de Enfoque al Cliente se observan puntajes generalmente mayores en comparación con otras competencias. Todos los colegios, excepto uno, obtuvieron puntajes superiores a 4.0, encontrándose que un colegio, el DB obtuvo un puntaje de 4.9 lo cual es notorio y se acerca a la calificación más elevada, que es la de 5. CR, permanece con un puntaje notoriamente inferior, 3.46 en este caso.

Con formato: Resaltar

En la gráfica 6 se plasman los resultados de la competencia de enfoque al cliente. Donde ~~el colegio DB~~ la Primaria 5 obtuvo 4.9 puntos, seguido ~~del MA~~ de la Primaria 3 con 4.73, los siguientes tres colegios tienen calificaciones aceptables, de 4.48 ~~el SP~~ la Primaria 6, 4.45 ~~el LV~~ la Primaria 2 y 4.05 ~~el DA~~ la Primaria 1. Sin embargo, ~~el CR~~ la Primaria 4, vuelve a obtener una baja puntuación, colocándose en el último lugar con 3.46, por lo que también debe trabajar en el desarrollo de esta competencia al interior de su centro educativo.

Comentario [u145]: Igual que arriba.

Comentario [LFCM146]: listo



Gráfica No. 7: Resultados de la competencia de Pensamiento estratégico.

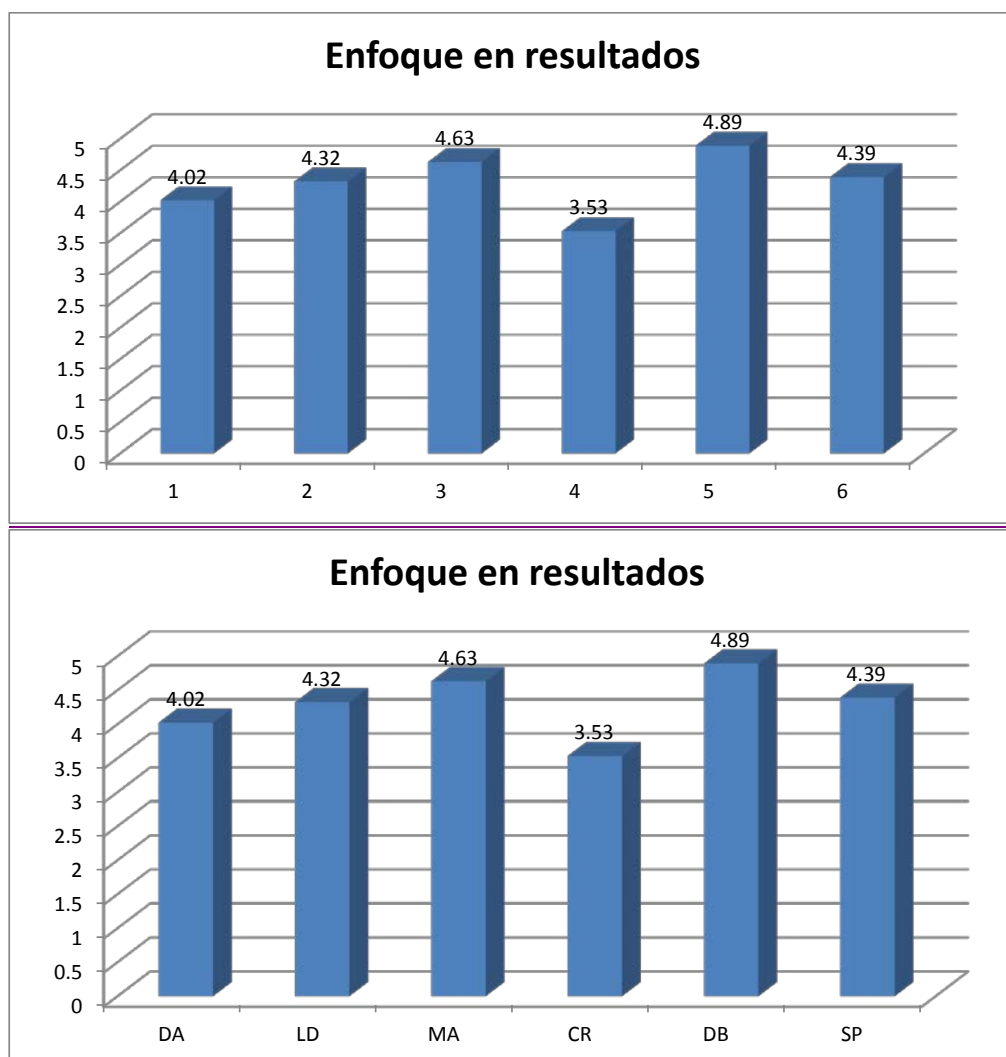
La competencia de Pensamiento Estratégico presenta dos colegios con puntuaciones notoriamente bajas, DA y CR obtuvieron 3.64 y 3.56 respectivamente, siendo los más bajos en esta competencia, puntuaciones no esperadas para líderes educativos.. Los demás colegios sobrepasan 4.0 y en el caso del colegio DB esta puntuación (4.82) es notoriamente elevada.

En la gráfica 7 se aprecian los resultados de la competencia de pensamiento estratégico. DB-La Primaria 5 vuelve a obtener la puntuación más elevada, con 4.82, seguido nuevamente

Comentario [u147]: Igual que arriba

Comentario [LFCM148]: listo

de la Primaria 3 ~~1-MA~~ con 4.63, SP-Primaria 6 con 4.41 y LD-Primaria 2 con 4.21 considerando que tienen puntuaciones aceptables. DA-Primaria 1 y CR-Primaria 4 obtuvieron las puntuaciones más bajas con 3.64 y 3.56 respectivamente, por lo que también son competencias que deben seguir desarrollando ya que su puntuación se considera no aceptable.-



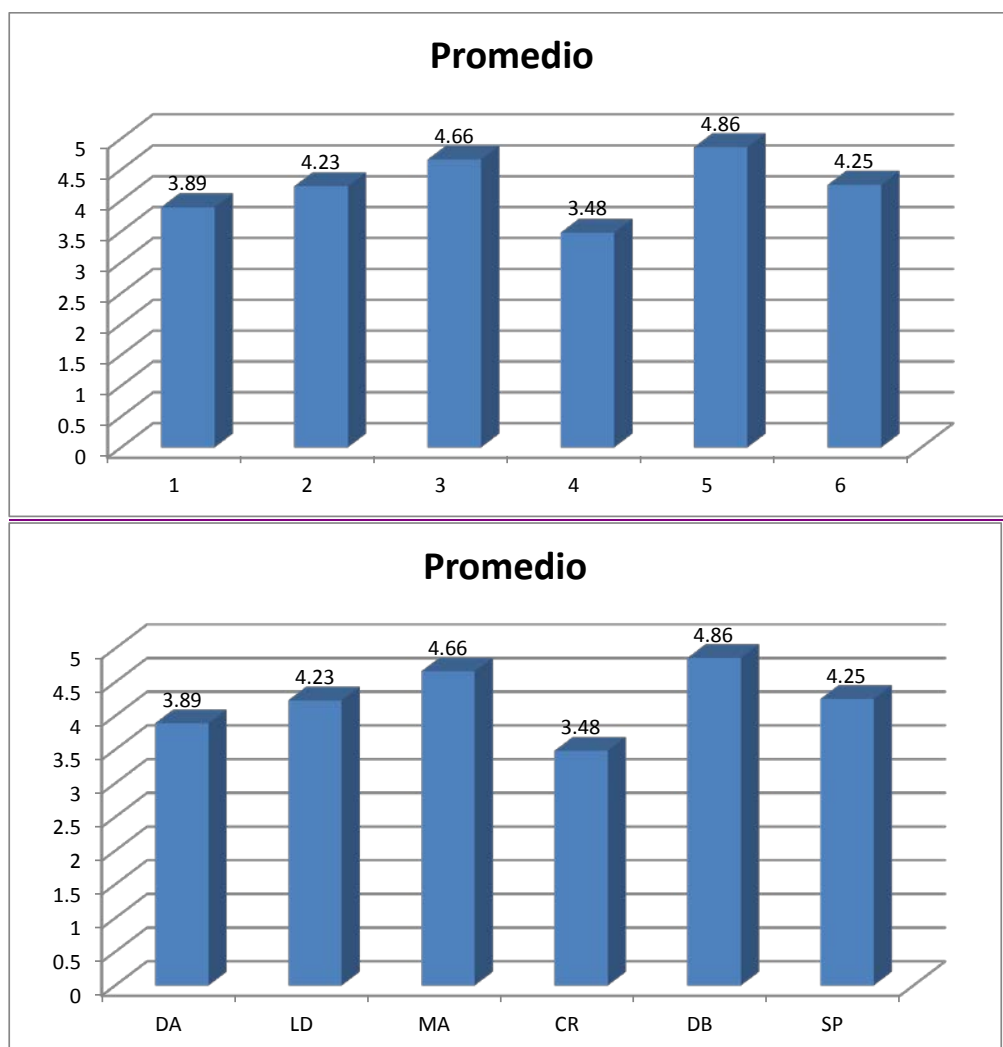
Gráfica No. 8: Resultados de la competencia de Enfoque en resultados.

La competencia de Enfoque en Resultados presenta resultados elevados en comparación con otras competencias. DB con 4.89 y MA con 4.63 son los que obtuvieron los puntajes más altos. Sin embargo, todos excepto el CR (3.53) sobrepasan los 4.0 puntos.

En la gráfica 8 se muestran los resultados para la última competencia evaluada que es la de enfoque en resultados, el colegio DB la Primaria 5 obtuvo la mayor puntuación con 4.89 puntos, seguidos del MA la Primaria 3 con 4.63, los tres colegios siguientes tienen

puntuaciones que oscilan entre los 4.02 y 4.39, Primaria 6 con 4.39, Primaria 2 con 4.32 y Primaria 1 con 4.02. ~~y el CRI~~ La Primaria 4 obtuvo la puntuación menor con 3.53, por lo que también tendrá que trabajar en desarrollar esta competencia.

Se observa ~~que~~ como resultado consistentemente que los colegios obtuvieron puntuaciones similares en cada competencia, por lo mismo se situaron, casi todos ellos, en la misma posición con respecto a los demás colegios. Sólo ~~el LD y SPl~~ La Primaria 2 y la Primaria 6 se estuvieron movilizandando entre la posición 3 y 4.



Gráfica No. 9: Promedio de los resultados de la Evaluación 360.

El promedio de las competencias refleja la consistencia con la que se presentaron los resultados para cada colegio. Esto es, que las proporciones han sido similares para cada una de las ocho competencias. Así, sobresalen ~~el colegio DB y el MA~~ la Primaria 5 y la Primaria 3 con puntajes de 4.86 y 4.66 respectivamente. Siguen ~~el SP~~ la Primaria 6 y ~~el LV~~ la Primaria 2 con 4.25 y 4.23 respectivamente. Por debajo de 4.0 se encuentran ~~el DA~~ la Primaria 1 y ~~el CR~~ la Primaria 4 con 3.89 y 3.48 respectivamente.

En la gráfica 9, donde se muestra el promedio general de cada colegio en su Evaluación 360, se aprecia la puntuación global obtenida por cada colegio, con la cual podemos posicionarlos. Las posiciones tal cual quedaron al final del estudio ~~se establecen en la tabla 2429 y,~~ de manera informativa, en la parte inferior de la ~~mismatable,~~ el promedio general obtenido en evaluación 360 de todos los líderes educativos evaluados.

Tabla ~~2429~~

*Promedio general de la Evaluación 360 y
posiciones de los colegios*

Posición	Colegio	Promedio
1	DB <u>Primaria</u> <u>5</u>	4.86
2	MA <u>Primaria</u> <u>3</u>	4.66
3	SP <u>Primaria</u> <u>6</u>	4.25
4	LD <u>Primaria</u> <u>2</u>	4.23
5	DA <u>Primaria</u> <u>1</u>	3.89
6	CR <u>Primaria</u> <u>4</u>	3.48
Promedio general		4.22

Fuente: Elaboración propia. ~~Igual que arriba., poner nombres completos de las siglas.~~

Conforme se fueron redactando los resultados, se creyó pertinente el mostrar en una tabla las posiciones que cada colegio obtuvo al evaluarse en cada competencia, de manera que pueda apreciarse el patrón consistente a lo largo de toda la evaluación.

Las posiciones por competencia se muestran en la tabla 3022:

Tabla 3022

Posiciones de los colegios en la evaluación de cada competencia

Colegio Primarias	Competencias Evaluación 360								
	1	2	3	4	5	6	7	8	Promedio
DA1	5	3	5	5	5	5	5	5	5
LV2	3	4	4	3	3	4	4	4	4
MA3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
CR4	6	5	6	6	6	6	6	6	6
DB5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
SP6	4	3	3	4	4	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

Se ilumina de amarillo a los colegios que consistentemente obtuvieron la misma posición en cada competencia y en el promedio general; de naranja a aquellos que su posición varió solamente en una competencia, y de lila a los colegios que se turnaron las posiciones 3 y 4.

De esta Evaluación 360 se puede concluir que la mayoría de los líderes educativos evaluados, logró una puntuación general y en cada competencia, mayor de 4, lo que se considera aceptable, ya que lo que se evalúa es su desempeño. Dos colegios, DA-Primaria 1 y CR-Primaria 4, mostraron consistentemente puntuaciones menores a 4, por lo que es aconsejable que estos colegios puedan realizar un programa de desarrollo para que sus líderes educativos puedan ser capacitados para adquirir estas competencias.

5.2 Índice de moralidad

Cada líder educativo respondió al DIT y sus respuestas se miden en base a las etapas de Kohlberg. El resultado que da esta prueba es el índice de moralidad, que es la base de este análisis. Este resultado, denominado P = índice de moralidad, es un factor comparable con las características de las etapas más altas que son la 5 (A y B) y la 6.

En cuanto al índice de moralidad, el estudio en el que se basó la interpretación (Hernández, 2007), marca que el rango de la prueba es de 0 a 95. Algunos estudios (Rest et al., 1999) hacen una relación entre ciertas personalidades conocidas y su índice de moralidad, como se muestra en la tabla 3123:

Tabla 3123

Comparación entre personalidades y sus índices de moralidad

Personalidad	Índice de moralidad
Delincuentes organizados	18.9
Presidarios	23.5
Estudiantes de preparatoria	31.8
Adultos en general	40
Filósofos	65.2

Fuente: Hernández (2007)

El rango que maneja esta prueba es de 0 a 95. Este estudio obtuvo un promedio entre los 10 líderes educativos de 27.6. Llo cual significa que... explicalo... los líderes educativos evaluados tienen una puntuación de índice de moralidad por debajo de la media.

A continuación, se muestran los estadííios de Kohlberg (1977), del dos al seis, y la característica fundamental de cada estadíio (tabla 2432).

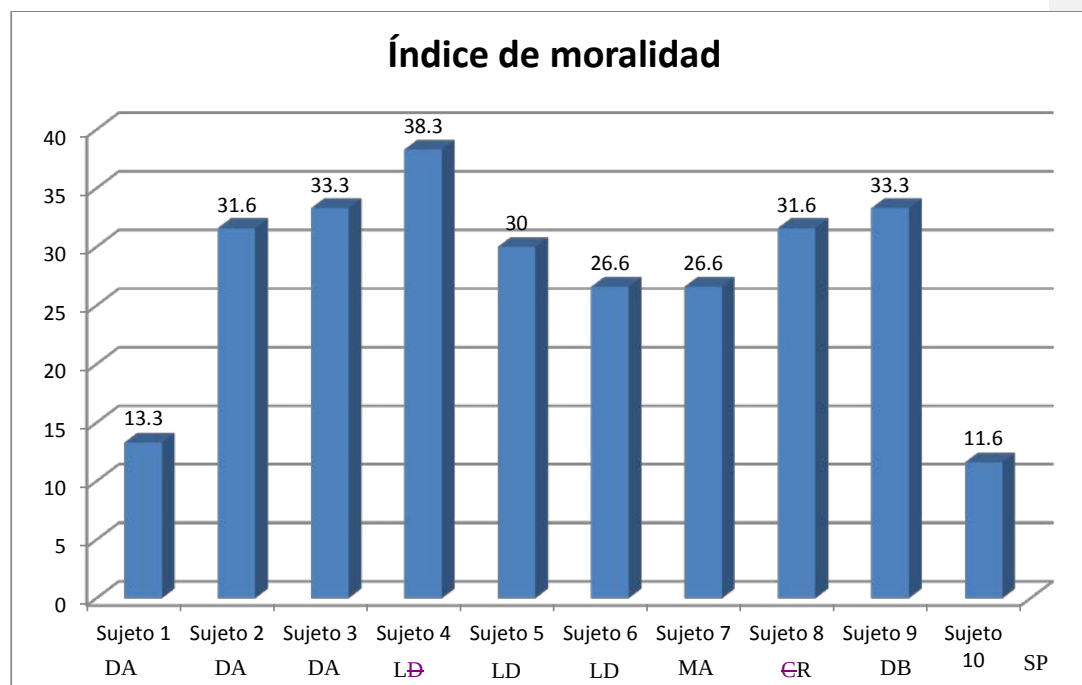
Tabla 2432

Etapas del Desarrollo Moral de Kohlberg

Número de estadíio	Etapas del desarrollo moral de Kohlberg
Etapas 2	Orientación al castigo y la obediencia
Etapas 3	Orientación instrumental
Etapas 4	Concordancia interpersonal
Etapas 5A	Orientación a la ley y el orden

Etapa 5B	Orientación social contractual
Etapa 6	Orientación de principios éticos universales

Fuente: Hernández (2007)



Gráfica No. 10: Resultados del índice de moralidad.

Esta gráfica muestra el resultado del índice de moralidad (gráfica 10) de los 10 sujetos encuestados. Los sujetos 1, 2 y 3 pertenecen a la Primaria 1-DA; los sujetos 4, 5 y 6 pertenecen a la Primaria 2-Colegio-LD, el sujeto 7 es de la primaria 3-colegio-MA, el 8 del CR de la Primaria 4, el 9 de la Primaria 5-DB y el 10 de la Primaria 6-SP. El sujeto 4, de la Primaria 2, obtuvo la puntuación mayor correspondiente a 38.3; le siguen el sujeto 3 de la Primaria 1-DA y el sujeto 9 de la primaria 5-DB que tienen la misma puntuación, de 33.3. También con la misma puntuación siguen el sujeto 2 de la Primaria 1-DA y el sujeto 8 del CR de la Primaria 4. El sujeto 5 de la Primaria 2 continúa con una puntuación de 30, al que le siguen, con la misma puntuación el sujeto 6, también de la Primaria 2 del LD y el sujeto 7 de la Primaria 3-MA. Los últimos dos puntajes, bajos con respecto al resto, son del sujeto 1 de la Primaria 1-DA (13.3) y la puntuación más baja, la obtiene el sujeto 10 de la Primaria 6-SP obteniendo 11.6.

La gráfica 10 muestra los resultados del índice de moralidad, obtenidos de la prueba DIT que se aplicó a los 10 líderes educativos. Del colegio DA, los tres líderes evaluados obtienen las calificaciones de 13.3, 31.6 y 33.3. Del colegio LD, los tres líderes educativos evaluados obtienen los porcentajes de 38.3, que es quien logró el porcentaje más alto de este estudio, 30 y 26.6. Del colegio MA, 26.6; del CR 31.6; del DB 33.3 y del SP, obteniendo la puntuación más baja, con 11.6.

Comentario [u149]: Igual que arriba, no entiendo porque repites y separas resultados.

Se hace una tabla de Las posiciones de los sujetos en cuanto al índice de moralidad, mostradas en la Tabla 33 ---a continuación nos indican aquellos sujetos que obtuvieron la mayor puntuación en la prueba del DIT.que...(Tabla 25):

Con formato: Punto de tabulación: No en 11.9 cm

Tabla 3325

Posiciones de los sujetos en cuanto a su índice de moralidad

Posición	Colegio	Sujeto	Índice de moralidad
1	LDPrimaria 2	4	38.3
2	DAPrimaria 1	3	33.3
2	DBPrimaria 5	9	33.3
3	DAPrimaria 1	2	31.6
3	CRPrimaria 4	8	31.6
4	LDPrimaria 2	5	30
5	Primaria 2LD	6	26.6
5	Primaria 3MA	7	26.6
9	Primaria 1DA	1	13.3
10	Primaria 6SP	10	11.6

Comentario [u150]: Igual que arriba

Fuente: Elaboración propia

El promedio general, del índice de moralidad de los 10 sujetos evaluados es de 27.6.

Si se comparan las tablas 25-33 y 2634, se puede podría deducir decir que los líderes educativos, con 27.6 como promedio, tienen índices de moralidad comparables con delinquentes, presidiarios y estudiantes de preparatoria (Hernández, 2007). Lo que indica que la puntuación que obtuvieron no es la esperada para personas que están dirigiendo instituciones educativas y que tienen en sus manos la coordinación, dirección y control de los

docentes y de los alumnos. Su puntuación es equivalente al estadio 3 del razonamiento moral de Kohlberg, el cual se caracteriza por tener una orientación instrumentalista, que significa que sus acciones van encaminadas a la conveniencia y satisfacción personal con la finalidad de quedar bien con los demás y mantener las relaciones humanas. ~~El promedio general, del índice de moralidad de los 10 sujetos evaluados es de 27.6.~~

En los estudios revisados, tanto de Kohlberg y de Rest, o de otros autores que los estudiaron, no viene una relación puntual entre el índice de moralidad y los estadios de Kohlberg, pero si se toma en cuenta que la puntuación es de 0 a 95, se puede distribuir esos porcentajes entre los 6 estadios de Kohlberg que se consideran al momento de evaluar el DIT (del 2, 3, 4, 5A, 5 y 6, quedando de la siguiente manera (tabla 2634):

Tabla 2634

Cuadro comparativo entre índice de moralidad y los estadios de Kohlberg

Índice de moralidad	Estadios de Kohlberg
0 – 16	2
17 – 33	3
34 – 50	4
51 – 67	5A
68 – 84	5B
85 - 100	6

Fuente: ~~Elaboración propia con base en ... o Adaptado de...~~Elaboración propia

~~Al consultar esta tabla se puede definir~~ El estadio en el que cada sujeto se encuentra, en la tabla 2735 ~~permite se hacer~~ el siguiente ~~este~~ comparativo:

Tabla 2735

Cuadro C Comparativo entre índice de moralidad y los estadios de Kohlberg de los sujetos evaluados

Posición	Colegio	Sujeto	Índice de moralidad	Estadio Kohlberg	Característica del estadio
1	Primaria 2LD	4	38.3	4	Concordancia interpersonal
2	Primaria 1DA	3	33.3	4	Concordancia interpersonal
2	Primaria 5DB	9	33.3	4	Concordancia interpersonal
3	Primaria 1DA	2	31.6	3	Orientación instrumental
3	Primaria 4CR	8	31.6	3	Orientación instrumental
4	Primaria 2LD	5	30	3	Orientación instrumental
5	Primaria 2LD	6	26.6	3	Orientación instrumental
5	Primaria 3MA	7	26.6	3	Orientación instrumental
6	Primaria 1DA	1	13.3	2	Orientación al castigo y la obediencia
7	Primaria 6SP	10	11.6	2	Orientación al castigo y la obediencia

Tabla con formato

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Con formato: Fuente: (Predeterminado) Times New Roman, 12 pto

Fuente: Elaboración propia

Se puede deducir que los líderes educativos evaluados se encuentran ubicados en los estadios del 2 al 4, lo que dista de un comportamiento en base a principios universales. Se prevé importante un programa de concientización para que el líder puedan conocer su índice

de moralidad y el estado de desarrollo moral en el que se encuentra, de manera que pueda capacitarse y poder avanzar hacia estados más elevados de desarrollo moral.

En la tabla 28-36 se presentan las correlaciones entre el índice de moralidad y cada una de las competencias evaluadas en la Evaluación 360. Las correlaciones se hicieron a través del coeficiente de Pearson.

Tabla 28-36

Correlaciones entre índice de moralidad (P) y competencias de la Evaluación 360

Factor	N	Coeficiente de Correlación
Comunicación	10	0.13
Trabajo en equipo	10	0.19
Resolución de problemas	10	0.26
Mejora continua	10	0.23
Organización, Administración del tiempo	10	0.02
Enfoque al cliente	10	0.03
Pensamiento estratégico	10	0.22
Enfoque en resultados	10	0.11

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 28-36 se aprecian los siguientes resultados:

- La competencia de comunicación tiene correlación positiva muy baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de trabajo en equipo tiene correlación positiva muy baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de resolución de problemas tiene correlación positiva baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de mejora continua tiene correlación positiva baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de organización y administración del tiempo tiene correlación positiva muy baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de enfoque al cliente tiene correlación positiva muy baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de pensamiento estratégico tiene correlación positiva baja con respecto al índice de moralidad.
- La competencia de enfoque en resultados tiene correlación positiva muy baja con respecto al índice de moralidad.

El resultado de las correlaciones van de lo positivo muy bajo a lo positivo bajo, para cada una de las competencias. ~~A continuación se muestra, en la tabla 29, las~~ correlaciones jerarquizadas ~~se jerarquizan~~ (Tabla 37), de manera que se pueda ver cuáles son las que tienen correlación positiva baja y muy baja.

Comentario [u151]: Repites mucho esto, hay que mejorar la redacción.

Tabla ~~29~~37

Correlaciones jerarquizadas entre P y competencias de Evaluación 360

Posición	Competencia	Coeficiente de correlación	Interpretación
1	Resolución de problemas	0.26	Correlación positiva baja
2	Mejora continua	0.23	Correlación positiva baja
3	Pensamiento estratégico	0.22	Correlación positiva baja

4	Trabajo en equipo	0.19	Correlación positiva muy baja
5	Comunicación	0.13	Correlación positiva muy baja
6	Enfoque en resultados	0.11	Correlación positiva muy baja
7	Enfoque al cliente	0.03	Correlación positiva muy baja
8	Organización y administración del tiempo	0.02	Correlación positiva muy baja

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 se presenta La correlación entre el índice de moralidad (P) y el promedio general de la Evaluación 360 (Tabla 38) y las demás correlaciones se hicieron. Las correlaciones se hicieron a través del coeficiente de Pearson (Tabla 30).

Tabla 3038

Correlaciones entre índice de moralidad (P) y promedio de la Evaluación 360

Factor	N	Coeficiente de Correlación
Promedio Evaluación 360	10	0.16

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 30 muestra que El promedio global de las competencias evaluadas en la Evaluación 360, tiene una correlación positiva muy baja con respecto al índice de moralidad (tabla 3038).

Mientras se realizaba este estudio se vio la pertinencia de hacer una correlación entre las competencias y el promedio de Evaluación 360, así como del índice de moralidad, con las pruebas estandarizadas de ENLACE y PLANEA para evaluar si los resultados de las mismas, se relacionan con las variables de desempeño del líder educativo y de su índice de moralidad.

El hallazgo fue inesperado, ya que la correlación que existe entre el índice de moralidad y las pruebas es negativa, al igual que la correlación entre las pruebas y cada competencia de Evaluación 360.

En la tabla 31 se muestran las correlaciones derivadas de la prueba de ENLACE con cada una de las competencias de la Evaluación 360 (Tabla 349). Las correlaciones se hicieron a través del coeficiente de Pearson. Cabe resaltar que la decisión de tomar en cuenta los resultados de las pruebas estandarizadas, tanto de ENLACE como de PLANEA, se tomó ya avanzado el estudio, con la finalidad de conocer si las variables de desempeño del líder y de su nivel de razonamiento moral, estaban relacionados con el desempeño académico de los alumnos, que sólo puede ser medido y rankeado de manera nacional, a través de los resultados de estas pruebas.

Tabla 3439
Correlaciones entre los resultados de la prueba ENLACE y competencias de la Evaluación 360

Factor	N	Coeficiente de Correlación
Comunicación	10	-0.41
Trabajo en equipo	10	-0.09
Resolución de problemas	10	-0.55
Mejora continua	10	-0.49
Organización. Administración del tiempo	10	-0.38
Enfoque al cliente	10	-0.35
Pensamiento estratégico	10	-0.55
Enfoque en resultados	10	-0.36

Promedio general	10	-0.43
------------------	----	-------

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se aprecian en esta tabla (3439) son los siguientes:

- La competencia de comunicación tiene correlación negativa moderada con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE.
- La competencia de trabajo en equipo tiene correlación negativa muy baja con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- La competencia de resolución de problemas tiene correlación negativa moderada con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- La competencia de mejora continua tiene correlación negativa moderada con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- La competencia de organización y trabajo en equipo tiene correlación negativa baja con respecto a promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- La competencia de enfoque al cliente tiene correlación negativa baja con respecto a promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- La competencia de pensamiento estratégico tiene correlación negativa moderada con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- La competencia de enfoque en resultados tiene correlación negativa baja con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE
- El promedio general de la Evaluación 360 tiene correlación negativa moderada con respecto al promedio de los resultados de la prueba de ENLACE

En la tabla 32 se muestran las correlaciones entre los resultados de la prueba ENLACE y cada una de las competencias de la evaluación 360 (Tabla 40). Las correlaciones oscilan entre los -0.09 y -0.55, lo que indica una correlación negativa de muy baja a moderada. Llamó la atención el resultado, porque se podría suponer que a mayor desempeño del líder, mayores son los resultados de una organización. Sin embargo son los docentes, que están dentro del aula, los que forman a los alumnos y los dirigen a que sus resultados académicos sean excelentes, el líder educativo no tiene la misma responsabilidad académica de un docente.

Comentario [CP152]: Así es!

Tabla 3240
Correlación entre los resultados de la prueba ENLACE y
el índice de moralidad (P)

Factor	N	Coefficiente de Correlación
Índice de moralidad	10	0.01

Fuente: Elaboración propia.

La correlación entre los resultados de la prueba de ENLACE y el índice de moralidad de los líderes educativos evaluados es de 0.01 (Tabla 40), lo que significa una correlación positiva muy baja, casi nula. Esto puede ser un llamado a una futura investigación para medir las competencias del docente y su índice de moralidad para revisar si estas dos variables sí tienen una correlación muy alta o perfecta con los resultados de las pruebas estandarizadas.

Las correlaciones obtenidas entre los resultados de la prueba PLANEA, aplicada en el año 2015, y cada una de las competencias evaluadas en la Evaluación 360 (Tabla 41) se muestran a continuación:

Tabla 3341
Correlaciones entre los resultados de la prueba PLANEA y
competencias de la Evaluación 360

Factor	N	Coefficiente de Correlación
Comunicación	10	-0.45
Trabajo en equipo	10	-0.11
Resolución de problemas	10	-0.51
Mejora continua	10	-0.58
Organización. Administración del tiempo	10	-0.44

Enfoque al cliente	10	-0.45
Pensamiento estratégico	10	-0.58
Enfoque en resultados	10	-0.42
Promedio general	10	-0.47

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla [33-41](#) se aprecian los siguientes resultados:

- La competencia de comunicación tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de trabajo en equipo tiene una correlación negativa muy baja con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de resolución de problemas tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de mejora continua tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de organización y administración del tiempo tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de enfoque al cliente tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de pensamiento estratégico tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- La competencia de enfoque en resultados tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.
- El promedio general de la Evaluación 360 tiene una correlación negativa moderada con respecto a los resultados de la prueba PLANEA.

En la tabla 33 se muestran ~~las~~ las correlaciones entre los resultados de la prueba PLANEA y las competencias de la Evaluación 360 (Tabla 42), ~~que~~ oscilan entre -0.11, que es una correlación negativa muy baja, a 0.58 que indica correlación negativa moderada. Se llega a la

misma conclusión expresada para los resultados de las correlaciones realizadas con la prueba ENLACE.

~~En la tabla 34 se muestra la correlación entre los resultados de la prueba PLANEA y el índice de moralidad.~~

Tabla ~~34~~⁴²
Correlación entre los resultados de la prueba PLANEA y
el índice de moralidad (P)

Factor	N	Coefficiente de Correlación
Índice de moralidad	10	0.08

Fuente: Elaboración propia.

~~En la tabla 34 se muestra la~~La correlación entre los resultados de la prueba PLANEA y el índice de moralidad (Tabla 42), que da como resultado 0.08, lo que muestra una correlación positiva muy baja.

Cabe resaltar que ~~en la figura 7 se muestran~~ todos los resultados cuantitativos obtenidos de este estudio se plasman en la tabla 28. Llamó la atención, al hacer las correlaciones, que el colegio que obtuvo las puntuaciones más altas en las pruebas estandarizadas, es la primaria 1 del colegio DA, quien obtuvo ~~unas algunas de~~ las calificaciones más bajas en la Evaluación 360, cabe la reflexión que la causa puede ser que realmente el líder educativo y su desempeño no tengan ninguna relación con el desempeño académico de los alumnos, o también la causa puede ser que la exigencia, en esa institución, y las expectativas sean tan altas, que evalúan las competencias del líder educativo en base a lo que debe llegar a ser, y eso sería una muestra de expectativas altas que no se conforman con lo logrado hasta este momento, sino que exigen siempre un mejor comportamiento, y esto ayudaría a entender que los alumnos hayan logrado los más altos puntajes de la zona escolar XCIX. Sin embargo esta reflexión no es compatible con los resultados del líder educativo de CR la Primaria 4, debido a que su líder fue evaluado con puntuaciones básicas en 360 y el desempeño de sus alumnos ocupa de las posiciones más bajas de la zona escolar.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Comentario [CP153]: En este capítulo se podrían agregar las recomendaciones.

Comentario [LFCM154]: Las recomendaciones se encuentran en este capítulo

~~A manera de conclusión se da respuesta a las preguntas de investigación y se comenta, a continuación, las conclusiones sobre las hipótesis planteadas.~~

~~Respondiendo~~ En respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel o categoría de razonamiento moral que tiene un líder educativo? Para este estudio, los líderes educativos, de manera individual, se encuentran ubicados entre el estadio 2 y el 4 de Kohlberg, obteniendo un índice de moralidad promedio de 27.6, el cual correspondería al estadio 3.

Comentario [u155]: No redactar en gerundio

Y al responder a las hipótesis planteadas para esta pregunta de investigación, se responde lo siguiente:

H₁ El líder educativo obtiene puntuación de moralidad en la quinta categorización en el test de Kohlberg.

Se muestra que ~~no???~~ El líder educativo promedio, en este estudio, obtuvo una puntuación de 27.6 que equivale al estadio 3. Por lo que esta hipótesis es rechazada.

H₀ El líder educativo no obtiene puntuación de moralidad en la quinta categorización en el test de Kohlberg.

Esta hipótesis se acepta ya que el líder educativo no obtiene una puntuación de índice de moralidad de 5, sino de 3.

H_a El líder educativo obtiene puntuación de moralidad menor a la quinta categorización en el test de Kohlberg.

Esta hipótesis se acepta ya que el líder educativo no obtiene una puntuación de índice de moralidad de 5, sino menor a 5, ya que su puntuación es de 3. Esta hipótesis es aceptada.

La segunda pregunta de investigación es: ¿Cuál es el nivel de puntuación que obtiene el líder educativo en sus competencias y desempeño? Se puede decir que el promedio general que los líderes educativos recibieron en su evaluación 360 es de 4.22, lo que se considera aceptable.

~~Y al responder~~ Se responde a las hipótesis planteadas para esta pregunta de investigación, ~~se responde de la~~ siguiente manera:

Con formato: Resaltar

Con formato: Resaltar

H₂ El líder educativo obtiene puntuación promedio de 4.5 puntos en la evaluación 360.

___ No se cumplió la hipótesis, ya que el promedio general obtenido por los 10 líderes educativos evaluados fue de 4.22 puntos. Por lo que esta hipótesis es rechazada.

H₀ El líder educativo no obtiene puntuación promedio de 4.5 puntos en la evaluación 360.

___ Esta hipótesis se cumple, ya que el promedio de la evaluación 360 de los líderes educativos evaluados fue de 4.22, no de 4.5, por lo que esta hipótesis es aceptada.

H_a El líder educativo obtiene puntuación menor de 4.5 puntos en la evaluación 360.

___ Esta hipótesis se cumple, ya que el promedio de la evaluación 360 de los líderes educativos evaluados fue de 4.22, cifra menor a 4.5, por lo que esta hipótesis es aceptada.

La pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación entre el nivel de razonamiento moral de los líderes educativos y sus competencias y desempeño? Se responde que sí existe una relación entre ambas variables, la relación que hay entre ambos es positiva pero muy baja.

~~Y al responder~~ En cuanto a las hipótesis planteadas para esta pregunta de investigación, se ~~responde comenta~~ lo siguiente:

Con formato: Resaltar

Comentario [u156]: Demasiadas palabras repetidas, tienes que redactar de manera diversa. Utilizando término distintos en cada ocasión.

Con formato: Resaltar

H₃ Existe una correlación entre el nivel de desarrollo moral del líder y su nivel de competencias y desempeño.

___ Se muestra que ~~S~~ sí existe una correlación entre ambas variables, pero muy baja. Esta hipótesis es aceptada.

H₀ No existe una correlación entre el nivel de desarrollo moral del líder y su nivel de competencias y desempeño.

___ Esta hipótesis es rechazada, ya que sí existe una correlación positiva entre ambas variables.

Aparte del resultado de las preguntas de investigación e hipótesis, existen otras conclusiones ~~que emanan de esta tesis,~~ así como recomendaciones para los líderes educativos

evaluados, para los colegios ~~que se prestaron a este estudio~~, para las primarias públicas y privadas en general y para el sistema educativo. ~~Y bajo~~ Bajo este esquema se presentan las conclusiones ~~a continuación~~.

CONCLUSIONES

El resultado obtenido en el índice de moralidad fue algo inesperado ~~y sorpresivo~~. ~~Se esperaba~~ La expectativa era que los líderes educativos estuvieran posicionados en el estadío 5 del razonamiento o desarrollo moral propuesto por Kohlberg. Sin embargo la mayoría de ellos se encontró en el estadío 3 y algunos en el 2. Es deseable que los líderes educativos tuvieran una puntuación más elevada de índice de moralidad, ~~sin embargo, pero~~ -lo que se deduce de este estudio, es que el resultado que se esperaba no es el alcanzado, por ende, el desempeño y la formación de los alumnos está encomendado a instituciones educativas cuyos liderazgos no ~~van a contar~~ tendrían ~~con~~ el nivel de razonamiento moral que se necesita.

Estos resultados nos llevan a la ~~conclusión de~~ la necesidad de hacer resurgir el concepto de moralidad en las personas. Fueron evaluados líderes educativos de escuelas primarias privadas, en cuyas manos se encuentra la formación del ciudadano y del dirigente del mañana. ~~¿? Se hace una pausa en este momento de las conclusiones ¿? para ratificar~~ Se ratifica que una de las motivaciones fuertes para el inicio de esta investigación fue el desear dar respuesta a la pregunta de cómo se podría formar la conciencia moral de los niños pequeños, por ello esta investigación se enfocó en el líder educativo, encargado de la planeación, dirección, control y supervisión de todo el proceso dentro de una institución educativa, como primera parte de un proyecto más amplio. ~~Y Después de analizar los resultados se abre un horizonte de necesidad de formación y capacitación empezando por los líderes~~ porque se ~~Porque ¿? ¿? es pregunta o es afirmación??~~ e encontró en ellos un desarrollo moral trunco, si se toma de manera literal las edades que propone Kohlberg para ~~“brincar”~~ pasar de estadío en estadío.

En cuanto a los resultados de la Evaluación 360, se ve un resultado más aceptable que el del índice de moralidad, aunque no se haya cumplido con la puntuación propuesta, que era la de 4.5. El promedio de desempeño en las competencias evaluadas por este instrumento 360 fue de 4.22, que es un desempeño aceptable. Por lo que podemos concluir que las personas

Con formato: Resaltar

Comentario [u157]: Qué es esta redacción??

Con formato: Resaltar

Con formato: Resaltar

Comentario [u158]: Eliminar esta “Y” en todos los casos..

que forman el contexto de estos líderes, aceptan su desempeño en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque al cliente, pensamiento estratégico, y enfoque en resultados.

Se puede concluir que estos líderes han estado más expuestos a la formación y uso de este tipo de habilidades y competencias, de carácter humano, que son requeridas para el manejo de la administración de cualquier organización. La capacitación pero, sobre todo, la experiencia cotidiana, hace que la mejora se vaya dando y desarrollando de manera positiva.

Con respecto a la relación entre el índice de moralidad y competencias de la evaluación 360, que se encontró como positiva baja, se puede decir que el nivel de razonamiento moral del líder puede tener incidencia en muchos ámbitos del trabajo y de la interacción humana y no siempre este impacto se verá reflejado en conductas observables relacionadas con las competencias y el desempeño. En este punto cabe realizar la siguiente observación, aunque no es perceptible en esta investigación. Se prevé que si el líder tiene un índice de moralidad elevado, su desempeño puede ser mejor que otras personas cuyo índice de moralidad sea menor. Este estudio no lo muestra de esta manera, ya que el desempeño fue aceptable, al contrario de su índice de moralidad. Sin embargo, se cree pertinente realizar el siguiente comentario. El líder, poseedor de un razonamiento moral, debe tomar conciencia de la pertinencia de actuar conforme el nivel del mismo, de manera que pueda formar y elevar, a las personas confiadas a su trabajo, en los estadios de razonamiento moral. En caso de poseer un estadio bajo, tomar la decisión de avanzar. De la misma manera, la organización debe tomar la decisión de tener o no una cultura organizacional moral, de manera que pueda exigir a su personal actuar y desempeñarse en base a indicadores concretos de moralidad, que repercutirán positivamente en un mejor desempeño.

A medida que se realizaba este estudio, se vio interesante el poder correlacionar los resultados de la evaluación 360, así como cada una de sus competencias, y el índice de moralidad con los resultados de las pruebas estandarizadas de ENLACE y PLANEA. Se concluye que hay correlación negativa entre ENLACE / PLANEA y las competencias de este instrumento 360. Por lo que se ve que las competencias de carácter humano administrativo del líder educativo no afectan directamente al desempeño académico de los alumnos.

Como conclusión es importante reconocer que quien está abierto a una evaluación, está abierto al desarrollo, a la mejora y al crecimiento. Por lo que se agradece la apertura de estos colegios para poder evaluar a sus líderes y su desempeño, que es el primer paso para seguir mejorando.

Comentario [u159]: Las conclusiones estaban arriba. Ordenar por secciones

Comentario [LFCM160]: LISTO

RECOMENDACIONES

SPor ello, se recomienda que estos líderes educativos evaluados tengan un programa de concientización, capacitación y desarrollo con la finalidad de progresar a estadíos más elevados en la escala de Kohlberg.

Sin embargo esta recomendación va?? Esta recomendación va dirigida para las escuelas en general, en concreto que se puedan generar en ellas programas de concientización para que los líderes educativos puedan conocer su nivel de razonamiento moral y el estadío en el que se encuentran, de manera que puedan capacitarse y avanzar hacia estadíos superiores.

Con formato: Resaltar

~~En cuanto a los resultados de la Evaluación 360, se ve un resultado más aceptable que el del índice de moralidad, aunque no se haya cumplido con la puntuación propuesta, que era la de 4.5. El promedio de desempeño en las competencias evaluadas por este instrumento 360 fue de 4.22, que es un desempeño aceptable. Por lo que podemos concluir que las personas que forman el contexto de estos líderes, aceptan su desempeño en las competencias de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque al cliente, pensamiento estratégico, y enfoque en resultados.~~

~~—Se puede concluir que estos líderes han estado más expuestos a la formación y uso de este tipo de habilidades y competencias, de carácter humano, que son requeridas para el manejo de la administración de cualquier organización. La capacitación pero, sobre todo, la experiencia cotidiana, hace que la mejora se vaya dando y desarrollando de manera positiva. En este punto~~
Se propone que se lleven a cabo capacitaciones periódicas en estos temas relacionados con las competencias que se midieron en la Evaluación 360, a manera de actualización, basadas en

evaluaciones, también periódicas, de desempeño de los líderes educativos. De manera que las escuelas no se anquilosen, sino se conformen con lo que cada persona porta-cuenta como parte de formación o capital personal. Se propone que las instituciones educativas puedan realizar y aplicar un instrumento 360 midiendo otro tipo de competencias, de manera que, a lo largo de un plazo definido, se mida una gama amplia de competencias que puedan ser la base de programas de capacitación, de campañas de concientización, y de puntos concretos a trabajar en las rutas de mejora escolar.

Con formato: Resaltar

Aun así los colegios que obtuvieron puntuaciones bajas en algunas competencias, se les recomienda trabajar en ello dentro de la institución educativa, y en el líder. Ya que, el que un padre de familia, o los docentes muestren que no ven desarrolladas estas competencias en el líder, puede ser evidencia de un mal funcionamiento dentro de la organización. En concreto, los siguientes los colegios deben trabajar en estas competencias:

DAPrimaria 1: debe mejorar su competencia en comunicación, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo y pensamiento estratégico

Comentario [u161]: Igual que siempre... poner completos los nombres. Son tus sujetos de estudio

LDPrimaria 2: debe mejorar su competencia de resolución de problemas.

CRPrimaria 4: debe mejorar su competencia en comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque al cliente, pensamiento estratégico y enfoque en resultados,

SPPrimaria 6: debe mejorar su competencia de resolución de problemas.

Como propuesta, se podría crear un comité en las universidades, formado por estudiantes de las carreras o maestrías en administración y en pedagogía, para poder crear esta serie de instrumentos de evaluación, que pueden convertirse en temas específicos de capacitación y actualización para los docentes.

Una sugerencia a las escuelas en general, es que se debe tomar conciencia de las propias necesidades, ya sea de los líderes educativos o de los docentes, en materia de razonamiento moral y competencias, de manera que se les pueda brindar capacitación y formación permanente. Este estudio recomienda que las escuelas puedan enfocarse en el aseguramiento de perfiles de entrada para su personal directivo y académico en general, a través de

herramientas para evaluar perfiles, en base a aquellos objetivos y metas que se quieran lograr en los alumnos y que se quieran lograr en la institución.

Para las autoridades del sector público del sistema educativo se les recomienda el reforzar programas de estudios en las carreras magisteriales, de manera que se fortalezca la formación de docentes en estos temas.

Así mismo, se sugiere que el docente (futuro líder educativo) sea consciente de la necesidad de tener competencias humanas que le permitan un proceso de autodesarrollo, de auto exigencia y de crecimiento en los estadios de razonamiento moral. Se le propone, también, en cuanto a los planes educativos, que tomen en consideración este tipo de temas para ir formando a los alumnos desde pequeños en ciertas capacidades para que vayan progresando de una manera más rápida al momento de insertarse en la sociedad como ciudadanos productivos.

FUTURAS INVESTIGACIONES

~~Con respecto a la relación entre el índice de moralidad y competencias de la evaluación 360, que se encontró como positiva baja, se puede decir que el nivel de razonamiento moral del líder puede tener incidencia en muchos ámbitos del trabajo y de la interacción humana y no siempre este impacto se verá reflejado en conductas observables relacionadas con las competencias y el desempeño. En este punto cabe realizar la siguiente observación, aunque no es perceptible en esta investigación. Se prevé que si el líder tiene un índice de moralidad elevado, su desempeño puede ser mejor que otras personas cuyo índice de moralidad sea menor. Este estudio no lo muestra de esta manera, ya que el desempeño fue aceptable, al contrario de su índice de moralidad. Sin embargo, se cree pertinente realizar el siguiente comentario. El líder, poseedor de un razonamiento moral, debe tomar conciencia de la pertinencia de actuar conforme el nivel del mismo, de manera que pueda formar y elevar, a las personas confiadas a su trabajo, en los estadios de razonamiento moral. En caso de poseer un estadio bajo, tomar la decisión de avanzar. De la misma manera, la organización debe tomar la decisión de tener o no una cultura organizacional moral, de manera que pueda exigir a su personal actuar y desempeñarse en base a indicadores concretos de moralidad, que repercutirán positivamente en un mejor desempeño. En un futuro, se pueden realizar~~

investigaciones sobre la importancia que se le da al razonamiento moral dentro de las organizaciones educativas, se puede buscar relación en el nivel de razonamiento moral con algunas otras variables desarrolladas, con la incidencia que el líder tiene en el proceso formativo de sus subordinados y de ~~sus~~-los estudiantes de su colegio, a través de estudio de casos o entrevistas a profundidad donde las personas reflexionen en su experiencia de interacción con el líder educativo.

Se reconoce que existe un nivel intermedio, entre el líder educativo y el alumno, que influye en los resultados de desempeño de un colegio, y es el maestro. El maestro podría estar teniendo una incidencia significativa sobre el desempeño del colegio, tan fuerte que podría distorsionar las mediciones de correlación entre el líder educativo y el desempeño de su colegio. Por lo que, como área de oportunidad en futuras investigaciones, se propone un estudio similar a éste aplicado al maestro en su relación con los alumnos. Donde se pueda medir su índice de moralidad y las mismas competencias propuestas por esta evaluación 360 que atañen directamente al desempeño del colegio; y puede realizarse otras evaluaciones 360 donde se midan las habilidades administrativas concretas del docente, así como las habilidades académicas, desde su didáctica, planeación, seguimiento, retroalimentación al alumno, etc. De manera que pueda mejorarse el rendimiento académico de los alumnos y los resultados en las pruebas estandarizadas.

~~A medida que se realizaba este estudio, se vio como interesante el poder correlacionar los resultados de la evaluación 360, así como cada una de sus competencias, y el índice de moralidad con los resultados de las pruebas estandarizadas de ENLACE y PLANEA. Se concluye que hay correlación negativa entre ENLACE / PLANEA y las competencias de este instrumento 360. Por lo que se ve que las competencias de carácter humano administrativo del líder educativo no afectan directamente al desempeño académico de los alumnos.~~

___-Una futura investigación podría versar sobre si estas mismas competencias en el docente, tienen alguna incidencia en el desempeño de los alumnos y otra investigación puede ser sobre qué competencias del docente pueden afectar positiva o negativamente el desempeño académico del alumno, que se evidencia en los resultados de estas pruebas estandarizadas, al igual que cuáles competencias del líder educativo podrían incidir positivamente en el

desempeño académico de los alumnos o en la mejora de los resultados de las pruebas estandarizadas.

~~— Como propuesta, se podría crear un comité en las universidades, formado por estudiantes de las carreras o maestrías en administración y en pedagogía, para poder crear esta serie de instrumentos de evaluación, que pueden convertirse en temas específicos de capacitación y actualización para los docentes.~~

Con formato: Sangría: Izquierda: 0.48 cm

~~— Una sugerencia a las escuelas en general, es que se debe tomar conciencia de las propias necesidades, ya sea de los líderes educativos o de los docentes, en materia de razonamiento moral y competencias, de manera que se les pueda brindar capacitación y formación permanente. Este estudio recomienda que las escuelas puedan enfocarse en el aseguramiento de perfiles de entrada para su personal directivo y académico en general, a través de herramientas para evaluar perfiles, en base a aquellos objetivos y metas que se quieran lograr en los alumnos y que se quieran lograr en la institución.~~

~~— Para las autoridades del sector público del sistema educativo se les recomienda el reforzar programas de estudios en las carreras magisteriales, de manera que se fortalezca la formación de docentes en estos temas.~~

~~— Así mismo, se sugiere que el docente (futuro líder educativo) sea consciente de la necesidad de tener competencias humanas que le permitan un proceso de autodesarrollo, de auto exigencia y de crecimiento en los estadios de razonamiento moral. Se le propone, también, en cuanto a los planes educativos, que tomen en consideración este tipo de temas para ir formando a los alumnos desde pequeños en ciertas capacidades para que vayan progresando de una manera más rápida al momento de insertarse en la sociedad como ciudadanos productivos.~~

— Como futura investigación también se propone investigar en qué medida la cultura organizacional, los procesos administrativos, los niveles de madurez organizacional y las estructuras organizacionales de las instituciones educativas, influyen en las variables estudiadas, en cómo se percibe al líder en su razonamiento moral y niveles de desempeño.

Comentario [u162]: Mezclas sugerencias con recomendaciones y con futuras investigaciones. Separa cada una..

Comentario [LFCM163]: LISTO

Otra recomendación para futuras investigaciones sería el ampliar el tamaño de la muestra para tener más alcance, pedir autorización a otras zonas escolares dentro de Mexicali, de otros municipios en Baja California o en otros estados. Tanto en el sector privado como en el público.

Sería interesante también implementar una metodología longitudinal, de tal manera que una misma muestra de colegios y líderes educativos se vaya estudiando a través del tiempo, para ver cómo evoluciona, haciendo en ella algunas intervenciones como seminarios, capacitaciones, midiendo los resultados a través del tiempo.

Estos temas deben figurar, como importantes, porque el estudio demostró, sorpresivamente, que a las instituciones y a los líderes educativos evaluados les hace falta un tramo por avanzar, que es importante por la trascendencia de la educación, formación de los nuevos ciudadanos, generaciones llamados a generar nuevos niveles de prosperidad y, en este camino, toda institución educativa, todo líder educativo y todo docentes son esenciales. Estos temas deben ser centrales en la definición de planes educativos y políticas de educación en los diferentes niveles educativos en México.

~~Como conclusión es importante reconocer que quien está abierto a una evaluación, está abierto al desarrollo, a la mejora y al crecimiento. Por lo que se agradece la apertura de estos colegios para poder evaluar a sus líderes y su desempeño, que es el primer paso para seguir mejorando.~~

Comentario [u164]: Las conclusiones estaban arriba. Ordenar por secciones

LISTA DE REFERENCIAS

- Arredondo, F. (2011). *La falta de integridad en el liderazgo organizacional*. Departamento de formación ética. ITESM, Campus Monterrey.
- Bagüés, O. (2003). *La educación moral como desarrollo en L. Kohlberg*. Universidad de Barcelona.
- Balderas, F. (2016). *El contexto de la educación en México*. Opinión. Recuperado el 7 de noviembre de 2017 desde: <http://www.vanguardia.com.mx>
- Barba, B. (2001). *Razonamiento moral de principios en estudiantes de secundaria y de bachillerato*. Revista Mexicana de Investigación Educativa [en línea]. [Fecha de consulta: 31 de agosto de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14001307>> ISSN 1405-6666
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge Mass. Harvard University Press.
- Barra Almagiá, E. (1987). *El desarrollo moral: una introducción al desarrollo moral de Kohlberg*. Revista Latinoamericana de Psicología, año/vol. 19, número 001. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Bogotá, Colombia pp. 7-18
- Barraza, E., Galdames, M., Rosales, V., Vásquez, F. & Villar, E. (2012). *Desarrollo del juicio moral en el ámbito de la organización*. Convergencia educativa. Revista electrónica de educación. No. 1, pp.23-33, Julio – diciembre del 2012. Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Católica de Maule.
- Barreiro, Alicia Viviana. (2009). *La Creencia en la Justicia Inmanente Piagetiana: Un Momento en el Proceso de Apropiación de la Creencia Ideológica en un Mundo Justo*. Psykhe (Santiago), 18(1), 73-84. <https://dx.doi.org/10.4067>
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia. Editorial Norma.
- Bonilla, A & Trujillo, S. (2005). *Análisis comparativo de cinco teorías sobre el desarrollo moral*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de psicología.
- Brown, M. & Treviño, L. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly 17, pp. 595-616.
- Burns, G. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Canales, J. (1970). *Gandhi: Evocación del Centenario*. Revista cuadernos americanos. No. 4, pp. 50.

Casal, J. & Mateu, E. (2003). *Tipos de muestreo*. Rev. Epidem. Med. Prev, 1, pp. 3-7.

Castro, A. & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo. Boletín de Psicología, No. 86, pp. 85-107.

Cattani, A. D. (2009). Fraudes corporativos y apropiación de la riqueza. Convergencia: Revista de Ciencias Sociales, 17(51), 59–84. Retrieved from <https://ebiblio.cetys.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=44655296&site=ehost-live>

Chesnut, M. (2010). *La Evolución de la Educación*. Latin Trade (03-04).

Ciulla, J. (1998). Carving Leaders from the Warped Wood of humanity”. Canadian Journal of administrative Sciences. Vol. 18, no. 4, pp. 313 – 319.

Contreras, F. (2008). *Liderazgo: Perspectivas de desarrollo e investigación*. International Journal of Psychological Research.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. Universidad & Empresa No. 25, p. 13-32.

Culligan, T. (1986). Principios Olvidados de la Gerencia Excelente. Bogotá: Editorial Legis.

Elorrieta – Grimalt, M. (2012). *Análisis crítico de la educación moral según Lawrence Kohlberg*. Educ. Educ. Vol. 15, No. 3, pp. 497 – 512.

ENLACE. *Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares*. Secretaría de Educación Pública.

Estrada, A. (2012). La actitud del individuo y su interacción con la sociedad. Entrevista con la Dra. María Teresa Esquivias Serrano. Revista UNAM.mx. Revista Digital Universitaria. Vol. 13, No. 7.

Con formato: Español (México)

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Fehr R., Yam, K. & Dang, C. (2015). *Moralized Leadership: The Construction and Consequences of Ethical Leader Perceptions*. Academy of Management Review. Vol. 40, No. 2, pp. 182 – 209.

Fidalgo, R. & De Diego, M. (2015). Todo sobre el fraude medioambiental de Volkswagen en EE.UU. Autocasion.com.

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, Nueva York.

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.

- Gobierno de Baja California (2013). *Principales cifras estadísticas*. Ciclo escolar 2012 – 2013.
- Gómez Rada, C. (2002). *Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, vol. 2, no. 2, pp. 61-77.
- Gómez, G. & Villegas, M. (2006). *El desempeño moral en la organización*. Psicología del Caribe. Universidad del Norte. No. 18: 161-187.
- Gunia, B., Wang, L., Huang, L., Wang, J. & Murnighan, J. (2012). *Contemplation and Conversation: Subtle Influences on Moral Decision Making*. Academy of Management Journal, Vol. 55, No. 1, 13-33.
- Gutiérrez, M. & Rozo, M. (2010). *Alternativa de análisis teórico a la propuesta de Lawrence Kohlberg de desarrollo moral*. Departamento de educación especialización en docencia universitaria. Universidad militar de Nueva Granada, Bogotá.
- Hamstra, C. (2014). *Moral Leadership and the Robinsons. Their life after baseball*. Leadership excellence essentials presented by HR.com.
- Hannah, S., Avolio, B. & May, D. (2011) *Moral Maturation and Moral Conation: A Capacity Approach to Explaining Moral Thought and Action*. Academy of Management Review. Vol.36, No. 4, 663-685.
- Hanson, W. & Moore, J. (2014). Business Studies Moral Influencers: Unseen Opportunities for Development?. Academy of Management Learning & Education, Vol. 13, No. 4, 525-546.
- Hernández Palomino (2007) *Índice de Moralidad en Gerentes de la industria de la Manufactura en Ciudad Juárez*. Tesis Doctoral UNAM
- Hersh, R., Reimer, J. & Paolito, D. (1984). *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*. Narcea, S.A. Ediciones Madrid.
- Hollander, E. (1979). *The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State Leadership Studies on a Transactional Approach to Leadership*. Journal of Management, vol. 5, no. 2, pp. 157 – 165.
- Hoyos Vallejo Carlos Arturo. (2014). *Ética y estilos de liderazgo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/etica-y-estilos-de-liderazgo>

- Indizze. Escuelas primarias públicas en Mexicali, direcciones y teléfonos. Indizze.mx directorio de empresas en México. Recuperado el 3 de enero de 2018 desde: www.indizze.mx
- INEGI (2015). *Encuesta Intercensal 2015*. Recuperada el 2 de enero de 2018 desde: <http://www.inegi.org.mx/>.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2012). *La Educación en México: Estado actual y consideraciones sobre su evaluación*. Presentación del INEE ante la Comisión de Educación de la LXII Legislatura de la Cámara de Senadores.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (2017). *La Educación obligatoria en México*. Informe 2017.
- Jacqué, P. (2015). *Après le scandale Volkswagen, l'Europe s'interroge sur ses procédures d'homologation*. Le Monde Economie 22/09/2015.
- Kavathatzopoulos, I. (1991). *Kohlberg and Piaget: Differences and similarities*. Journal Of Moral Education, 20(1), 47.
- Kolakowski, L. (2008). *Líder carismático, maestro carismático*. Letras libres. Texto autorizado extraído de la conferencia que el autor dio el 9 de mayo de 2006.
- Kohlberg, L & Hersh, R. (1977). *Moral Development: A Review of the Theory*. Theory into Practice, Vol. 16, No. 2, Moral Development, pp. 53-59.
- Lacort, J. (2015). *Entiende la crisis de Volkswagen*. Recuperado el 24 de abril de 2015 desde <http://hipertextual.com/2015/09/caso-volkswagen>
- Lorenzo Delgado, Manuel (2005). *El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales*. Journal Article. Revista española de pedagogía, vol. 63, No. 232 (septiembre – diciembre 2005), pp. 367 – 388.
- Malave, N. (2007). Trabajo modelo para enfoques de investigación, acción participativa, programas nacionales de formación. Escala tipo Likert. Ministerio de Educación Universitario.
- Marín, C. & Páez, D. (2014). *Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones*. Sotavento M.B.A. No. 23, enero – junio, pp. 108 – 129.
- Melvin, J. (2003) *A Testament of Hope. The Essential Writings and Speeches of Martin Luther King, Jr.* Harper San Francisco. A Division of Harper Collins Publishers.

- Molero F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. Universidad Nacional de Educación a Distancia y Universidad de Almería Psicothema. Vol. 22, nº 3, pp. 495-501.
- Payne, R. (1971). *Gandhi*. Editorial Bruguera, Barcelona.
- Peña, A. (1993). *Madre Teresa de Calcuta. La Madre de los pobres*. Parroquia de la Caridad; Lima, Perú.
- Pérez-Olmos, Isabel Regina, & Dussán-Buitrago, Mónica María. (2009). *Validación de la prueba Defining Issues Test con estudiantes de Medicina en la Universidad del Rosario, en Colombia*. Revista electrónica de investigación educativa, 11(1), 1-13. Recuperado el 27 de junio de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412009000100009&lng=es&tlng=es.
- Piaget, J. (1971). *El criterio moral en el niño*. Fontanella, Barcelona.
- PLANEA (2015). *Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes*. Secretaría de Educación Pública.
- Rest, J. (1979). *Development in judging moral issues*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Rest, J., Narvaez, D., Thoma, S. & Bebeau, M. (1999). *DIT2: Devising and testing a revised instrument of moral judgment*. Journal of Educational Psychology, Vol 91(4), Dec 1999, 644-659
- Robbins, S. (1994). *Administración: Teoría y práctica*. México, Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (1999). *Comportamiento organizacional*. Décimo tercera edición. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Robles Francia, V. (2012). *Complejidad de la moralidad organizacional: Una discusión sobre diferentes roles*. Sotavento M.B.A. No. 20, julio –diciembre, pp. 106 – 177.
- Ruiz Palomino, P. (2009). *Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo. Revisión de literatura*. Departamento de administración de empresas, área organización de empresas, Universidad de Castilla - La Mancha.

- Ruiz Palomino, P., Ruiz Amaya, C. & Martínez Cañas, R. (2018). *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo*. Departamento de administración de empresas, área organización de empresas, Universidad de Castilla - La Mancha.
- Safty, A. (2003). *Moral Leadership. Beyond Management and Governance*. Harvard International Review.
- Shein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- Sistema Educativo Estatal (SEE) (2014). *Programa de Educación de Baja California 2015 - 2019*. Baja California, Gobierno del Estado. Recuperado el 2 de enero de 2018 desde: <http://www.educacionbc.edu.mx/see/programasectorial/PEBC20152019.pdf>
- Stahl, G. & De Luque, M. (2014). *Antecedents of Responsible Leader Behaviour: A Research Synthesis, Conceptual Framework and Agenda for Future Research*. The Academy of Management Perspectives. Vol. 28, no. 3, pp. 235 – 254.
- Villegas de, C. (1998). *Influencia de Piaget en el estudio del desarrollo moral*. Revista Latinoamericana de Psicología, 30 (2), 223-232.
- Watkins, S. (2003). *Former Enron vice president Sherron Watkins on the Enron collapse*. Academy of Management Executive, No. 17, pp. 119 – 125.

|