



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
DECANATO DE ARTES Y HUMANIDADES
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

DOCTORADO EN EDUCACIÓN
RVOE: SEP-SES/21/114/01/1270/2015

“REFERENTES Y MOTIVACIONES MORALES QUE SUSTENTAN LA GESTIÓN DIRECTIVA”

**ESTUDIO CENTRADO EN LAS SECCIONES DE NIVEL SECUNDARIA DE UN
SISTEMA DE COLEGIOS PARTICULARES**

**TESIS QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN EDUCACIÓN**

ARTURO RICARDO GONZÁLEZ VIVANCO

**DIRECTOR:
DR. MARTÍN LÓPEZ CALVA**

PUEBLA, MÉXICO. FEBRERO DE 2023



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, Puebla a 10 de diciembre de 2022

Dra. Emma Verónica Santana Valencia
Directora Académica del Doctorado en Educación
UPAEP
Presente

Sirva este medio para informar qué en atención a lo requerido para asegurar la calidad académica y la consolidación del programa doctoral ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, así como en concordancia con los principios de integridad académica, se ha revisado la Tesis Doctoral que dirijo a través de la herramienta SafeAssign de la Plataforma Blackboard Ultra, y se detectó lo siguiente:

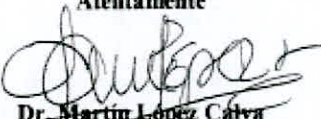
Porcentaje de concordancia: 9 %

Se identifica que dicho porcentaje de concordancia obedece a textos expresados en las entrevistas aplicadas en el desarrollo de la investigación, títulos de apartados del índice y textos debidamente citados.

Por lo anterior, se considera que la tesis del **Mtro. ARTURO RICARDO GONZÁLEZ VIVANCO**, titulada: **Referentes y motivaciones morales que sustentan la gestión directiva** reúne las condiciones de integridad académica.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente



Dr. Martín López Calva
Director de la Tesis Doctoral

C.c.p. Expediente de la Dirección académica UPAEP.



Puebla, Pue., a 10 de diciembre de 2022

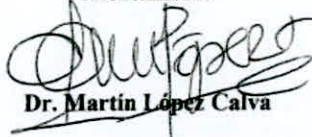
Dra. Emma Verónica Santana Valencia
Directora Académica del Doctorado en Educación
UPAEP
Presente

Hago constar que he dirigido y revisado la Tesis Doctoral del **Mtro. ARTURO RICARDO GONZÁLEZ VIVANCO**, titulada: **Referentes y motivaciones morales que sustentan la gestión directiva**, en la cual se han atendido las recomendaciones planteadas por el comité tutorial, por lo que considero que este informe de investigación tiene la consistencia y calidad requeridas de una investigación de nivel doctoral.

Con base en lo anterior, la tesis puede ser presentada y defendida en el examen para la obtención del grado de **Doctorado en Educación** de acuerdo con los lineamientos del programa académico y reglamentos de la universidad.

Sin más por el momento, quedo atento a las indicaciones para la conclusión del proceso.

Atentamente



Dr. Martín López Calva

Director de la Tesis Doctoral

C.c.p. Dirección de la Facultad de Educación.



Puebla, Puebla a 28 de febrero de 2023

Dra. Emma Verónica Santana Valencia
Directora Académica del Doctorado en Educación, UPAEP
Presente

Se hace constar que la Tesis Doctoral de **Mtro. ARTURO RICARDO GONZÁLEZ VIVANCO**, titulada: **Referentes y motivaciones morales que sustentan la gestión directiva**, da respuesta original a un problema de investigación, refleja un conocimiento suficiente de la doctoranda (o) en el área educativa y demuestra que es capaz de desarrollar investigación independiente en su área de estudio.

Asimismo, los resultados de la investigación doctoral contribuyen a la generación y aplicación del conocimiento y atienden problemas y oportunidades en el ámbito educativo que pueden transformarse en aplicaciones, o bien, transferirse a actores pertinentes a fin de impactar en la innovación y/o transformación de la realidad educativa para el Bien común. Con base en lo anterior, la tesis doctoral puede ser presentada y defendida en el examen para la obtención del grado de **Doctorado en Educación** de acuerdo con los lineamientos del programa académico y reglamentos de la universidad.

Sin más por el momento,

Atentamente

Dr. Martín López Calva
Director de Tesis
Adscripción: UPAEP

Dra. Laura Bárcenas Pozos
Tutora
Adscripción: IBERO

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo
Tutor
Adscripción: UPAEP

Dra. Araceli Noemi Barragán Solís
Tutor (externo)
Adscripción: UNAM

C.c.p. Expediente de la Dirección académica UPAEP.

Dra. Emma Verónica Santana Valencia
Tutora
Adscripción: UPAEP

Resumen

Este proceso de indagación pretende identificar los referentes y las motivaciones morales que sustentan el proceso de toma de decisiones directivas desde dos perspectivas: por una parte la aplicación del cuestionario DIT construido por Rest (1979) con base en el planteamiento de Kohlberg (1984, 2008) en relación con la construcción del juicio moral y las motivaciones que impulsan a las personas (en este caso directores) a tomar decisiones frente a conflictos morales; y por otra parte, tanto el diseño como la aplicación de una guía de entrevista que sirvió para identificar los eventos y a las personas que representaron una referencia moral de vida durante la historia personal de los entrevistados. El grupo de participantes estuvo integrado por directores de la sección Secundaria de centros educativos privados pertenecientes a un sistema de colegios. Los resultados de la aplicación de las herramientas revelaron que aun cuando la familia ejerce influencia en la formación del juicio moral de los participantes, el nivel de desarrollo es diverso y, en consecuencia, sustentando por motivaciones con nivel de desarrollo alejado de una tendencia predominante; dicha dispersión se acentuó cuando los cuestionamientos en segunda instancia se dirigieron hacia identificar alguna persona ejemplar en su historia de vida. Finalmente, se da cuenta de la necesidad de realizar estudios relacionados con la construcción de juicio moral en cualquier ámbito sociocultural donde las decisiones morales afecten el desarrollo y proyecto de vida de las personas.

Palabras clave: desarrollo moral, toma de decisiones, valores morales.

Abstract

This inquiry process aims to identify the referents and the moral motivations that support the management decision-making process from two perspectives: on the one hand, the application of the DIT questionnaire constructed by Rest (1979) based on the approach of Kohlberg (1984, 2008) in relation to the construction of moral judgment and the motivations that drive people (in this case directors) to make decisions in the face of moral conflicts; and on the other hand, both the design and the application of an interview guide that served to identify the events and the people that represented a moral reference of life during the personal history of the interviewees. The group of participants was made up of directors of the Secondary section of private educational centers belonging to a school system. The results of the application of the tools revealed that, even when the family influences the formation of the moral judgment of the participants, the level of development is diverse and consequently supported by motivations with a level of development far from a predominant trend; this dispersion was accentuated when the second instance questions were directed towards identifying some exemplary person in their life history. Finally, the need to carry out studies related to the construction of moral judgment in any sociocultural field where moral decisions affect the development and life project of people is realized.

Keywords: moral development, decision making, moral values.

Índice

Introducción	10
Capítulo 1. Antecedentes (Estado del Conocimiento).....	18
1.1 Investigaciones Sobre Valores y Moralidad del Sujeto	20
1.2 Investigaciones Sobre Dirección de Centros Educativos.....	24
1.3 Investigaciones Sobre Liderazgo Directivo en el Ámbito Educativo	28
1.4 Investigaciones Sobre Ética Directiva	31
1.5 Investigaciones Sobre Toma de Decisiones Directivas.....	34
1.6 Definición del Objeto de Estudio	36
1.7 Planteamiento del Problema	38
1.8 Preguntas de Investigación.....	42
1.8.1 Preguntas Específicas.....	42
1.9 Propósito de la Investigación	43
1.10 Justificación de la Investigación	44
1.11 Objetivos	46
1.11.1 Objetivo General	46
1.11.2 Objetivos Específicos.....	47
1.12 Alcances y Limitaciones.....	47
Capítulo 2. Marco Teórico	49
2.1 Toma de Decisiones	50
2.2 Referentes Morales de Vida	54
2.3 Motivaciones que Sustentan las Decisiones	57
2.4 Gestión Directiva.....	66

2.5 Articulación De Los Enfoques Teóricos Que Sustentaron La Investigación.....	73
Capítulo 3. Marco Contextual y Metodológico	76
3.1 Diseño de Investigación	80
3.2 Tipo de Investigación	80
3.3 Participantes en el Estudio	83
3.4 Técnicas Para la Recolección de Datos	86
3.5 Instrumentos Para la Recolección de Datos	87
3.5.1 La Guía de Entrevista	87
3.5.2 El Cuestionario DIT	90
3.5.3 Consideraciones Éticas de la Aplicación de los Instrumentos.....	92
3.5.4 Procedimiento de Aplicación y Protocolo Ético Instrumentado	93
3.5.5 Aplicación de Instrumentos	94
3.5.6 Método de Análisis de Información	98
Capítulo 4. Resultados	101
4.1 Sistematización de la Guía de Entrevista.....	101
4.2 Sistematización e Interpretación del Cuestionario de Definición de Criterios DIT	124
4.3 Triangulación de las Herramientas DIT y Guía de Entrevista.....	129
Capítulo 5. Conclusiones	141
Referencias.....	152
Anexos	159

Índice de Figuras

Figura 1. Condiciones que influyen nuestras decisiones. Según Herbert Simon	53
--	----

Índice de Tablas

Tabla 1. Revisión de publicaciones sobre valores y moralidad del sujeto.....	21
Tabla 2. Revisión de publicaciones sobre dirección de centros educativos.....	25
Tabla 3. Revisión de publicaciones sobre Liderazgo Directivo en el Ámbito Educativo	29
Tabla 4. Revisión de Publicaciones sobre Ética Directiva.....	32
Tabla 5. Revisión de publicaciones sobre Toma de decisiones directivas.....	36
Tabla 6. Niveles, estadios y motivaciones para decidir moralmente	60
Tabla 7. Perfil académico y laboral de los entrevistados	85
Tabla 8. Perfil Académico-Experiencia Laboral.....	120
Tabla 9. Referentes morales de vida	159
Tabla 10. General de puntaje P	128
Tabla 11. Nivel de juicio moral según la clasificación de Lawrence Kohlberg	128
Tabla 12. Triangulación del Puntaje C - Moral - Referente Moral de Vida	131
Tabla 13. Triangulación del Puntaje C – Actividades complementarias de formación moral – Personajes ejemplares- Referentes morales secundarios	134
Tabla 14. Triangulación del Puntaje C – Conflicto moral en el colegio –Estrategias de negociación	136

Introducción

En las décadas recientes podemos identificar una crisis moral en las organizaciones humanas a nivel global, de dicho trance no escapa la sociedad de nuestro país donde decisiones morales alejadas de la recta razón han traído consecuencias que afectan el funcionamiento equitativo y justo de la sociedad en los ámbitos político, económico, de medios de comunicación y por supuesto el educativo.

Las condiciones mencionadas han sido una preocupación recurrente de investigaciones educativas, cuyo propósito ha sido promover cualidades deseables en los estudiantes egresados de los sistemas que se ocupan de su formación académica; como es el caso de Informe Delors (1996) elaborado en los años 90 del siglo pasado y vinculado a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2009), que buscó señalar los cuatro pilares sobre los que debería sustentarse la educación global para que respondiera a las necesidades planteadas por la realidad mundial del siglo XXI.

Del informe Delors, específicamente dos de sus cuatro pilares son relevantes al atender temas de la formación moral en el ambiente educativo: *Aprender a Convivir* y *Aprender a Ser* ya que al generar las condiciones que promuevan dichas destrezas dentro de una institución o sistema educativo se estaría abonando en la formación moral tanto de profesores como de alumnos. Sin embargo, en la práctica es un tema inconcluso, la convivencia no es armónica y el comportamiento de un gran número de personas está lejos de ser solidario como resulta evidente en nuestra realidad educativa y social.

A pesar de que la propuesta de Delors es integral y busca favorecer el reconocimiento respetuoso de las cualidades particulares de cada individuo, en donde florezca la personalidad

propia el buen juicio y la responsabilidad personal, resulta evidente que en la actualidad los avances han sido discretos y quedan retos por alcanzar.

En tiempos más recientes, se realizó un intento por ofrecer una educación con alto compromiso social, que buscaba la inclusión económica de los jóvenes y un trato igualitario entre las personas, como lo señalan los objetivos de la Organización de las Naciones Unidas en su documento: Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) propuestos para ser alcanzados en el año 2030.

En dicho documento integrado por 17 objetivos, destaca el número 4: educación de calidad; un acierto en su planteamiento consistió en abordar el tema de la pobreza no solo desde el enfoque relacionado con el acceso a recursos económicos, sino que fue complementado con la accesibilidad a alimentación, salud, servicios básicos de vivienda, seguridad social y por supuesto educación.

Identificando a la educación como un servicio que deberá estar a disposición de todos los niños en sus niveles de primaria y secundaria, ser gratuita, equitativa y de calidad; es decir, que produzca resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos; también las instalaciones deberán ser aptas para niños con discapacidad y ofrecer entornos seguros e inclusivos.

El documento concluye haciendo énfasis en que deberá aumentar en forma considerable la oferta de docentes calificados, incluso recurriendo a la cooperación internacional para la formación de profesores en los países menos adelantados.

Resultan evidentes dos cuestiones, la primera es la preocupación legítima por atender las necesidades educativas de los niños y jóvenes en las décadas futuras, brindándoles la oportunidad tanto de conocer como de disfrutar los avances científicos, médicos y tecnológicos que la humanidad tiene y debe ofrecerles; asimismo, que los más jóvenes reciban educación de calidad

que les permita, si así lo desean, tanto promover su movilidad social generando procesos productivos, como ayudar a sus semejantes con lo aprendido en su vida escolar; aquí se identifica una gran carga moral y de compromiso con la sociedad así como con su proyecto de vida.

La segunda cuestión que resulta patente es la necesidad de contar con docentes calificados que sustenten con su participación y talento el funcionamiento y la viabilidad de proyecto del desarrollo sostenible hacia el 2030; cabe señalar que aun cuando no se especifica la metodología que se implementará para lograr dicho propósito, el considerarlos ya es un avance en la logística y en la planeación del proyecto.

La educación entonces, dicho por especialistas investigadores del tema, padres de familia, políticos y profesores, es un objetivo que en sí ya es valioso, debido a que permite a las personas que desarrollen un pensamiento crítico que les permite establecer la diferencia entre lo moral y lo que se aleja del bien actuar; también los faculta para adquirir conocimientos abundantes y ciertos, lo mismo que para proyectar sus talentos y sobre todo para ampliar las posibilidades de desarrollar un proyecto de vida que les resulte satisfactorio.

Agregado a lo anterior, el proceso educativo permite a que quienes participan de él, que desarrollen habilidades de socialización, de comunicación y de trabajo colaborativo, principio esencial a desarrollar como seres humanos eminentemente sociales. Dicho trabajo en conjunto permite la formación de las organizaciones que dan sustento material a la sociedad en lo cultural, en lo artístico, en lo científico y en lo tecnológico.

Las organizaciones humanas se integran por grupos de personas que persiguen un fin en común, y que a partir de sus acciones y decisiones generan dos contextos: el primero tiene que ver con la permanencia de la institución en el tiempo a partir del servicio que cumple en la sociedad;

y el segundo se relaciona con generar un espacio donde se tomen decisiones que incidan en el crecimiento de la organización misma y en la formación de las personas que la integran.

En el caso de las instituciones educativas, el compromiso con la sociedad se vuelve más evidente, por tener propósitos fundamentales relacionados con el perfeccionamiento de las personas que la integran, la divulgación de conocimientos, el desarrollo de habilidades, así como fomento de valores, que más adelante servirán como cimientos de su proyecto de vida.

De esta manera, se pretende formar seres humanos que tengan la capacidad y el criterio de tomar decisiones prudentes, que incidan en la realidad social y que contemplen los recursos que se requieren para que dicha selección de alternativas sea viable y cumpla con el fin con que fue concebida.

Un elemento estratégico en el funcionamiento de los centros educativos son las personas que los dirigen, pues con su formación académica, su presencia, sus ideas, sus intereses y su historia de vida, determinan en gran medida los alcances de la institución hacia el contexto geográfico que ocupan, hacia los docentes que hacen posible el proyecto educativo y hacia los alumnos que se forman a partir del servicio académico que reciben.

Por la naturaleza de su puesto, los directivos escolares de cualquier nivel toman decisiones que influyen en la vida futura de las personas que integran la institución ya sean docentes, estudiantes incluso las familias de donde provienen ambos; debido a ello, cuando un directivo ejerce su poder de decisión se desencadenan eventos no sólo de carácter operativo o instrumental, sino también con una dimensión ética, por incidir en el bien o el mal que generan hacia los profesores o alumnos, así como en el bien social que se origina desde la institución y proyecta hacia la comunidad cuando cumple con el propósito para el que fue creada.

Apoyando la idea anterior, Fernández (2002), refiriéndose a las tareas de un equipo directivo, menciona que dicha profesión gestiona y coordina aquello que es común a familias, profesorado y alumnado, y haciendo referencia a la especialización en habilidades directivas, comenta en forma precisa: “La persona que ocupe un cargo directivo deberá ser docente, pero no sólo eso, sino mucho más” (Fernández, 2002, p. 1).

Por los alcances e importancia de dichas consecuencias y por involucrar el factor humano, resulta pertinente e interesante estudiar el proceso que acompaña y genera el ejercicio directivo y el contexto ético que rodea a estas decisiones.

Resulta oportuno señalar que, agregado al trasfondo moral que encierran las decisiones directivas, tienen aspectos técnicos y administrativos relacionados con la gestión de un centro educativo y las instituciones que supervisan el buen funcionamiento del centro; esto último agrega complejidad al funcionamiento cotidiano de los lugares donde se ofrece un servicio educativo.

El presente trabajo se orientó a estudiar la dimensión moral de las decisiones directivas desde el contexto de un sistema de colegios privado, específicamente en las secciones que imparten educación secundaria, mismas que se caracterizarán más adelante.

Entonces, resulta pertinente hacer dos especificaciones que permitan enmarcar el campo de acción de la investigación que se documenta: por una parte las motivaciones morales que impulsaron las decisiones directivas y que se desprendieron del nivel de evolución que tuvo el sujeto en su juicio moral; y por otra parte, los referentes morales que, de manera voluntaria, el individuo adoptó de las personas que a su juicio tuvieron acciones ejemplares de justicia, congruencia y honestidad; resulta oportuno señalar que dichas pautas podrían ser explícitas o

implícitas en la conciencia de los directivos y, en ambos casos, ejercerían influencia en las decisiones que tomen.

Por la relevancia que encierra la responsabilidad asociada a un puesto directivo en un centro escolar, cuyo propósito es formar a personas para que adquieran las nociones básicas que les permitirán imaginar, diseñar y poner en práctica un proyecto de vida; resultó trascendente indagar sobre las causas que llevaron a los encargados de la gestión de los centros educativos a tomar decisiones en beneficio de la institución y sus integrantes.

La estructura del texto global del trabajo, la jerarquización y el acomodo de la información en la que se dispuso se detallan a continuación, especificando los rubros más relevantes de cada apartado y, en su caso, el propósito y alcances generales de cada parte de la estructura de este reporte de investigación.

En el primer capítulo se documentó la revisión de textos científicos de investigaciones relacionadas con los temas esenciales y contextos en torno a los cuales giró el trabajo, tales como: dirección de centros educativos, liderazgo directivo en el ámbito educativo, ética directiva y toma de decisiones directivas; detectando la necesidad de indagar en el sustento moral de las decisiones directivas debido a la ausencia de trabajos relacionados con el tema en específico.

Para integrar el segundo capítulo se revisaron textos de autores clásicos de los temas centrales de la investigación: Simon (1995) en el tema de toma de decisiones, Kohlberg (1984, 2008) en el tema de construcción del juicio moral, Cortina (1996) en lo referente a la educación moral; asimismo, en investigaciones para el ámbito nacional en el rubro de la práctica docente y sus valores a Fierro (2003, 2005, 2006) y en los temas de juicio moral y toma de decisiones a Barba (2002, 2005).

Cabe señalar que, para dar soporte teórico al tema de los referentes morales de vida en particular a la adquisición de los mismos por parte de los participantes, se juzgó pertinente recurrir al enfoque fenomenológico propuesto por Husserl (2013) articulado con la propuesta de sentido común de Schütz (1974) por tratarse de un aprendizaje de carácter social como se aclaró en su oportunidad.

En el tercer capítulo se detallan tanto el contexto institucional en el que se desarrolló la investigación como las características de las herramientas que permitieron acceder al conocimiento del proceso de toma de decisiones directivas desde dos perspectivas: por una parte la aplicación del cuestionario DIT construido por Rest (1979) con base en el planteamiento de Kohlberg (1984, 2008) en relación con la construcción del juicio moral y las motivaciones que impulsan a las personas (en este caso directores) a tomar decisiones frente a conflictos morales; y por otra parte, tanto el diseño como la aplicación de una guía de entrevista que sirvió para identificar los eventos y a las personas que representaron una referencia moral de vida durante la historia personal de los entrevistados.

Por la naturaleza del ejercicio de investigación desarrollado, se dio relevancia a las implicaciones éticas de las herramientas, tanto la de diseño propio como la ya elaborada por Rest (1979) y aplicada en el contexto nacional por Barba (2002, 2005).

En el capítulo cuarto se realizó el análisis de los datos obtenidos tanto en la aplicación del cuestionario DIT como en la entrevista de elaboración propia. En el caso del cuestionario se aplicó la propuesta de Kohlberg (2008) para determinar las motivaciones que impulsaron las decisiones morales de los participantes; en el caso de la entrevista, desde un punto de vista fenomenológico, se identificaron las unidades de significado asociadas a valores (pautas de conducta deseables) que sirvieron como referentes para sustentar las decisiones morales registradas en la entrevista.

Cabe señalar que en esta etapa del estudio es donde se pueden identificar las mayores aportaciones en el plano epistemológico y metodológico que generó la indagación, mismas que, aun cuando son preliminares por tratarse de una línea de investigación sin precedentes identificados en la revisión de textos, podrían considerarse como punto de inicio para investigaciones futuras.

En el capítulo quinto se presentan las conclusiones, en las que se muestra que el objetivo general de incursionar en las motivaciones y referentes morales que sustentan las decisiones directivas en un centro escolar, se cumplió como un primer acercamiento a un tema que encierra vital importancia para el funcionamiento adecuado de las escuelas y el mejor entendimiento de los múltiples factores que influyen en la acción directiva, misma que cumple una función en la sociedad, ya que a través de las decisiones cotidianas se genera el ambiente propicio para el crecimiento moral, académico, social, afectivo y cultural de quienes integran y hacen realidad el acto educativo.

Capítulo 1. Antecedentes (Estado del Conocimiento)

A continuación, se expone el resultado del proceso de búsqueda y hallazgo de los artículos relacionados tanto con el tema de toma de decisiones directivas, como con los referentes y motivaciones morales que las sustentan. Para explorar de manera global dicho contexto se revisaron publicaciones científicas relacionadas en específico con las siguientes palabras clave: dirección de centros educativos, liderazgo, ética directiva y toma de decisiones.

El conocimiento acumulado en las décadas recientes relacionado con los temas antes mencionados fue revisado atendiendo tres cuestionamientos: ¿qué referentes constituyen el juicio moral de los directivos?, ¿cuáles de ellos sirven como sustento a las decisiones que toman en su labor cotidiana? y, finalmente ¿qué motivaciones se persiguen cuando se accede a las alternativas citadas? Para encaminar el presente ejercicio de indagación, se buscaron, seleccionaron, organizaron, jerarquizaron, analizaron en su caso desecharon, de un universo de más de 200 artículos y publicaciones relacionados con temas afines a los valores, la acción directiva y toma de decisiones, para llegar a la base de datos final de 132 documentos.

Las bases de datos de acceso libre consultadas fueron: Dialnet, Redalyc, Scielo, Orbis y Google Académico, destacando las dos primeras por ofrecer información vinculada a investigaciones respaldadas por instituciones de educación superior.

El criterio que operó en la selección de fuentes, temas, países, idiomas, entre otros, fue en primer término que los documentos estuvieran vinculados a institutos de investigación o que aparecieran en publicaciones sustentadas por autores con formación académica universitaria.

Posteriormente, se aplicó el criterio de consultar documentos de origen latinoamericano con el propósito de encontrar criterios cercanos a la realidad del contexto nacional en que se planeó realizar el presente trabajo y finalmente se concentró la atención en documentos que abordaran el

tema del juicio moral, la toma de decisiones y la acción directiva desde el punto de vista pedagógico y psicológico para dar una visión integral al enfoque de la propuesta.

Para facilitar el acopio y organización de la información se determinaron algunos elementos, mismos que se dispusieron en forma de tabla para hacer más ágil su consulta, destacando: título, autor, año de publicación, país, *link*, instrumentos aplicados, conceptos clave y conclusiones.

Se procesaron en el formato final trabajos realizados entre los años de 1995 y 2016 en idioma español provenientes de Europa y Latinoamérica, asociados a instituciones de nivel superior (universidades).

Por el volumen de artículos generados en el rubro de valores, destaca el trabajo realizado por investigadores e instituciones españolas, mexicanas y venezolanas, con 12, 4 y 2 publicaciones respectivamente; en relación con las herramientas utilizadas para procesar la información sólo se identifican dos autores, Elzo (2004) y Bermúdez (2016) que se interesaron por implementar, además de una investigación documental, el ejercicio de realizar encuestas en las instituciones, a fin de sistematizar la información recogida de primera mano con los protagonistas del proceso; sólo en el caso de Bermúdez (2016) se hace referencia a la utilización de cuestionarios con escala tipo Likert.

Los registros de observación del desempeño sólo se aplicaron como herramienta de procesamiento de información en un trabajo (Rubio, 2007). Como referencia para situar el proceso de exploración del fenómeno social que nos ocupa, sólo un autor, Ríos Muñoz, (2004) incluyó conceptos como investigación exploratoria descriptiva con medición post test.

Buscando investigaciones previas y datos empíricos antecedentes, fue posible delimitar el objeto de estudio y el planteamiento del problema atendido por la tesis doctoral, en dicho proceso

los nombres Lawrence Kohlberg y Jean Piaget se volvieron recurrentes y a su vez necesarios para complementar el contexto. El primero por sus investigaciones en el tema de la construcción del juicio moral y el segundo por sus aportaciones en la teoría del desarrollo cognitivo; ambos tópicos encuentran cierto paralelismo por los niveles evolutivos en los que dividen su clasificación y su postulado.

Por lo anterior, elegí como los autores centrales en que se apoyaría la investigación para desarrollar el tema de la construcción del juicio moral, de los directivos en general y de los participantes en el estudio en particular.

1.1 Investigaciones Sobre Valores y Moralidad del Sujeto

En esta sección se presentarán los trabajos que contienen temas relacionados con la construcción del juicio moral del sujeto, así como la metodología empleada para la obtención de información relativa a la forma en que los participantes en los estudios documentados abordan los dilemas morales que plantean las pruebas aplicadas.

En primera instancia, con el propósito de ofrecer una consulta más ágil y organizada de la información se integró una tabla y posteriormente se complementó el texto con una breve explicación de la misma para dar a conocer su interpretación particular.

Tabla 1*Revisión de publicaciones sobre valores y moralidad del sujeto*

Bases de datos consultadas	Dialnet, Redalyc, Scielo, Orbis, Gogles
Temporalidad de los artículos consultados	1995 -. 2016
Idioma de los artículos consultados	Español
Países de origen más recurrentes de los artículos en el tema de valores	España 12 México 4 Venezuela 2
Autores que aplicaron encuestas en su investigación	Elzo 2004 Bermúdez 2010
Autor que aplicó la observación del desempeño como herramienta de investigación	Rubio Serrano 2007
Nombres de autores recurrentes en el tema de la moralidad del sujeto	Lawrence Kohlberg, Jean Piaget
Nombre de autores relevantes por su número de publicaciones que citan a Lawrence Kohlberg	Ballester (2007) Fierro (2003) Latapí (2001)

Se señalan las bases de datos que fueron consultadas para integrar dicho cuadro, el periodo de tiempo en que fueron publicados los textos, los países dónde se generaron, así como el número de textos publicados por país.

Se hace referencia y articulación entre las técnicas implementadas para obtener la información que se plasmó en los artículos y el nombre del autor que aplicó dicha estrategia (encuesta, observación del desempeño).

Finalmente, se señala al autor (Kohlberg) que aparece en forma más recurrente en los textos consultados como referente teórico en temas de construcción de juicio moral y educación moral del sujeto.

El nombre de Kohlberg resulta ineludible cuando se busca llegar al origen del estudio del desarrollo de la moralidad en el sujeto. Diversos autores en distintas épocas lo citan, incluso algunos de ellos coinciden en citas textuales como es el caso de Ballester (2007), Fierro (2003) o Latapí (2001), que señalan los hallazgos del autor estadounidense como fundamentales para interpretar la construcción del juicio moral como un referente cognitivo que nos permite discriminar alternativas y construir un marco que apoye las decisiones personales, “El juicio moral es un proceso que permite reflexionar sobre los propios valores y ordenarlos en una jerarquía lógica, especialmente cuando se enfrenta un dilema moral” (Barra, 1987, p. 9).

Con el propósito de explorar alternativas para la implementación del modelo y como primer acercamiento, se incursionó en la estrategia de plantear dilemas morales como ejercicio de toma de decisiones, buscando que los participantes pongan en práctica habilidades de procesamiento de información influidas por los principios morales que rigen su vida, que serían resueltos, sin la intervención directa de un tercero, promoviendo “el ejercicio y crecimiento paulatino del juicio moral evitando tanto el adoctrinamiento como el relativismo” (Linde, 2009, p. 12).

Fierro (2005) precisa y clarifica conceptos tales como: los valores, la moral y la moralidad del ámbito educativo de nuestro país, tomando como base las aportaciones de Kohlberg; comenzándose a definir un hilo conductor entre ambos autores que aun y cuando proceden de ámbitos de la ciencia distintos (pedagoga y psicólogo respectivamente), hacen referencia a los niveles de desarrollo de la moralidad y coinciden en que las primeras etapas de desarrollo están asociadas a la obediencia y los primeros contactos con la moralidad de donde se intuye que es un

requisito indispensable para el desarrollo socializador de la persona. Confrontado con los hechos, resultaría poco viable pensar en un ser que desarrollara una vida social sin asumir la autoridad como un agente favorecedor del orden social.

La propuesta de Kohlberg, a decir de Latapí, se basa en la razón y la voluntad humana; es formal porque se basa en un método, no prescribe normas concretas y sólo aporta medios para juzgar la validez de las normas (Latapí, 2001) y sugiere el autor mexicano complementarla con la asimilación de contenidos sustanciales.

Resulta oportuno señalar que, aun cuando existen diversos enfoques para abordar el tema de la formación moral, en donde se estructura un criterio que permite enfrentar desafíos que implican la acción de decidir (Barra, 1987) u otros que dan un papel predominante a la imagen de autoridad cuando se opta por alternativas (Durkheim, 2002), incluso atendiendo y revisando enfoques contrarios a la propuesta de Kohlberg, misma que sustentó el trabajo que ahora se presenta, como en el caso de Carol Gilligan, quien aun siendo discípula de Kohlberg (Chisari, 2018) critica sus trabajos por considerar que desatiende las condiciones en las que hombres y mujeres construyen su moralidad, generalizando los resultados para la totalidad de la población. Finalmente, la autora propone complementar la propuesta de Kohlberg diciendo “Mi idea es ensanchar la comprensión del desarrollo humano, aprovechando el grupo que se omitió en la construcción de la teoría, para llamar la atención hacia lo que falta en su versión” (Gilligan, 1985, p. 17).

Cabe señalar que se optó por la propuesta de Kohlberg debido a su enfoque evolutivo que nos permite reconocer estados de progreso cualitativo en la construcción del juicio moral, sin embargo, es importante reconocer que las apreciaciones de Gilligan pueden representar un tema

pertinente para estudios posteriores relacionados con la moralidad haciendo énfasis en el género de los participantes.

Durante el desarrollo de la búsqueda de información resultó conveniente agregar al tema de valores, otros ejes temáticos que ampliarían tanto el rango de búsqueda como el contexto de la realidad estudiada.

Puntualizando los temas más relevantes del presente apartado, se rescatan los siguientes hallazgos asociándolos al investigador correspondiente:

- En la línea del tiempo donde se desarrolla la presente indagación, Kohlberg (2008) es el primer autor que hace referencia a la generación del juicio moral en las personas a temprana edad, aún y cuando se apoya en los estudios de Piaget el concepto como tal surge de Kohlberg.
- En el ámbito mexicano, Fierro (2005), apoyada en el trabajo de Kohlberg (1984), hace referencia a la moral, la moralidad y los valores.

Una vez agotados, tanto el tema del desarrollo moral como el de los valores, y con el propósito de profundizar en el conocimiento del contexto, se enriqueció la búsqueda con los siguientes ejes temáticos: Dirección de centros educativos, Liderazgo, Ética y Toma de decisiones, cuyo análisis se detalla a continuación.

1.2 Investigaciones Sobre Dirección de Centros Educativos

En el rubro de dirección de centros educativos se revisaron diversos documentos siendo seleccionados en el documento final sólo veinte, bajo los criterios de aportar información pertinente para apoyar el estudio, específicamente por tratar temas relacionados con liderazgo,

aprendizaje organizacional y gestión directiva. La temporalidad de los trabajos va desde 1998 a 2017, destacan como países generadores de documentos España, con 9 aportaciones, Colombia, Chile y México con 2 respectivamente y, tanto Argentina como Venezuela con una aportación.

Los temas abordados por la generalidad de los trabajos giran en torno al perfil académico, liderazgo, gestión y los temas administrativos que deben dominar los directores de los centros educativos, destacando los autores que se mencionan a continuación por su originalidad y vigencia, misma que detallaremos. Álvarez (2003) hace una comparación precisa en los valores que hace unas décadas se promovían en Europa y que no resulta lejana a la realidad de la sociedad de nuestro país.

De la indagación relativa al tema de dirección de centros educativos se desprende la siguiente tabla, donde se vuelve evidente la producción de España en el tema de dirección de centros en las últimas dos décadas.

Tabla 2

Revisión de publicaciones sobre dirección de centros educativos

País	Año de edición	Tema general	Número de aportaciones
España	2003 al 2010	Dirección escolar, Gestión y Liderazgo	9
Colombia	2007 al 2017	Coaching Directivo Aprendizaje organizacional Psicología positiva Gestión	2
México	2008 al 2013	Gestión y Liderazgo	2
Chile	2011 a 2012	Liderazgo directivo Competencias directivas	2
Argentina	s/a	Gestión Educativa y Liderazgo	1
Venezuela	2013	Gestión y competitividad	1

Se indican, por país de habla hispana (España y Latinoamérica), las publicaciones relacionadas con el tema de dirección de centros educativos, así como el año de publicación que

oscila entre 2003 y 2017; los temas que predominan son tanto la dirección escolar como la gestión y el liderazgo.

El país con mayor producción de publicaciones dentro el grupo de textos consultado es España y los de menor número de escritos divulgados son Argentina y Venezuela, así mismo el país con publicaciones más recientes es Colombia y con un listado de temas más diverso con temas tales como: Coaching directivo, aprendizaje organizacional, psicología positiva y gestión.

Los valores claros y definidos de los años 70 *versus* los valores relativos y contradictorios que promueve la TV¹; el sentido de autoridad absoluta, control y disciplina *versus* la cultura de la igualdad y diversidad de nuestros días; la escuela estable anclada en la tradición *versus* la cultura de la igualdad, la diversidad y el conflicto. Son temas fundamentales y dignos de tomarse en cuenta si se pretende determinar los valores que sustentan el ejercicio directivo en un centro educativo.

Resulta pertinente hacer referencia al trabajo de Botero (2006) donde hace énfasis en la necesidad de centrar los esfuerzos formativos de los perfiles directivos en el desarrollo de valores, situación que se refleja a su vez en la formación de docentes que carecen de conocimientos didácticos en dichos temas y se enfocan sólo a cumplir objetivos de aprendizaje normados por la eficiencia de proceso, en este caso, educativos:

Los educadores, en general, le prestan más importancia al proceso formativo de habilidades que al proceso de la formación en valores, tendencia que proviene del modelo educativo taylorista que se implantó en Latinoamérica en las décadas setenta y ochenta, tratando de buscar eficiencia. A este fenómeno se agrega el hecho que los educadores no están capacitados para formar en valores (Botero, 2007, p. 27).

¹Ahora las redes sociales

En el contexto chileno y apoyando la reflexión anterior, existe una tendencia que busca atender un listado de ámbitos, criterios y descriptores del quehacer directivo, que servirán para evaluar su desempeño, así lo marca la “Ley N° 19.979 de 2004 misma que: Define funciones del director de un centro escolar. Establece atribuciones de los directores, Evaluación de directores, docentes directivos y técnico-pedagógicos”, asimismo, el Marco para la buena Dirección² “establece el conjunto de ámbitos, criterios y descriptores del quehacer directivo” (Concha, 2007, p. 136).

Destaca por su enfoque hacia la formación de los directivos en temas de virtudes humanas y valores el trabajo de Serrano (2017), donde se vale de autores si con enfoque empresarial, sin embargo, con una clara vocación humanista, como cuando cita a Llano exaltando la importancia de una toma de decisiones prudente cuando desde el ámbito directivo:

De esta forma, consiste en el estudio juicioso y la valoración ponderada de las posibles vías de acción, una competencia en estrecha relación con la virtud de la prudencia que responde al principio básico de pensar antes de actuar; no obstante, hacer caso omiso de ella es caer en el peligro de la precipitación, tan frecuente en la vida de la empresa (Llano, 1996, citado en Serrano, 2017, p. 210).

Y reitera en este mismo documento con la reflexión sobre el mismo tema de Rodríguez de Yurre:

Pero la prudencia juega un doble e inseparable papel al fungir como virtud intelectual y moral a la vez. Como *recta ratio*³ que es, afecta a la razón al juzgar la rectitud moral de los fines y medios, y orienta a la voluntad en sus elecciones; al mismo tiempo, la razón trata

² Documento redactado por el Ministerio de Educación Chileno

³ *Recta ratio* o recta razón hace referencia a la virtud de actuar de una forma justa; es la capacidad de actuar con buen juicio y sensatez.

de descubrir la bondad o la maldad de los actos humanos, adquiriendo así su carácter moral (De Yurre, 1969, citado en Serrano, 2017, p. 210).

Así como Serrano hace una aportación poco habitual en nuestros hallazgos documentales, Ulloa Garrido (2012) hace una contribución en el rubro de metodología del que se hará ahora referencia.

Plantea la detección de los principales problemas de gestión, el propósito podría tener cuestionamiento, sin embargo, no serán objeto de reflexión alguna en este documento, se enfocará la revisión hacia su intento por tener un referente numérico estadístico en el procesamiento de datos no encontrados en ningún otro documento de los revisados.

De las investigaciones anteriores se rescatan los siguientes puntos de vista a modo de síntesis:

- A decir de Botero (2006) los directivos no están formados para formar en valores.
- Serrano (2017) rescata la apreciación de Llano acerca de la prudencia como la capacidad de pensar antes de actuar calculando consecuencia como valor indispensable en la acción directiva.

En contraposición con el escaso número de documentos encontrados donde se abordaron específicamente temas relativos a la dirección de centros educativos y la formación moral de quienes los dirigen, se consideró conveniente indagar la dimensión moral de los directivos escolares y cómo influye en su toma de decisiones.

1.3 Investigaciones Sobre Liderazgo Directivo en el Ámbito Educativo

Para dar consistencia al tema de dirección de centros educativos resultó indispensable explorar documentos relativos al tópico de liderazgo, entendiendo esta habilidad como la capacidad de incidir positivamente en algún proyecto, puntualizando y de acuerdo a las

apreciaciones de Rojas para el ámbito educativo: "...el liderazgo es una incidencia considerable sobre los resultados académicos de los alumnos" y enfocando el comentario hacia las personas... "los/las líderes son personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad (Rojas, 2006, p. 25).

Tabla 3

Revisión de publicaciones sobre Liderazgo Directivo en el Ámbito Educativo

País	Año de edición	Tema general	Número de aportaciones
España	1997 al 2013	Liderazgo Escolar	7
Chile	2006	Liderazgo Transformacional	2
Costa Rica	2004 y 2010	Gestión y Liderazgo	2
Colombia	2007 y 2012	Gestión, Liderazgo y Valores	2
Venezuela	2004	Ética, Liderazgo y Valores	1
Argentina	s/f	Liderazgo e Innovación	1

Se muestran 15 artículos que abordan temas de liderazgo en centros educativos, situados cronológicamente entre 1997 y 2013, elaborados por instituciones de los siguientes países respectivamente.

El tema de liderazgo está presente en las publicaciones de la totalidad de los países que aparecen en la tabla, destacando España con 7 textos, seguido de países latinoamericanos con los números de publicaciones como siguen: Chile 2, Costa Rica 2, Colombia 2, Venezuela 1 y Argentina 1.

Con relación al tema de los valores que sustentan la acción directiva en centros educativos fueron seleccionados los siguientes fragmentos, cuyos contenidos se detallan a continuación.

Avanzando en la revisión de documentos sólo se encontró un trabajo que expresaba en forma clara valores específicos como pautas de conducta deseables en un directivo del ambiente

educativo, mencionando al orden y la disciplina como “el contexto y atmósfera necesaria para el aprendizaje, el clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo.” (Bolívar, 1997, p. 30). Resulta rescatable que en este documento se expresen valores específicos que más adelante darán certeza y precisión al marco teórico conceptual. También hace referencia a conceptos más ambiguos o imprecisos como la Autonomía y gestión local, Fuerte liderazgo instructivo, Estabilidad del profesorado, Organización y articulación curricular e instructiva, Control sistemático del progreso y logros de los alumnos, altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico, apoyo y colaboración entre escuelas y familias; que aun cuando ejercen influencia sobre los hechos educativos, no serán objeto de estudio del presente trabajo.

Los rasgos deseables en un director escolar deberán entonces ser susceptibles de evaluarse y dicha valoración sería conveniente que generara documentos que sirvan de evidencia ya que “la figura rectoral también se distingue por una postura centrada en elementos visibles y de alcance público del colegio como reglamentos, manuales de convivencia y discursos, sumados a un estilo directivo que por excelencia baja a la base profesoral” (Seashore y Wahlstrom, 2011, citado en Restrepo, 2012).

Con relación a los aspectos metodológicos de los textos consultados en el tema de liderazgo, sólo uno da cuenta de dos factores importantes en cuanto a metodología y manejo de datos; maneja dos hipótesis, que hasta ahora en más de 100 artículos no había sido contemplado, pero que resulta indispensable para situar el proceso de investigación.

Además del análisis detallado de las características del universo de sujetos que involucró el estudio, mismos que se detallan a continuación.

De lo anterior se rescatan los siguientes principios centrales relacionados con el liderazgo ejercido con apego a los valores.

- Bolívar (1997) destaca el orden como un valor indispensable y agrega la disciplina como una facultad deseable en un directivo.
- Nader (2007) implementa conceptos estadísticos que brindan un matiz cuantitativo ausente hasta este momento de la búsqueda de información relacionada con el tema que atendemos.

En el ámbito latinoamericano de la investigación educativa en general y la de México en particular, destaca el trabajo de Cecilia Fierro realizado sobre temas de liderazgo educativo docente; con una frase contundente expresa la ascendencia que ejerce un docente ya sea sobre sus alumnos o sobre sus colegas: “Toda práctica docente transmite valores, aún sin proponérselo”... la importancia que encierran los hechos educativos... “reclaman el concurso de abordajes multidisciplinares que permitan derivar explicaciones para comprender la naturaleza de determinados fenómenos observados, así como sus relaciones” (Fierro, 2005, p. 289).

Quizá esta última afirmación inspiró en gran medida la ejecución de este trabajo, pues invitó a explorar las causas internas de los fenómenos educativos y los elementos que las conforman.

1.4 Investigaciones Sobre Ética Directiva

Con el propósito de identificar trabajos relacionados con los comportamientos y su carácter moral en los protagonistas del hecho educativo, se realizó la revisión de artículos diversos relacionados con la ética y la educación.

Tabla 4*Revisión de Publicaciones sobre Ética Directiva*

País	Año de edición	Tema general	Número de aportaciones
España	2001 al 2017	Ética, valores y gestión	14
Venezuela	2000 al 2007	Ética y Gestión Educativa	3
Colombia	2010 y 2011	Autoridad Docente y Ética	2
Argentina	2008	Códigos de ética	1
México	1999	Ética y Empresa	1

Se identificaron 20 artículos entre el periodo de 1999 a 2017. Dichos textos fueron generados en países de habla hispana, destacando por su producción España con 14 publicaciones, seguida de Venezuela con 3, Colombia con 2, México con 1 y Argentina con 1.

El tema de la Ética asociado a la dirección de centros educativos estuvo presente en todos los países incluidos en la revisión, complementado la lista de temas con la gestión, la autoridad docente, los códigos de ética, los valores y la empresa.

En el caso del perfil de egreso que plantean algunos autores, resultan escasos los trabajos que mencionan de manera directa algunas pautas de conducta o valores asociados al perfil de egreso de los estudiantes y, por supuesto, de quienes los forman de manera directa (docentes) e indirecta y global (directivos).

Destaca en esta búsqueda el siguiente texto que menciona: “Los planes educativos institucionales que dan una idea del perfil de tecnólogo y profesional contemporáneo, los cuales se sintetizan en lo siguiente: responsabilidad, honestidad, tolerancia, convivencia, tenacidad, entereza, patriotismo, entre otros.” (Botero, 2006, p. 57). Y aun cuando menciona algunas pautas

de conducta, no todas se consideran valores (algunas son actitudes), sin embargo es evidente la necesidad de generar referentes que clarifiquen el esfuerzo de manera conceptual.

En otros casos habla de técnicas sutiles de comunicación que se busca aplicar para incidir positivamente en la convivencia sana entre los participantes de la dinámica interna de un centro escolar.

Educación en valores, es una urgencia, si verdaderamente se aspira obtener un nivel ético de vida, no solo alcanzar una ética de los mínimos, sino construir las bases para la práctica de la ética del acuerdo, es decir, el diálogo y respeto de las diferencias. Establecer acuerdos tomando las diferencias como fortalezas para la convivencia de estas organizaciones y de la sociedad como un todo. (Prieto, 2007, p. 57)

Finalmente, dos autores aportan información precisa relacionada con el rubro ético de la acción directiva; los tres con enfoque distinto, sin embargo, con un denominador común, que es la persona y su desarrollo, con pautas de conducta deseables, y acordes a la realidad histórica que les corresponde vivir.

- Prieto (2007) identifica la necesidad de construir las bases que promueven la ética del acuerdo, es decir, el diálogo y respeto
- Botero (2006) menciona que como parte de un perfil profesional en general deberán incluirse la responsabilidad, honestidad, tolerancia, convivencia, tenacidad, entereza y patriotismo

Se busca promover, el diálogo, el respeto, la honestidad, la dignidad humana y la trascendencia; esta última debe ser un propósito fundamental de la labor directiva en cualquier institución y más aún en una con fines educativos. Resulta importante señalar que, después de la revisión de documentos relacionados con los tres apartados citados con anterioridad, hasta el

momento no se han identificado estudios que investiguen la construcción del juicio moral de los directivos escolares y cómo este referente actúa en la toma de decisiones propia de estos perfiles de mando institucional. Asimismo, no se han detectado en el proceso de revisión de materiales relacionados con el tema que nos ocupa, ejercicios de indagación específicamente dirigidos a la reflexión sobre las motivaciones y los referentes morales de los que se valen los directivos escolares para tomar decisiones en su ámbito laboral, y como dichas elecciones encuentran sustento en el juicio moral de cada persona.

1.5 Investigaciones Sobre Toma de Decisiones Directivas

Por tratarse de un tema central en la estructura del proceso de indagación, se revisaron trabajos relacionados con la toma de decisiones, encontrando que predominan los textos e investigaciones con enfoque administrativo. De los 30 artículos que fueron revisados, un dato importante es que destacan además de 15 artículos, títulos de libros y autores, más que artículos de corte científico; en los que se volvían recurrentes nombres como Richard Daft (EEUU) e Idaberto Chiavenato (Brasil), quienes mencionan estrategias para toma de decisiones dentro de las organizaciones siempre como un procedimiento que busca eficiencia y eficacia, señalándolo “como el proceso de identificar y resolver los problemas en la organización cuando se consideran cursos alternativos de acción y se selecciona e implanta una opción” (Daft, 2002, p. 402) y tomando en cuenta de forma muy discreta el factor humano, asumiendo las limitaciones cognitivas y racionales que las personas tienen cuando se toman decisiones “los miembros de la organización pueden pretender, con las mejores intenciones, tomar decisiones lógicas y razonables, pero las condiciones de la vida real establecen límites y reducen su capacidad para actuar de manera racional” (Hodge, 1998, p. 298).

Sin embargo, en la mayoría de los textos, invariablemente los comentarios y las referencias llevan al nombre del premio nobel de economía de 1978, Herbert A. Simon, quien dio inicio con el estudio sistematizado de la elección de alternativas y diseñó un proceso para tomar decisiones racionales a través de tres pasos: enumeración de todas las estrategias alternativas, dimensionar las consecuencias y la valoración comparativa de las consecuencias; una anotación importante es que al utilizar deliberadamente el vocablo *todas* resulta imposible señalar todas las alternativas o todas las consecuencias de las decisiones, sin embargo, al generar un modelo de racionalidad objetiva en función de las limitaciones humanas, le da una vigencia adoptada por el ambiente empresarial.

Para el caso del ambiente educativo, destaca la tesis doctoral de Fierro (2006), donde se ubica a quienes dirigen un centro educativo como agente moral, que ejerce un liderazgo ético en su actuar directivo, en el que deben decidir a diario privilegiando algunos valores y desatendiendo otros que, a su juicio, no lograrán el propósito moral que intrínsecamente persigue su selección de alternativas.

Este último texto resultó una referencia obligada con relación a los temas de toma de decisiones y el sustento moral que opera en la gestión directiva de un centro educativo, por retratar de manera nítida desde el interior del centro educativo estudiado, la realidad que viven tanto directivos como docentes y alumnos cuando enfrentan dilemas morales cotidianos encontrándoles solución con los recursos cognitivos, emocionales y culturales que tienen a mano.

En su tesis doctoral, Fierro (2006) expone un panorama muy cercano a la realidad escolar, donde para el funcionamiento armónico del centro educativo se debe hacer uso del criterio moral del director, desatendiendo los lineamientos institucionales e intercambiándolos por acciones que implican “negociar, esperar, motivar, convencer y por último dar una nueva oportunidad” para

ejercer la autoridad en un marco funcional, y por supuesto cuestionable, en el que se pierde “tiempo, educación y atención para los niños”, la carga moral de estos desempeños es evidente y pertinente su investigación.

Tabla 5.

Revisión de publicaciones sobre Toma de decisiones directivas

País	Año de edición	Tema general	Número de aportaciones
Colombia	2006, 2010 y 2011	Decisión moral y Liderazgo	3
España	1998, 2017	Decisiones éticas, enfermería.	2
Perú	2010	Decisiones de padres de familia	1
Argentina	2020	Toma de decisiones y gestión educativa	1
México	2006	Conflictos morales y decisiones directivas	1
Venezuela	2016	Decisiones empresariales	1
Puerto Rico	2018	Decisiones profesionales	1
Ecuador	2018	Toma de decisiones profesionales	1
Brasil	2016	Decisiones en educación superior	1

La distribución de publicaciones diferencia de los rubros revisados con anterioridad resultó más homogénea; en este caso la diferencia entre el país con mayor número de textos fue Colombia con 3, seguido por España con 2 y finalmente un grupo de 7 países con una sola publicación (Perú, Argentina, México, Venezuela, Puerto Rico, Ecuador, Brasil).

Se identificó un amplio rango de temas asociados a la toma de decisiones que iba desde decisiones morales, éticas, de padres de familia, empresariales, profesionales y conflictos morales.

El periodo de tiempo en que publicaron los artículos fue de 1998 a 2020; cabe señalar que sólo se revisaron textos de habla hispana y en el caso de Brasil fue una traducción.

1.6 Definición del Objeto de Estudio

Después de realizar la revisión de documentos relacionados con temas dirección de centros, liderazgo educativo y ética directiva, específicamente en el sustento moral que da origen a la gestión de los responsables de los centros educativos, así como al proceso de toma de decisiones en su ámbito laboral, se detectó la ausencia de investigaciones con relación a las motivaciones y referentes morales que respaldan las decisiones directivas en los centros escolares.

Es en esta área del conocimiento donde el presente trabajo puede contribuir al estudio del hecho educativo, en particular en el ámbito de la gestión directiva; haciendo énfasis en el estudio de la construcción del juicio moral de los responsables de los centros educativos, identificando los referentes morales que sustentan sus decisiones y las motivaciones que los impulsan a elegir entre las alternativas posibles.

Resulta relevante señalar que, aun cuando se identificaron investigaciones que atienden temas relacionados con la dirección de centros y específicamente abordan el tema de la toma de decisiones directivas para el ámbito de la educación secundaria que se imparten las instituciones privadas, no se identificaron estudios específicos llevados a cabo dentro de este tipo de instituciones; asimismo, al desarrollarse la investigación dentro de un universo caracterizado por integrar un sistema de colegios privados, abre la posibilidad de brindar un aporte epistemológico en temas de gestión directiva y juicio moral.

Acercarnos a identificar los elementos mencionados, podría contribuir al entendimiento del fenómeno socioeducativo que vincula las decisiones de los directivos con los docentes y alumnos a su cargo que, aunque es momentánea por llevar a cabo en un tiempo y lugar específico, tiene consecuencias a futuro en el funcionamiento de la institución donde se genera y en las vidas de quienes la conforman.

1.7 Planteamiento del Problema

El director escolar en su actuar cotidiano está sujeto a la emergencia de situaciones y problemas que demandan tomar decisiones con implicaciones morales, y qué en forma oculta o evidente, se relacionan con referentes y motivaciones personales que influyen dicha selección de alternativas.

“Las organizaciones educativas, por su naturaleza y actividad, tienen un espacio diferenciador y especial de acción social diferente a las organizaciones empresariales y privadas. Es clave que se pregunten sobre sus metas y medios para conseguir ser instituciones éticas.” (Colorado, 2017, p. 128).

Los referentes personales de vida y las vivencias compartidas con ellos, representan una oportunidad para identificar valores y principios que guiarán el comportamiento de los sujetos y el funcionamiento de las instituciones cuando quienes las dirigen enfrentan el reto de decidir.

En nuestro contexto, debido a la realidad que se vive actualmente, la convivencia habitual de nuestra sociedad caracterizada por rangos elevados de violencia, ingobernabilidad y, finalmente, niveles educativos poco desarrollados, hacen suponer que resulta necesario revisar las condiciones que sirven como marco para el acto de dirigir un centro educativo.

Dicho ámbito involucra una diversidad de contingencias relacionadas con la dirección de centros educativos, procesos administrativos, formativos, académicos o de atención a alumnos y padres de familia, todos los contextos anteriores con implicaciones morales y políticas; en primer lugar, por ser deseable una conducta con rasgos morales enfocada al bien actuar por parte del directivo y, en segundo término, se ejerce el poder de decidir sobre la vida futura de los estudiantes que son educados en este proceso.

En particular y por tratarse del contexto que nos ocupa, resulta importante señalar que los centros educativos privados son empresas que deben responder por los recursos asignados a su proyecto y al compromiso de formar personas ya sea estudiantes o docentes, como lo expresa Llano a continuación:

Si tenemos en cuenta que los fines de la empresa no se refieren sólo al valor agregado, sino también al servicio a la sociedad y al desarrollo de las personas, y si recordamos que el mismo valor agregado entraña factores no económicos... No se trata de obtener resultados económicos *a pesar* del respeto a unos principios morales; tampoco se trata de apelar de nuevo al indemostrado axioma de que *la honradez paga* o de que *la ética es un buen negocio*, afirmando que el cumplimiento de los principios morales generará de suyo un balance económico satisfactorio. (Llano, 1997, p. 289).

En el ambiente escolar los resultados de funcionamiento asociados a las instituciones tienen relación directa con la eficiencia de las personas que las dirigen, por esta razón resulta pertinente adentrarse en el tema de las reglas de comportamiento y valoraciones que orientan el desempeño y la toma de decisiones de quienes tienen a su cargo el destino y la gestión de las escuelas. Así lo hace ver Moran: “El comportamiento del líder influye en sus seguidores, siendo el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Moran, 2007, citado en Serrano, 2014, p. 118).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) menciona en dos de sus estudios (uno nacional y otro global) algunos parámetros utilizados para diseñar la formación de directivos en sus países miembros, resaltando que en el caso de Chile los participantes perciben que experimentaron una mejora en “sus habilidades de liderazgo, en especial las de solución de conflictos, aseguramiento de la calidad en estrategias didácticas, la

motivación del personal y el fomento de la colaboración” (OCDE, 2009, p. 128), y en el caso del documento dirigido al ámbito docente nacional señala que para asegurar el éxito de la reforma educativa las políticas públicas deberán enfocarse “en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo el currículum, las habilidades docentes, liderazgo y evaluación.”(OCDE, 2010, p. 3). En las citas anteriores se identifican prioridades operativas que, aun cuando aseguran el desempeño eficaz de los docentes y entendiendo la importancia que dicha política involucra, dichas decisiones dejan de lado tanto el desarrollo de habilidades directivas como la formación ética de los responsables del funcionamiento de los centros educativos.

En la época presente, la realidad de la formación de directivos no sólo ha carecido de avances sino que, con base en el documento Objetivos de Desarrollo Sostenible emitido en el 2015 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), específicamente en el objetivo 4, Educación por la Calidad, se hace referencia al propósito centrado en dicho contexto, que implica “Garantizar una educación inclusiva, equitativa, de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”, el desarrollo de habilidades directivas no figura en la prioridades de dicho programa.

Aun cuando en el documento se promueven propósitos deseables y pertinentes como reducir la desigualdad, escapar del ciclo de la pobreza, fomentar la tolerancia entre las personas y contribuir a crear sociedades más pacíficas, se desatienden temas como el desarrollo de habilidades directivas, liderazgo o formación moral, rubros que en la práctica resulta indispensable para gestionar los centros educativos de manera eficiente.

La visión ética resulta ineludible e indispensable cuando se aborda el tema educativo desde cualquier estructura o nivel jerárquico, y si se pretende entender de manera plena y experimentar una visión profunda del hecho educativo, deberá hacerse una reflexión sobre lo que es deseable en

el desempeño de un directivo o docente. Desafortunadamente, la carencia de este tipo de especulaciones es evidente en algunos centros educativos, “podemos afirmar sin temor a equivocarnos que la ética juega un papel fundamental en el proceso educativo, aunque en muchas ocasiones no exista la consciencia explícita entre los educadores de su relevancia” (López, 2009, p. 295). Sin embargo, la construcción de las pautas de conducta, lo que Fierro la llamaría oferta valoral, dista mucho de ser construida de manera sistemática y con un sustento teórico, por el contrario, le dan estructura profesores y alumnos en un ejercicio cotidiano hacia el interior del centro educativo, “Algunos rasgos de la cultura institucional expresan con nitidez valores contruidos colectivamente a lo largo del tiempo” (Fierro, 2005, p. 289).

Con base en lo anterior, resulta relevante estudiar el proceso de toma de decisiones que experimentan los directores escolares tanto por sus alcances con relación a las personas que forman como a las instituciones que albergan dichas interacciones y hechos educativos.

Ante las diversas situaciones que se enfrentan en un puesto directivo y considerando que los individuos tienen tanto una historia de vida particular como una formación personal irrepetible, resulta entendible que las decisiones que tomará cada sujeto, incluso ante planteamientos similares, puedan resultar distantes o con criterios opuestos unos de otros. Por ejemplo: mientras un director podrá mostrarse flexible ante los horarios de trabajo académico o de entrada al colegio, argumentando que una inasistencia implicaría que el estudiante perdería todo un día de labores, otro director impediría el ingreso al colegio fuera de horario explicando que la única manera de formar a los alumnos en la puntualidad es haciendo ineludible que cumplan la regla de puntualidad sin negociación alguna.

En ambos casos se busca formar, educar en valores, generar un ambiente de aprendizaje, convivir en armonía, promover la justicia, etc.; sin embargo, resulta evidente que los criterios

valorales y conceptuales en relación con la educación difieren en ambos casos, aun y cuando se busque realizar acciones en beneficio de los estudiantes; por esta razón resulta pertinente (aun sin pretender encontrar respuestas únicas, incuestionables y estandarizadas) investigar sobre las causas que llevan a un directivo a tomar una decisión específica y cómo la construcción de su juicio moral condiciona o influye dicha selección de alternativas.

Resulta importante hacer notar que la acción directiva y el juicio moral que la sustenta, al ser una acción ligada al desarrollo de las instituciones y las personas que las integran, resulta un problema de investigación relevante, pues la mirada que identifica al hombre como un fin y no como un medio, da validez al propósito que busca identificar las causas que generan contextos moralmente válidos en las instituciones a partir de las decisiones tomadas por quienes la lideran.

1.8 Preguntas de Investigación

El presente ejercicio de investigación busca indagar en los elementos que intervienen en la toma de decisiones directivas y en la construcción del juicio moral que las sustenta, además de encontrar en cada contexto los referentes y motivaciones que sirven para que dicha alternativa se ejecute y se alcance el propósito educador de dicha elección. Para tal fin, el eje rector en torno al cual girará la indagación que nos ocupa, se representa con la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué referentes y motivaciones morales sustentan las decisiones directivas en un centro educativo privado de nivel Secundaria?

1.8.1 Preguntas Específicas

Para encaminar y acotar el área de acción de dicho ejercicio de indagación en la totalidad del conocimiento humano se apoyarán las siguientes preguntas específicas:

¿Qué nivel de juicio moral tienen los directores de nivel Secundaria de un Sistema de colegios?

¿Qué motivaciones morales sustentan las decisiones de los directores de nivel Secundaria de un Sistema de colegios?

¿Qué referentes morales de vida guían la toma de decisiones de los directores del nivel Secundaria de un Sistema de colegios?

1.9 Propósito de la Investigación

En el ámbito de las instituciones universitarias existen tres propósitos asociados a la investigación educativa: la generación de conocimiento a través de la investigación misma, la divulgación de estos hallazgos por medio de publicaciones y la formación tanto de investigadores como especialistas a través de la docencia: con base en estos conceptos, el trabajo del que ahora se da cuenta tuvo como objetivo central además de conocer las motivaciones que dan origen a las decisiones de un directivo, determinar qué personas han transmitido los referentes morales (valores o principios) que dieron estructura al juicio moral de los participantes en el estudio.

Lo anterior con el propósito de incursionar en un tópico hasta ahora poco estudiado en lo general, como lo mostró la revisión del estado del conocimiento y en definitiva necesario en el ámbito específico de la educación secundaria de nuestro país y el perfil ético de las personas que gestionan el servicio educativo en este nivel escolar.

Resulta relevante conocer el sustento moral que permite a los directivos tomar decisiones, que promuevan el proceso formativo y el progreso académico de los estudiantes, acorde a la cultura institucional y a la realidad que les correspondió vivir.

En la medida en que se conozcan las causas internas de dichas decisiones y se diseñen ambientes de aprendizaje y autoconocimiento en temas morales, los directivos podrán prestar un mejor servicio en bien de la sociedad, de las familias y los estudiantes a quienes educan.

1.10 Justificación de la Investigación

La propuesta planteada en este proyecto busca generar conocimiento con relación a las motivaciones, guías y referentes morales de los directores escolares, y cómo influyen en la toma de decisiones que repercuten en la comunidad educativa a su cargo; brindando referentes claros en cuanto a las pautas morales que un director aplica cuando enfrenta los retos y responsabilidades que encierra un puesto de esa naturaleza.

Recae en la persona del director de la institución una responsabilidad enorme desde tiempos antiguos, donde las familias cedían el tiempo y la persona de sus hijos para que fueran formados en su inteligencia y voluntad por un maestro como una analogía del contrato social propuesto por Rousseau en su obra del mismo nombre, fundamento del funcionamiento de los grupos humanos civilizados (Rousseau, 2008).

Las instituciones educativas cumplen varias funciones en la sociedad de las que destaca una: incidir positivamente en la formación de las mentes y las voluntades de quienes darán respuesta a los retos que planteará la realidad en un futuro de mediano y largo plazo.

Resulta importante que dichas instituciones y el ámbito educativo tengan un marco de referencia sistematizado que les permita a los directivos identificar e indagar sobre el funcionamiento cotidiano de la acción directiva y los referentes morales que guían y sustentan sus decisiones en el ejercicio cotidiano de su labor.

La importancia del estudio de los referentes morales de vida y las motivaciones que dan sustento a las decisiones directivas van más allá de los cálculos de eficacia o eficiencia planteados con un estudio administrativo, ya que envuelven el destino de:

- a) Personas que tiene bajo su responsabilidad directa (profesores, alumnos, administrativos y de apoyo)

- b) Familias que confían la formación de sus hijos.
- c) La sociedad, misma que se nutre de ciudadanos que participarán de los procesos académicos, administrativos y laborales.

Además de la relevancia antes mencionada, las decisiones un directivo por estar ligadas a la formación y proyecto de vida de las personas involucradas en el acto de educar, resulta importante señalar que en los trabajos revisados relacionados al tema de valores y acción directiva (más de 200), se han detectado hasta el momento un número discreto de investigaciones que giren en torno a, referentes y motivaciones específicas que sirvan con sustento en la gestión directiva en un centro educativo y a la construcción del juicio moral que apoye las actividades propias de los dirigentes.

Por otra parte, no se identificaron abiertamente estudios que involucraran educación secundaria como eje de la investigación, sólo acercamientos generales a temas de liderazgo en general y referentes teóricos de autores como Kohlberg y Piaget.

Por lo anterior, se consideró conveniente profundizar en el tema de los referentes y motivaciones morales que sustentan la toma de decisiones en el ejercicio de la acción directiva en un centro educativo, para lo que fue necesario considerar y definir una línea de trabajo sustentada en trabajos teóricos de la construcción del juicio moral y la dirección en el ámbito educativo. Apoyados en la revisión de documentos citados en el estado del arte, se pudo afirmar que no resultó muy numerosa la cantidad de estudios que tuvieron como propósito específico el estudio de la construcción del juicio moral en los directivos escolares a través de referentes de vida y motivaciones del acto de decidir; de aquí la relevancia del tema de estudio y su justificación para ser investigado.

La población que fue objeto de este estudio involucró directores de educación secundaria de 5 colegios distribuidos en 4 estados de la república mexicana; mismos que manifestaron tanto su interés por conocer los hallazgos del trabajo en la dimensión ética y moral del servicio educativo que prestan y cómo dichos descubrimientos podrían ayudar a tener una visión más clara de los fenómenos internos que encerraba su labor educativa para, finalmente, en caso de que fuera viable, incidir positivamente en el funcionamiento de sus instituciones.

En particular, las aportaciones que volvieron relevante y pertinente el presente estudio radicaron en tres ámbitos que se indican a continuación:

Aportó conocimiento en un ámbito específico hasta ahora inexplorado, en particular sobre las motivaciones y los referentes morales que influyen en la toma de decisiones de los directores de secundarias de un sistema de colegios particulares, así como en la interpretación de los fenómenos educativos experimentados en su labor directiva.

Por otra parte, la presente indagación contribuyó con apreciaciones relacionadas con el campo educativo y de los valores que rigieron la conducta de los sujetos que ejercen la gestión directiva de un centro en específico.

Finalmente, es importante señalar que el presente trabajo puede facilitar el diagnóstico de habilidades directivas que seguramente en un trabajo futuro permitirá el diseño de planes de formación que ayudarán al funcionamiento institucional eficiente, y actuarán en beneficio de la comunidad educativa que atienden y de muchas otras instituciones interesadas en el tema.

1.11 Objetivos

1.11.1 Objetivo General

Analizar los referentes y las motivaciones morales que sustentan las decisiones directivas en la sección Secundaria de un Sistema de colegios.

1.11.2 Objetivos Específicos

Determinar el nivel de juicio moral de los directores del nivel Secundaria en un Sistema de colegios.

Identificar las motivaciones morales que sustentan las decisiones de los directores del nivel Secundaria de un Sistema de colegios.

Caracterizar a los referentes morales de vida que guían la toma de decisiones de los directores del nivel Secundaria de un Sistema de colegios.

1.12 Alcances y Limitaciones

El espacio temporal donde se desarrolló el ejercicio de investigación fue durante el segundo semestre de 2019 y el primer semestre de 2020, dicha condición permitió ubicar el proceso en un contexto histórico-social determinado como referencia para el lector.

El ingreso a los colegios que participaron en el estudio también fue limitado pues no fue posible acceder a la agenda de los directivos más de cuatro veces, dos para entrevistas personales y otras dos para ejercicios grupales; lo anterior se agravó por la contingencia sanitaria global provocada por el virus SARS-CoV-2, causante de la enfermedad por coronavirus COVID 19.

Asimismo, se tuvo contemplado que podría presentarse rotación de personal durante el proceso y esto podría afectar al flujo de información brindado por el equipo de directores participantes en el estudio; en dicho caso, se consideró la posibilidad de hacer la anotación correspondiente y tomar el incidente como una variable externa y fortuita.

Por lo anterior, resultó indispensable el manejo del tiempo y coordinación con los participantes para realizar el estudio.

Los alcances que buscó el ejercicio de indagación consistió en describir los hallazgos relacionados con la construcción del juicio moral de los responsables de proyecto educativo de los

centros para un mejor entendimiento de los procesos de toma de decisión asociados a la gestión directiva de un centro educativo privado.

Capítulo 2. Marco Teórico

Con el propósito de fundamentar el ejercicio de investigación y buscando dar claridad a su planteamiento teórico, el texto se dividió en tres apartados, mismos que coinciden claramente con los objetivos y las preguntas de investigación.

Inicialmente e identificando como tema central de este trabajo a la toma de decisiones directivas en un centro educativo, se determinó que el sustento teórico más pertinente para orientar esta parte de la indagación sería el propuesto por Herbert Simon en los años 50 del siglo XX, como una alternativa para estudiar la forma en que las personas seleccionan alternativas cuando enfrentan una disyuntiva; en este enfoque, Simon (1995) identifica en las personas cualidades intelectuales y cognitivas que condicionan y limitan su capacidad de decidir, dotando a este enfoque de una visión más cercana a la realidad humana en general y al ámbito escolar que nos ocupa en particular.

Posteriormente, desde una visión fenomenológica hermenéutica con base en la narrativa de los participantes, se identificaron los referentes que sustentan sus decisiones morales, asimismo en dichos relatos se ubicaron a las personas que a juicio de los entrevistados y por su conducta ejemplar influyeron en la construcción de su juicio moral. Dichas figuras virtuosas desde la perspectiva de los participantes influyeron en la forma de interpretar los valores de manera personal y reaccionar en forma consistente ante las situaciones que la vida les plantea. En este sentido y con el sustento del enfoque fenomenológico se abrió la posibilidad otorgar una jerarquía relevante a la interpretación que el sujeto pudiera realizar frente a los conflictos morales enfrentados en su labor directiva.

Finalmente, con base en la teoría del desarrollo del juicio moral de Kohlberg (1984) y específicamente a partir de la interpretación hecha de dicha teoría para el ámbito escolar de nuestro

país (Barba, 2005) se buscó determinar el nivel de desarrollo de juicio moral, información que permitió identificar y jerarquizar tanto las motivaciones que sustentan el razonamiento en la toma de decisiones de los directores participantes.

2.1 Toma de Decisiones

El hecho de seleccionar alternativas es una condición que ha acompañado a los seres humanos a lo largo de su historia; el contexto donde desarrollan sus actividades cotidianas les plantea interrogantes o dilemas que, para poder avanzar en el desarrollo de su proyecto de vida o simplemente del rol que juegan en la sociedad, resulta inevitable tomar decisiones.

En el caso de los directivos escolares, las decisiones administrativas y académicas son acciones inherentes a su labor cotidiana que, por las consecuencias que generan en la vida de los alumnos y profesores que atienden, tienen una carga moral, que, a decir de Fierro (2006) los directivos no encuentran referentes que apoyen sus decisiones por un proceso sistematizado, y se valen para tal fin de intercambio de información con sus pares. “Los docentes manifiestan no saber cómo abordarlos [conflictos morales] de manera satisfactoria, de ahí que buscan obtener, a través del intercambio con otros, alguna pauta que oriente sus decisiones” (Fierro, 2006, p. 10).

Resulta claro que el estudio de la toma de decisiones directivas cobra relevancia por las consecuencias que genera en las personas involucradas y por la complejidad que encierra el proceso mismo, ya que tomar decisiones que inciden en la vida de las personas con información tiene una carga moral y una repercusión futura.

Para delimitar en un contexto específico, el enfoque ontoepistemológico que nos llevó al entendimiento de la toma de decisiones y para efecto de nuestra indagación, nos valdremos de las aportaciones de Hebert Simon, en particular del planteamiento de la *Racionalidad Limitada*.

La selección de dicha perspectiva obedece al tratamiento que ofrece Simon, en donde señala los factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones, así como las limitaciones que implican las decisiones humanas en general, situación que favorece un estudio cualitativo relacionado con el contexto directivo escolar como el aquí expuesto.

Antropológicamente, Simon (1995) plantea un contexto donde las cualidades cognitivas, intelectuales y emocionales de los seres humanos, influyen en los resultados de las decisiones y otorga relevancia a las condiciones en las que la selección de alternativas se lleva a cabo. Dichas cualidades otorgan al individuo tanto condiciones irrepetibles como limitaciones intrínsecas a la persona que el autor citado señala como esencia de una *Racionalidad Limitada*; tomar en cuenta dichas cualidades de racionalidad permitió realizar un análisis que permitiera encontrar evidencia de los motivos que llevan a los directivos a tomar decisiones sin pretender calificar si las razones que impulsaron dicha acción fueron correctas, justas o prudentes.

La idea de la racionalidad limitada consiste, simplemente, en que lejos de tener un conocimiento pleno del contexto, la información, las elecciones (*choices*) realizadas por la gente están determinadas no sólo por un objetivo general (*overall goal*) que sea consistente y por las propiedades del mundo externo, sino también por el conocimiento del mundo que tienen o dejan de tener quienes toman decisiones, de su habilidad o falta de habilidad para recordar ese conocimiento en el momento en que sea relevante, de saber sacar las consecuencias de sus acciones, de tener presentes las distintas posibilidades de actuación, de la capacidad para afrontar la incertidumbre (incluida la incertidumbre que surja de las posibles respuestas de otros actores), y de lograr la armonía entre sus múltiples deseos en competencia (Simon, 1995, p. 97).

Por esta razón, resulta pertinente sustentar nuestro ejercicio investigativo en los planteamientos teóricos de Herbert Simon, pues al señalar como principio antropológico la *Racionalidad Limitada*, deja ver que las acciones humanas y sus decisiones en consecuencia estarán acotadas por tres dimensiones: la información disponible, es decir, los datos que se encuentran al alcance de quien decide y que debido a la condición humana es limitada, pues nunca se podrá contar con la totalidad de la información relativa al tema o situación alguna; la capacidad cognitiva, entendida como su capacidad intelectual tanto de aprender como de procesar información, y finalmente, el tiempo disponible para reflexionar sobre el tema a decidir, que en el ámbito educativo en particular es frecuentemente limitado.

En concreto, las cualidades personales de los protagonistas y características contextuales antes mencionadas, generan condiciones en las que la toma de decisiones estará rodeada de una fuerte carga de incertidumbre. “La racionalidad humana está acotada (*bounded rationality*) debido a limitaciones en sus conocimientos y a la capacidad de procesamiento de información” (Simon, 1995). Resulta importante señalar que, aun y cuando Simon construyó una propuesta distinta a la de Kohlberg en su ámbito de desarrollo y propósito de aplicación una psicológica-educativa y otra económica-empresarial, se identificaron puntos de coincidencia en cuanto a que un directivo escolar cuenta con tiempo e información limitados debido a su naturaleza humana, así como una capacidad cognitiva finita debida a la misma condición. Dicho contexto fue gran utilidad al analizar las entrevistas, pues se conservó el enfoque unipersonal de la información aportada por cada sujeto, reforzando el enfoque cualitativo del estudio.

Figura 1

Condiciones que influyen nuestras decisiones. Según Herbert Simon



Nota. Elaboración propia con información de Simon, 1995.

La Figura 1 representa de manera precisa los componentes que acompañan una decisión en general, y en particular, una decisión directiva en el ámbito educativo, destacando que los actos de seleccionar y acceder a una alternativa están influidos por la información disponible, por los sentidos de quien decide; asimismo, dicha facultad es influida por la capacidad cognitiva que la naturaleza humana tiene de suyo al procesar la información, y finalmente, por el tiempo disponible para ejecutar la selección de opciones.

En este caso, por la naturaleza y objeto de estudio del presente ejercicio de indagación, se debe especificar que en un centro educativo la mayoría de las veces el tiempo es limitado, debido a la urgencia de tomar decisiones para que el proceso educativo no se interrumpa. Se debe aclarar que las contingencias mismas del funcionamiento del centro no deben tomarse como argumento para la improvisación, en este ámbito como en cualquier otro en que se busque la eficiencia, es y será indispensable la planeación para tener resultados deseables.

2.2 Referentes Morales de Vida

El desarrollo de un proyecto de vida va acompañado de la identificación de personas que al tener conductas podrían interpretarse como ejemplares: nos inspiran a imitarlas con la esperanza de conseguir resultados similares de nuestras acciones.

La acción de optar por reproducir las hazañas de quienes admiramos, es uno de los primeros actos soberanos que ejecutamos, dicha autonomía resulta un propósito válido en la formación de la persona humana; en este proceso surge la necesidad de nombrar algún referente de conducta que sirva de guía o al menos de tendencia para delimitar el camino. Un referente planteado también por Cortina (1996) y aunado a la autonomía son los valores, que aun cuando no especifica cuáles deben ser, deja a consideración del lector la elección, sin embargo hace una indicación precisa: “La autonomía en el sentido moderno, no significa [hacer lo que me venga en gana] sino optar por aquellos valores que humanizan” (Cortina, 1996, p. 73), que depura mis cualidades como persona humana y las aproxima a esa perfección que, aun cuando inalcanzable, resulta apetecible.

La facultad de decidir es una intuición que se genera en el interior de la persona y que a decir de Husserl “toda intuición es una fuente legítima de conocimiento... aceptable cómo se da, (pero también) en los límites que se da” (2013, p. 129); atendiendo la validez de las percepciones humanas de la realidad que viven, en este caso, el ámbito del director escolar.

Articulado con el enfoque anterior y buscando destacar la percepción de sujeto participante, resulta oportuno hacer referencia a la fenomenología como sustento filosófico de esta parte del proceso de la investigación, ya que dicha corriente se caracteriza por centrarse en la experiencia de los sujetos protagonistas del hecho social estudiado, en donde al analizar la información, producto de dichos estudios, se distingue una premisa: las percepciones de cómo la persona vive el fenómeno que experimenta (Álvarez-Gayou, 2003).

Cabe señalar que la fenomenología no busca calificar si la apreciación del entrevistado es correcta o incorrecta, por el contrario, sólo busca identificar los conceptos de sentido común que vive de manera natural, y como una experiencia única y natural, tomando en cuenta los aportes de sus padres, crianza y educación recibidas, mismas que condicionan su vida y desempeño en un mundo social determinado por su biografía y por su experiencia inmediata. “Toda interpretación de este mundo es un acervo de experiencias previas sobre él, que son nuestras o nos han sido transmitidas por padres o maestros; esas experiencias funcionan como un esquema de referencias en forma de referencia a mano” (Schütz, 1974, p. 39).

Los estudios de este corte deben cumplir con ciertos rasgos: buscar el significado que aporta a la persona la experiencia y apartar la propia experiencia de quien investiga; generalmente, la información se obtiene por medio de entrevistas (Creswell, 1998), la narrativa producto de dicha entrevista tendrá como fin la lectura repetida, para su posterior agrupación, análisis, síntesis y tratamiento para exponerlos en el ámbito de las ciencias [sociales] (Giorgi, 1997).

En el enfoque fenomenológico se busca que al final del proceso, si es alcanzado en plenitud, el lector de los resultados debe tener la sensación de que ha entendido lo que para el protagonista significó vivir la situación narrada (Álvarez-Gayou, 2003).

Como un desenlace parcial en este apartado, se señala que los rasgos explícitos de la formación en temas morales que todos los autores incluyen en sus reflexiones, involucran conceptos recurrentes tales como: autoridad, obediencia, moral y el juicio moral; además de uno implícito, pero no menos importante: el orden (organización) que se ve reflejada en las jerarquías requeridas para que la autoridad guarde sus atribuciones y responsabilidades con relación al hecho educativo.

Por lo anterior y, en resumen, la fenomenología aportará sustento teórico al proceso que nos ayudará a encontrar los referentes de vida que los participantes identifican como sustento de las decisiones morales que toman en su vida en general y en su desempeño directivo en particular.

Con propósito de articular, tanto la corriente fenomenológica propuesta por Husserl, como concepto de sentido común señalado por Schütz de carácter filosófico con la reflexión teórica planteada por Simon con un enfoque psicológico, en relación con la toma de decisiones; resulta oportuno señalar que la construcción del juicio moral del directivo debe su estructura a las experiencias vividas y la historia de vida que lo han acompañado desde el inicio de su existencia y que, al interpretarlas como socialmente aceptadas, el sujeto las repetirá cuando, según su criterio resulte pertinente, ya sea para solucionar un problema académico o disolver un conflicto moral cotidiano. En particular Schütz señala que “las construcciones de sentido común presuponen un acervo de conocimiento de origen social y socialmente aceptado” (Schütz, 1962, p. 63), en lo que se deduce que la implementación de dichos criterios, adquiridos en la interacción social, se ven influidos por la capacidad cognitiva del sujeto, por la información accesible en su memoria y por el tiempo disponible para tomar la decisión; como antes fue señalado en el texto, Simon apoya esta idea y llama a esta condición Racionalidad limitada.

Las condiciones en las que se lleva a cabo dicha selección entre alternativas, específicamente en el ámbito de la dirección escolar, tienen una alta dosis de intuición, pues el tiempo disponible para decidir es limitado y la naturaleza de los problemas a enfrentar es tan diverso como el origen de las personas que atiende; el ámbito social en general y, el educativo en particular, así lo ofrece, haciendo una clara correspondencia con los planteamientos fenomenológicos de Husserl en donde indica que, aun siendo intuitiva la interpretación, es válida considerando las condiciones particulares en las que se da el fenómeno social que se estudia.

2.3 Motivaciones que Sustentan las Decisiones

En relación con el sustento moral que motiva las decisiones directivas en un centro educativo, es oportuno señalar que el trabajo que nos ocupa tendrá una perspectiva discretamente cercana a la tradición kantiana del deber ser, subrayando que la sutil relación se manifiesta al requerir de un referente adquirido por el sujeto cotidianamente en los eventos que contribuyeron a su desarrollo moral, y dichas experiencias sirvieron para construir una interpretación personal del deber ser de un directivo y se desprenden de las imágenes de autoridad identificadas según su criterio como ejemplares.

Con la particularidad de ubicar al directivo como el sujeto responsable del hecho educativo y de cualquier integrante de la comunidad escolar a su cargo, como el fin en sí mismo que dicha responsabilidad demanda; un ambiente propicio para su desarrollo pleno y la formación moral, elementos evidentes en el imperativo categórico que el filósofo alemán promueve en su fundamentación de la metafísica de las costumbres (Kant, 2007, p. 48) y que este caso, reitero, se dictan en gran medida y cómo se verá más adelante a partir del criterio personal de quien decide.

El actuar de un directivo deberá ser moralmente aceptable y menciona “lo esencialmente bueno de la acción consiste en el ánimo que a ella se lleva, sea el éxito el que fuere. Este imperativo puede llamarse el de la *moralidad*” (Kant, 2007, p. 31); he aquí un marco ontológico aunque no el único desde donde se podría observar el fenómeno social de la acción directiva, propósito central de este ejercicio de investigación, un director al contar con la altísima responsabilidad de dirigir una institución que forma personas, deberá tomar decisiones con base en un juicio moral que, a su vez, tiene como referente las reglas prescritas por quien rige el funcionamiento de la institución, “Conducirse moralmente es actuar de acuerdo a una norma... El dominio de la moral es el dominio del deber y el deber es una acción prescrita” (Durkheim, 2002, p. 52) y complementar dicha obra

con el enfoque de mirar al ser que está su cargo como un fin en sí mismo, cuya dignidad moral se potenciará a partir de las decisiones que tome en su beneficio.

Kant invita a “realizar obras de tal modo que trates tanto en tu persona como los demás como un fin y nunca solamente como un medio.” (Kant, 2007, p. 42), entonces con elementos de la tradición kantiana que identifica (Cortina, 1996, p. 29) como característica del fin moral como “conseguir una buena voluntad que se guíe por las leyes” y que este seguimiento abona en nuestra condición de personas es decir fortalece nuestra autonomía. Volviendo al tema directivo, esta condición cobra relevancia y se entiende como deseable cuando se habla del perfil de los individuos que conducen el destino de una institución educativa.

Encontramos entonces algunos factores que conviene sintetizar: la presencia indispensable de las reglas planteadas por Durkheim como la acción pre escrita eje del enfoque ontológico y, en forma cautelosa, el imperativo categórico de Kant que resultaría deseable como un sinónimo de compromiso del directivo con su actuar cotidiano. El mismo Laurence Kohlberg menciona como un compromiso ineludible del educador (en este caso directivo), el hecho de brindar la educación en valores en tres facetas:

La romántica que promueve el desarrollo de valores para lograr un estilo de vida psicológicamente saludable; la transmisión cultural que implica desarrollar técnicas que les permitan vivir de manera eficaz como miembros de la sociedad y finalmente la faceta evolutiva que involucra el desarrollo cognitivo, social, moral y emocional de los estudiantes (Kohlberg, 2008, p. 30).

Entonces, el enfoque dispuesto en el presente trabajo para abordar en particular el tema de las motivaciones que sustenta las decisiones directivas en el ámbito educativo, tiene dos orígenes históricos en el siglo XX, y se apoya tanto en los hallazgos de Piaget como de Lawrence Kohlberg,

el primero con la perspectiva de la psicología evolutiva-cognitiva y el segundo con el enfoque educativo de la formación moral.

Kohlberg define el juicio moral como la capacidad de decidir sobre lo bueno o lo justo de una acción (Kohlberg, 1974) concepto que se complementa con el aporte de Barba donde apunta que dicho juicio moral encamina la decisión “hacia el mejor curso de la acción moral” (2005, p.71); Así mismo, Kohlberg divide el proceso de desarrollo del juicio y razonamiento moral en niveles y estadios, aunque para la indagación que nos ocupa, no se tomaron como una referencia definitiva, en cambio, se hizo énfasis en las orientaciones y motivaciones que impulsan a los individuos a tomar decisiones, es decir la referencia numérica en este caso fue silenciada para únicamente tomar las razones asociadas a cada nivel de juicio moral.

Ejemplo de lo anterior es cómo, el carácter numérico del estadio 1 ó 2 resulta hasta cierto punto irrelevante, ya que fueron las razones para hacer lo correcto (Ver Tabla 6) las que interesaron para realizar la presente reflexión. Si es la obediencia de las reglas o la perspectiva de integrarse a la sociedad de manera armónica el propósito de tomar una decisión; o si dicho objetivo es evitar un castigo, es este motivador el que se toma como tema central del ejercicio investigativo no tanto el carácter numérico del nivel en sí. (Ver Tabla 6).

Tabla 6*Niveles, estadios y motivaciones para decidir moralmente*

Nivel – Etapa	Qué es lo correcto	Razones para hacer lo correcto (Motivaciones)
Nivel 1 Pre convencional:		
Estadio 1. Moral heterónoma.	Evitar violar reglas sustentadas por el castigo, obediencia por la obediencia.	Evitar el castigo y el poder superior de las autoridades.
Estadio 2. Moral individualista.	Seguir reglas para satisfacer los intereses propios. Correcto es lo que es justo, un intercambio equitativo, un acuerdo	Servir a los propios intereses y reconocer los intereses de otras personas.
Nivel 2 Convencional:		
Estadio 3. Relaciones, expectativas interpersonales mutuas conformidad interpersonal.	Mantener relaciones mutuas, como confianza, lealtad, respeto y gratitud.	Aparentar ser bueno a los ojos propios y de los demás. Desear mantener reglas y autoridad que apoyan la conducta estereotípicamente buena. Mantener a la institución en funcionamiento, cumplir con las obligaciones definidas.
Estadio 4. Sistema social y conciencia.	Cumplir los deberes efectivos que ha aceptado. Contribuir a la sociedad, al grupo o a la institución.	
Nivel 3 Post convencional o de los principios		
Estadio 5. Contrato o utilidad social y derechos individuales.	Tener Conciencia de que la gente posee una variedad de valores y opiniones, que la mayoría de los valores y reglas son relativas al propio grupo. Respetar las leyes para el bienestar de todos.	Un sentido de obligación hacia la ley debido al contrato social de hacer y respetar las leyes para el bienestar de todos.” El mayor bien para el mayor número.
Estadio 6. Principios éticos universales.	La creencia como persona racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso personal con ellos.	La creencia como persona racional en la validez de principios morales universales, y un sentido de compromiso personal con ellos.

Nota. Elaboración propia con información de Kohlberg, 2008, p. 22 y Ballester, 2007, p. 5.

La propuesta de Kohlberg ha motivado a otros especialistas a reflexionar sobre las cualidades que identifican a cada nivel y estadio de juicio moral como sustento de las decisiones morales que las personas toman cuando enfrentan un conflicto; en la propuesta de Barba (2005) relacionada con las motivaciones por estadio que impulsan las decisiones destacan en los estadios 1 y 2: evitar el castigo; en los estadios 3 y 4 el propósito de ser aceptado en el grupo humano al que pertenece y, finalmente, en los estadios 5 y 6 el compromiso social y en una influencia clara de Immanuel Kant, el hecho de ver a las personas como fines en sí mismas.

Por su parte Ballester hace una relación entre los niveles de juicio moral y la edad cronológica de los sujetos siendo esta una referencia numérica y verificable ante la multiplicidad de comportamientos en función de la capacidad de decidir de cada individuo deber ser complementado con otra referencia para analizar el juicio moral desde este enfoque.

En consonancia con la clasificación de Kohlberg, Ballester hace referencia a una variable que no había sido atendida por los autores consultados y enfatiza una relación entre en el rango de edades y el desarrollo del juicio moral se indica a continuación:

Nivel preconvencional: perspectiva individualista concreta del propio interés, desde el punto de vista de Ballester (2007) se identifica entre los 4 y los 10 años.

Estadio 1. Moral heterónoma: orientación del castigo-obediencia y perspectiva social egocéntrica.

Estadio 2. Moral individualista, de propósito instrumental e intercambio; se siguen las reglas de acuerdo con el propio interés y necesidades, dejan a otros hacer lo mismo.

Nivel convencional: perspectiva de miembro de la sociedad entre los 10 y los 13 años a decir de Ballester (2008).

Estadio 3. Moral de expectativas interpersonales mutuas, de relaciones y de conformidad interpersonales. La perspectiva social es del individuo en relación con otros individuos.

Estadio 4. Moral de sistema social y de conciencia motivada por cumplir el deber aceptado y sustentar las leyes. La perspectiva social distingue entre el punto de vista interpersonal y el social.

Nivel post convencional: perspectiva ‘anterior a la sociedad’, no relativa o de razonamiento moral de principios, de los 13 en adelante (Ballester (2008).

Estadio 5. Moral del contrato social o de utilidad y de los derechos individuales. La perspectiva social es la del individuo racional consciente de los valores y derechos previos al contrato social; considera los puntos de vista moral y legal.

Estadio 6. Moral de principios éticos universales. La perspectiva social consiste en el reconocimiento de principios morales universales de los cuales se derivan los compromisos sociales, pues las personas son fines en sí mismas y así deben ser reconocidas. (Barba, 2002).

En resumen la relación nivel de juicio moral y edad sería como sigue:

- El nivel preconvencional (4-10 años)
- El nivel convencional (10-13 años)
- El nivel postconvencional (a partir de los 13 años)

(Kohlberg, 2008, p. 22), (Ballester, 2007, p. 5).

De la misma clasificación de niveles en la construcción de juicio moral de Lawrence Kohlberg, Adela Cortina, haciendo referencia a la noción de justicia, hace las siguientes anotaciones:

1. Pre convencional, en que el individuo juzga acerca de lo justo desde su interés egoísta.
2. Convencional, en el que considera justo ser aceptado por las reglas de su comunidad.

3. Post convencional, en el que distingue los principales principios universalistas de las normas convencionales, de modo que juzga a cerca de lo justo o lo injusto “poniéndose en el lugar de cualquier otro”

(Cortina, 1996, p. 119).

En relación con la multicitada clasificación Kohlberg, Hersh caracteriza cada etapa por los valores y el manejo que se hace de ellos, también señala la presencia de autoridad y la jerarquía de cuestiones morales que influyen la toma de alternativas. Conservando la tendencia de fraccionar la construcción del juicio moral en tres etapas: pre convencional (las reglas se siguen para evitar el castigo), la convencional (vivir de acuerdo a reglas sociales por voluntad propia) y post convencional (promover el orden social con base en el contrato social) (Hersh, 1984).

Dicho enfoque teórico se proyecta hasta el hasta el siglo XXI en nuestro país; por su parte Fierro, a partir de las aportaciones de Kohlberg, hace referencia y establece una clasificación de los valores que dan origen al juicio moral de la persona, dividiéndolos en abstractos que, por su carácter universal, trascienden al ámbito social específico “como la vida, la justicia y la libertad” (Fierro, 2003, p.73)... y concretos los cuales son determinados marcados por una sociedad en función de los usos y costumbres “como la cortesía, la puntualidad y el aseo personal” (Fierro, 2003, p. 81) de lo anterior se interpreta que la clasificación de Kohlberg puede y debe tener una interpretación asociada al ámbito donde se pretende aplicar para entender una realidad dada, y no deberá aplicarse como un principio rígido y universal respetando el contexto donde se realiza el estudio sin perder el rigor de una revisión inteligente de la información obtenida.

Finalmente, y buscando situar el presente acercamiento reflexivo en el contexto de México, los hallazgos identificados en Fierro (2005), guardan relación cercana con los autores antes citados, haciendo una aportación fundamental en el rubro de la clasificación de valores. Puntualmente,

Fierro hace un análisis comparativo directo entre Kohlberg y su propuesta, e indirecto con Piaget, por ser base de la propuesta del autor estadounidense encontrando similitudes en la presencia de autoridad y obediencia sobre todo en los primeros años de formación, que aun cuando no es explícita, se vuelve evidente cuando se realiza la reflexión. La triada: reglas, obediencia, autoridad se sustentan a sí mismas, pues una no tendría sentido sin la existencia de la otra; para obedecer debe estar presente una instrucción dictada por la autoridad.

Aun cuando Fierro (2005) indica que los valores son sistemas normativos en una sociedad, comportamientos deseables basados en usos y costumbres o genéricos universales, reconoce los valores concretos (uso y costumbre de un núcleo social) y valores abstractos como principios éticos universales que trascienden al tiempo; de estos últimos nos ocuparemos de vincularlos con las posturas anteriormente mencionadas a lo largo del presente trabajo.

Cabe señalar que el estudio se llevó a cabo dentro de instituciones que se rigen por normas de convivencia y procedimientos diseñados para su mejor funcionamiento, y al contar con procesos operativos definidos se buscó puntos de coincidencia de resultados en la parte operativa, en lo que compete a la investigación que nos ocupa se centró en el estudio la construcción del juicio moral del directivo y cómo esta facultad interviene en su toma de decisiones dentro de la institución.

Es importante hacer patente que, aun cuando la clasificación planteada por Kohlberg para determinar el nivel de juicio moral, los diversos investigadores citados como Fierro (2003, 2005), Barba (2002, 2005), Ballester (2007) y Cortina (1996), consideran rasgos de dicha clasificación, y de manera cualitativa las asocian con la justicia, los valores, la edad y las costumbres para intentar explicar dicha clasificación. Por esta razón, plantear la identificación de los referentes y las motivaciones morales que sustentan las decisiones directivas en un centro educativo resulta no solo viable, sino pertinente y valioso.

La dimensión moral asociada a las decisiones humanas tiene muchos siglos de ser atendida por pensadores e investigadores, quizá dichos ejercicios de indagación encuentran su inicio en la obra de Aristóteles tres siglos antes de Cristo, donde se señala a la felicidad como un hecho íntimamente ligado al actuar moral, incluso se identifica como el fin natural de nuestras vidas, estableciendo que el hecho de decidir prudentemente se considera como rasgo de la felicidad misma; las decisiones que se toman a lo largo de la vida, es decir, el hecho de obrar es signo inequívoco de un actuar moral; refiriéndose a la felicidad, el sabio griego menciona “involucra vivir bien y obrar bien como sinónimo de ser dichoso” (Aristóteles, 2008, p. 312).

Por lo anterior, el acto de decidir deberá estar dirigido a que, con las decisiones se produzca el bien mayor hacia las personas que se educan y laboran bajo la responsabilidad del directivo y que con este hecho se genere un estado satisfactorio de equilibrio y armonía tanto para quien elige como las quienes reciben las consecuencias de las decisiones tomadas.

El tema de decidir cuándo se asocia a la prudencia, tiene implicaciones en relación tanto con los medios con que se instrumenta la acción, como con los resultados que busca el sujeto como derivaciones de sus decisiones; sería deseable que quien decide tuviera expectativas relacionadas no sólo con la obtención de bienes, sino de los bienes posibles, enfocar su esfuerzo a perseguir el bien mayor o el mejor resultado, si dentro de los propósitos de quien decide, se encuentra el hecho de vivir u obrar bien, sus actos tendrán relación con la siguiente afirmación:

“La obra propia del hombre no se debe sino a la prudencia y a la virtud moral. La virtud moral hace que el fin al que se aspira sea bueno, y la prudencia hace que los medios que conducen a él lo sean igualmente” (Aristóteles, 2008, p. 548).

El enfoque dispuesto en el presente trabajo para abordar el tema de las motivaciones, los referentes y el juicio moral que sustentan las decisiones directivas en el ámbito educativo, tiene dos orígenes históricos en el siglo XX uno apoyado tanto en los hallazgos de Piaget como de Lawrence Kohlberg, y el segundo que se abordará más adelante relacionado con el análisis narrativo desde la visión de la fenomenología hermenéutica de una entrevista aplicada a los participantes. Para dotar de una referencia cronológica evolutiva y desde el punto de vista de la psicología evolutiva y cognitiva el aprendizaje de valores, Kohlberg divide en etapas el proceso de juicio y razonamiento moral, mismos que pueden fraccionarse, aun cuando dicha fragmentación no debe tomarse como definitiva, pueden identificarse tres grandes niveles o periodos; es importante señalar que de la clasificación de Kohlberg (2005) se tomarán como referencia no los niveles ni estadios como tales, sino las orientaciones y motivaciones que caracterizan a los mismos, por ejemplo, el carácter numérico del estadio 1 ó 2 resulta hasta cierto punto irrelevante, ya que son las cualidades de dicho estadio lo que interesa a la presente reflexión. Si es la obediencia de las reglas o la perspectiva de integrarse a la sociedad de manera armónica el propósito de tomar una decisión, o si dicho objetivo es evitar un castigo, es este motivador el que ocupa el tema central del ejercicio investigativo no tanto el número o nivel en sí.

2.4 Gestión Directiva

En específico, al puesto de director escolar lo antecede una trayectoria de origen diverso y de etapas poco definidas; por una parte, los directores formados en el ámbito de la educación pública reciben capacitación enfocada a los procesos administrativos que se deben cumplir para atender a las normas de operación dictadas por la Secretaría de Educación Pública, alejando de ellos la supervisión directa a los puestos de menor jerarquía en el organigrama de la institución que dirigen; este hecho dicha operatividad, aparta a los directores del aula donde se lleva a cabo el

fenómeno educativo y los involucra más en actividades que irán aprendiendo de manera empírica como la gestión del personal y la evaluación del desempeño.

Como se mencionó en su momento, la ONU (2015) y la OCDE (2009, 2010) han llevado a cabo iniciativas para favorecer el funcionamiento de los sistemas educativos fomentando la formación de directivos, sin embargo, en la práctica, según los documentos citados, los avances no son visibles con la consecuencia predecible de la ineficiencia escolar.

La importancia de un puesto directivo escolar radica en que las decisiones que se toman influyen en la vida presente y futura de los alumnos en formación, por esta razón adentrarse en temas de gestión es indispensable para lograr el diseño, la implementación y la evaluación de proyectos de manera eficiente.

Un aspecto importante que debe ser señalado para entender el contexto donde se lleva a cabo la gestión directiva es el hecho de que dicha actividad se desarrolla dentro de una organización, entendida como un sistema de actividades humanas que se coordinan entre sí, valiéndose de recursos cuya función específica es satisfacer necesidades humanas particulares (Bakke, 1969, citado por Isaacs, 1981), a la idea anterior Pfiffner (1961, citado por Isaacs, 1981) agrega un dato relevante: por las dimensiones de la organización no es habitual que las personas que la integran tengan contacto frente a frente, de tal forma que los vínculos entre ellos se reflejan en los propósitos que comparten aun cuando por la naturaleza y diversidad de los puestos de trabajo sus tareas sean distintas.

Resulta claro que, dentro de la organización, la definición de tareas será factor indispensable para su buen funcionamiento, sin embargo, dicha actividad no asegura el logro de las metas institucionales, ya que adicional al conocimiento de sus responsabilidades, las personas deberán contar con los recursos materiales y las destrezas necesarias para que operativamente se

alcance el rendimiento esperado, sin olvidar el acompañamiento de los responsables del área para cerciorarse de que eso suceda. A decir de Isaacs (1981), la eficiencia de la organización, en este caso educativa, dependerá de la calidad de los objetivos, de la capacidad de análisis de los directivos y de su capacidad técnica para dirigir.

Habilidades operativas como la planeación, la comunicación eficiente, el manejo de recursos materiales, y la proyección del factor humano, resultan fundamentales para el buen funcionamiento de una institución encargada de atender personas, sin embargo, la formación en temas relativos a la persona, al pensamiento crítico o al comportamiento ético, no se contemplan o hasta el momento no figuran en los hallazgos de este ejercicio de investigación.

Específicamente, Drucker (1975) señala como funciones genéricas necesarias para gestionar el talento y fortalecer a la institución: 1.- Velar por la misión específica de la institución, 2.- Obtener un trabajo productivo y lograr que el colaborador consiga resultados [deseables], 3.- Encauzar las influencias y las responsabilidades sociales; no obstante viniendo esta reflexión de un contexto empresarial resulta conveniente su aplicación en el ámbito de la gestión directiva en un centro educativo, pues contempla el logro de metas educativas y el impacto social.

Los trabajos más cercanos al tema de desarrollo de habilidades de gestión directiva se sustentan en ejercicios relacionados con el ámbito empresarial, que aun cuando centran sus propósitos con la productividad, algunos de ellos contemplan un compromiso sociocultural con la comunidad donde operan, situación que resulta digna de tomarse en cuenta.

“La finalidad económica de la empresa es generar riqueza para sus integrantes... la finalidad antropológica y social es propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa” (Llano, 1997, p. 2), lo mismo opera con respecto a la comunidad, ya que coinciden las finalidades empresa-comunidad.

Es importante hacer notar que las habilidades de naturaleza más abstracta por su definición y mecanismos de evaluación, como el liderazgo o la toma de decisiones, encierran un nivel de complejidad más elevado para ser desarrolladas e incluso definidas; por lo tanto, se requiere preparación por parte de los responsables de la gestión del centro educativo para ejecutarlas de manera conveniente.

Por ejemplo, el liderazgo entendido como la capacidad de influir positivamente en el equipo de trabajo para conseguir metas, involucra desarrollar habilidades como el auto control y el enfoque hacia resultados deseables, las personas buscan encontrar en un líder a quien sea capaz de “dominarse ante cualquier circunstancia y ser una persona de soluciones” (Loranca, 2017, p. 138), o como lo promueve el liderazgo ignaciano aun cuando advierte que será un arte complejo, involucra la posibilidad de “inspirar, encantar e ilusionar” (Guibert, 2017, p. 111), influencias que para lograr despertarlas en las personas requieren de formación en temas de comunicación, elocuencia, creatividad, entre otros, habilidades que facilitan o favorecen la colaboración en los grupos de trabajo, y la gestión directiva en gran medida lo es; reunir inteligencias y voluntades en torno a un fin común y por medio de un funcionamiento sistemático, deliberado y con estructura, conseguir los propósitos que se plantearon al inicio de un proyecto, se comuniquen y se lleven a cabo.

Según la revisión de documentos relativos al tema de la formación de profesionales en gestión directiva, los últimos no son muy abundantes, y los que existen no atienden las necesidades propias del puesto aun cuando se entiende esta necesidad como algo prioritario. Haciendo una analogía entre un centro educativo y la especie humana, Guibert lo explicaría de este modo:

Nuestra especie humana [centro educativo] sobrevive por la colaboración. Sobrevivimos sin que seamos especialmente rápidos, fuertes o ágiles. Sin colaboración no habría raza

humana. La colaboración se da a través de la conversación, conversación con sentido. En la conversación aprendemos de nosotros mismos. Reflexionamos. La historia sólo la cambiamos reflexionando (2017, p. 95).

De la analogía realizada por Guibert (2017), entre la especie humana y un centro educativo, debe hacerse énfasis en la relevancia de la colaboración, de la necesidad de que un dirigente sea capaz tanto de conjugar los talentos y las ideas de sus colaboradores como de aplicar pautas de comunicación eficiente, empatía y escucha genuina, mismas que, acompañadas de una reflexión inteligente, podrán favorecer el crecimiento mutuo y fortalecimiento de la institución.

Resulta interesante que, aun cuando se sabe que las pautas de comunicación son indispensables para el funcionamiento de grupos de trabajo, específicamente desde la gestión directiva en este caso escolar, se desatiendan dichas habilidades en los intentos de formación (ONU, 2015) apelando entonces a las habilidades personales y a la intuición de los directivos como sustento de sus decisiones, con los resultados desfavorables y previsibles.

Cuando se aborda el tema de la percepción de los directivos en relación con la necesidad de recibir formación en temas de gestión, los resultados no son más alentadores; en un estudio realizado por Gairín (1995) y citado por Fernández (2022), se señala que el 72.3% de los directivos que participaron en el estudio consideran pertinente recibir formación una vez que se haya accedido al puesto, el 22.2% juzga conveniente recibir formación previa la nombramiento, mientras que el 5.5% considera innecesario dicho proceso formativo.

Considerando que quienes expresaron su punto de vista a partir de la encuesta mencionada son profesionales de la educación que tienen a su cargo el destino de una institución, resultaría deseable que sean personas que consideren el aprendizaje como factor ineludible, obligado y permanente en su vida, con todos los beneficios que implica para su persona, sus colaboradores,

sus alumnos y las familias que reciben el servicio educativo que les presta a través de su gestión, aun cuando los porcentajes despiertan interrogantes.

Finalmente, retomando el tema central de la indagación que nos ocupa, la toma de decisiones directivas, es importante señalar que ligadas a la gestión directiva están las habilidades intelectuales que permiten establecer juicios ciertos y buscar la verdad, condición que cuando se seleccionan alternativas ayudan a un resultado más prudente; por una parte el pensamiento crítico entendido como “la tendencia fundamental del hombre a buscar la verdad...el pensar claro, sistemático y ordenado hacia esta búsqueda” (López, 1994, p. 6) dichas habilidades requieren de un entrenamiento sostenido y voluntario para dominarlas y asegurar la toma de decisiones prudentes.

Por otra parte, al desarrollarse la gestión directiva en una organización que por su naturaleza atiende situaciones contingentes y por la naturaleza de sus integrantes, por demás diversas, se requiere también la habilidad de generar con los conocimientos ya existentes otros nuevos y con las soluciones conocidas, otras innovadoras también; el desarrollo del pensamiento creativo definido como “el pensamiento libre que se guía solamente por su ansia de encontrar una o muchas respuestas a las interrogantes” (López, 1994, p. 34) se vuelve indispensable en el catálogo de habilidades directivas de quienes gestionan un centro educativo.

Las dos tendencias humanas antes mencionadas son indispensables en tanto que permiten procesar información para tomar buenas decisiones, sin embargo, distan mucho de estar presentes en la formación directiva propuesta por casi todos los programas consultados. Sin embargo, destacó un documento por dos razones: la primera por tener origen en un país (El Salvador) que no tuvo presencia recurrente en la revisión de artículos que dieron origen al estado del

conocimiento de esta investigación, y la segunda, por no ser elaborado por una universidad, facultad o centro de investigación, sino por el ministerio de educación de dicho país.

En el texto, que puede considerarse un manual por señalar tareas específicas ligadas a las buenas prácticas de la gestión directiva, se establece que un director escolar deberá ser un *líder pedagógico* y un *director gerente* (Ministerio de Educación, 2008) indicando las cualidades relacionadas con ambos conceptos; destaca también un apartado hasta ahora inédito en nuestra búsqueda, llamado *toma de decisiones*, que aun cuando no contempla la dimensión moral en la atención de conflictos académicos y formativos en el ejercicio de gestión, hace referencia no sólo a la obtención de logros académicos, sino al apoyo de la normas de convivencia como un referente obligado para la toma de decisiones dentro del centro educativo.

En México, el estudio que evaluó el Programa Escuelas de Calidad, identificó los factores que al cabo de tres ciclos lograron que la gestión directiva de los centros educativos mejorara en varios rubros, por ejemplo, el desempeño de los alumnos; dicho estudio indica que factores como la autoevaluación y la evaluación externa promueven dicha mejora, lo mismo que el desenvolvimiento de las actividades cotidianas en un ambiente propicio a la práctica de los valores universales (Loera, 2005), sin embargo, no se indican específicamente los valores a los que se refiere, incluso, en una de las entrevistas, uno de los participantes señala que sería conveniente que se les indicara “Qué clase de valores vamos a fomentar” (Loera, 2005, p. 216).

Como puede advertirse, el hecho de dirigir un centro educativo, como cualquier proyecto importante, requiere preparación, tanto en las habilidades operativas como en las reflexivas; más aún en las apreciaciones que nos permitirán tanto dimensionar las consecuencias de nuestras decisiones como valorar el carácter moral de las mismas, por esta razón resulta relevante la reflexión en torno a incluir en los programas de formación de directivos, temas como liderazgo,

gestión del factor humano, comunicación, pensamiento crítico, pensamiento creativo y, por supuesto, sus implicaciones éticas.

Después de esta revisión de tendencias e ideas relacionadas con la gestión directiva tanto en el contexto empresarial como en el educativo, se identifican algunos conceptos que se vuelven recurrentes, ya sea por su presencia o por su ausencia, mismos que se enlistarán a continuación: se reconoce a la gestión directiva como una actividad compleja y multifactorial, cuyas consecuencias tienen un impacto sociocultural tanto en las personas que reciben el servicio como en quienes lo generan.

Por otra parte, la gestión directiva educativa por su naturaleza, al ser un servicio que atiende necesidades formativas y/o académicas de las personas, las características de los problemas que atiende serán diversas por su origen y por sus alcances, lo que hace indispensable que la ejerzan directivos formados en habilidades de comunicación, liderazgo, creatividad, negociación, entre otras, que en los documentos y programas consultados no se promueven como un objetivo relevante.

Finalmente, por su importancia, los temas relacionados con la toma de decisiones y las implicaciones morales que estas encierran, como tal, no fue atendido en ningún trabajo de los consultados; y aun cuando no se pretendía encontrar afirmaciones rotundas que permitieran tener la certeza de cómo se debe ejercer la gestión directiva con un sustento moral absoluto, el simple hecho de no abordarlo abre la posibilidad que el tema que se investiga en este trabajo cobre relevancia.

2.5 Articulación De Los Enfoques Teóricos Que Sustentaron La Investigación

A manera de cierre y con el propósito de fundamentar la selección de referentes teóricos, reflexiones de ideas y estudios previos que dieron sustento a este trabajo, se expondrá a la

articulación que los apartados expuestos hasta esta etapa, y se detallará la pertinencia de cada línea de pensamiento para cumplir con los objetivos de la presente investigación, así como para encontrar respuestas satisfactorias a las preguntas que dieron origen a esta indagación.

La gestión directiva en un centro educativo se sustenta en las decisiones que en forma cotidiana toman los responsables que lo dirigen, por esta razón, resultó necesario buscar y encontrar un enfoque que tomara en cuenta las condiciones individuales de cada directivo, identificado como una persona humana, perfectible y con limitaciones cognitivas, por esta condición resultó pertinente el enfoque de Herbert Simon (1995) quién considera factores presentes en la cotidianidad de una escuela: tiempo restringido para decidir, capacidad cognitiva finita del individuo e información limitada para seleccionar las alternativas viables.

Por otra parte, el sustento de las decisiones tiene un referente moral que los individuos construyen a lo largo de su historia de vida desde edades tempranas y aplican cuando enfrentan un conflicto moral donde no sólo se debe decidir sino se busca que dicha decisión tenga como resultado el bien mayor hacia los involucrados, condición por demás deseable en un ambiente educativo. Aquí las ideas de Husserl cobran relevancia por otorgar peso a la interpretación personal de cada sujeto en este caso el directivo que a nivel intuitivo juzga el conflicto que enfrenta y toma como referencia las experiencias de vida; mismas que al evaluarlas como deseables por ser socialmente aceptables se integran a su sentido común esta última idea con base en pensamiento de Shütz (1974).

En este punto se volvió necesario identificar las motivaciones que impulsan las decisiones morales de los sujetos y los estudios de Kohlberg (1984) (2008) asociados a la construcción de juicio moral resultaron de mucha utilidad, pues permitieron identificar tanto el nivel evolutivo en el razonamiento de los participantes como los movimientos internos que los impulsan a tomar

decisiones morales; es decir cómo ante una situación dada ponen en práctica sus valores para resolver problemas.

Para concluir la articulación de los referentes teóricos que sustentaron la presente investigación se hizo referencia a la dirección de centros educativos, misma que tuvo que apoyarse en principios de la gestión organizacional de especialistas vinculados mayormente a la empresa y en menor medida al académico, esta condición obedeció a la necesidad de buscar fundamentos como la colaboración, la eficiencia, los objetivos claros y viables de ser alcanzados, todo lo anterior sin desatender la carga moral que tienen las decisiones directivas.

Así mismo con base en las ideas de López Calva (1994) se reflexionó sobre la tendencia del ser humano a buscar la verdad y hacia el acto de pensar claro y como lo indica Llano (1997) a promover el crecimiento antropológico a través del hecho educativo en particular en este caso a partir de la toma de decisiones directivas.

Por lo anterior, se consideró pertinente enlazar las ideas y reflexiones teóricas expuestas, con el propósito de tener una aproximación al conocimiento de las motivaciones que sustentan la gestión directiva en un centro educativo.

Capítulo 3. Marco Contextual y Metodológico

El ámbito donde se desarrolló la presente indagación fue en el de las secciones que imparten el nivel académico de secundaria de cinco colegios privados, mismos que integran un sistema educativo con presencia en 4 ciudades de la república mexicana (Puebla, Guadalajara, Querétaro y Morelia); dichos centros educativos en cada caso están adscritos a la Secretaría de Educación Pública estatal.

El modelo educativo en que se sustenta el servicio que prestan los centros educativos, se autodefine como humanista con enfoque constructivista, basado en tres valores institucionales que rigen la conducta y las decisiones de los integrantes de la comunidad educativa mismos que se enlistan y definen a continuación:

- Respeto: Es el reconocimiento y aceptación de las personas como valiosas.
- Justicia: Es otorgar al otro lo que es debido con equidad, respeto a los individuos y enfocados al bien común.
- Amor: Es la preocupación cariñosa, profunda e inefable por otras personas.

La misión académica-formativa que el sistema de colegios busca ofrecer a sus alumnos, consiste en desarrollar cuatro competencias generales que, a juicio de quienes diseñaron el proyecto, permitirá a los egresados un desarrollo pleno en su vida futura dentro de la sociedad:

Dichas competencias se enlistan y se definen a continuación según los documentos internos de la institución:

1. Ciudadanía Socialmente Responsable:

Demuestra en su relación con los otros, es consciente de la interconectividad entre las partes, por tanto, del impacto de sus acciones en su vida y en la de los demás. Tiene un manejo responsable de la información y utiliza su capacidad moral para la toma de

decisiones. Comunica sus ideas a través de distintos medios de manera responsable, incluyendo los tecnológicos.

2. Liderazgo

Es la habilidad para dirigir a un grupo de personas o comunidad en una determinada dirección, orientándolos, motivándolos e integrando sus opiniones para generar compromisos, tomar decisiones y establecer prioridades que permitan lograr los objetivos, tanto comunes como individuales, alcanzando un óptimo rendimiento a través del aprovechamiento de las competencias y capacidades de cada miembro de la comunidad.

3. Trabajo en equipo

Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros, mediante el desarrollo y mantenimiento de relaciones productivas y respetuosas, anteponiendo los intereses del equipo a los personales y cumpliendo con las responsabilidades asignadas para alcanzar un objetivo común.

4. Gestión de Proyectos

Emprende, dirige, evalúa y hace el seguimiento de la resolución de un problema con énfasis en la proyección social y la sustentabilidad, desarrollando una idea hasta concretarla en un servicio o producto.

Los cinco colegios se localizan en núcleos de población urbanizados, en ciudades pobladas por entre 600,000 y 1, 500, 000 de habitantes; las familias que asisten a dichos centros pueden

pagar colegiaturas mensuales que oscilan entre 6500 y 7500 pesos; las aulas cuentan con dispositivos tecnológicos y los edificios cuentan con instalaciones deportivas y áreas verdes.

Los alumnos que egresan de los colegios tienen como proyecto de vida seguir estudiando en instituciones de educación superior y complementan sus actividades vespertinas con arte y deporte; los sujetos que participarán en el proceso de investigación ocupan puestos como directores técnicos y académicos de las secciones secundarias de dichas instituciones.

Considerando que el objeto de estudio del presente trabajo son las decisiones directivas en un centro educativo, y específicamente el problema de investigación que se atendió estuvo ligado a las motivaciones y referentes morales que sustentan dicha selección de alternativas, resultó pertinente apoyar este ejercicio de indagación en el paradigma cualitativo.

La búsqueda de apreciaciones personales por parte de los participantes en relación con su ejercicio directivo, dota a la presente investigación de un enfoque cercano a la fenomenología hermenéutica, cuyo principal propósito radica en exaltar la experiencia de los individuos frente a los fenómenos que advierten, específicamente en palabras de Schütz y haciendo referencia al significado que le asigna el sujeto a dicho evento.

“El "significado a que se apunta" es, por lo tanto, esencialmente subjetivo y se limita en principio a la auto interpretación de la persona que experimenta la vivencia a interpretar. Al estar constituido dentro de la corriente única dentro de la conciencia de cada individuo es esencialmente inaccesible a todos los demás individuos” (Schütz, 1962, p. 129).

Sin embargo, como más adelante se detallará el ejercicio de indagación que ahora se detalla, está ubicado en el ámbito de un estudio de caso por haberse realizado dentro de un espacio

académico específico con un número reducido de participantes, qué aun contando con un grado de complejidad, no deja de ser un estudio particular en relación a circunstancias muy específicas.

La recolección de datos será tanto a través de un cuestionario como por medio de una entrevista, en un ambiente y casos específicos, vinculados a un sistema de colegios con participantes que vivieron un proceso de selección similar y que se rigen en la práctica por lineamientos institucionales idénticos, sin embargo, su historia de vida los hace seres humanos únicos e irrepetibles, factor que enriquece el argumento de sustentar teóricamente el trabajo en el paradigma cualitativo, para más adelante realizar un tratamiento de los resultados descriptivo y analítico.

La secuencia de pasos asociada a la recolección de datos para su posterior análisis, se sustentó en la aplicación de dos herramientas; en primer término, se implementó una guía de entrevista de diseño propio que tuvo como base en un cuestionario que permitió identificar, a partir de la narrativa de los participantes, los referentes personales que apoyan su toma de decisiones morales en el ámbito de la gestión educativa que ejercen en el centro educativo a su cargo.

Dicha guía de entrevista fue validada por profesionales de la investigación educativa con grado de Doctorado, expertos en temas relacionados con educación moral y pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores (SNI); previo a la aplicación de la entrevista se realizó un pilotaje con participantes de perfil similar para posteriormente realizar una segunda revisión por parte de los especialistas.

El segundo momento consistió en la aplicación el cuestionario *Defining Issues Test* (DIT) elaborado por James Rest con base en la teoría del desarrollo moral de Laurence Kohlberg; el cuestionario citado fue validado por el Dr. Bonifacio Barba para el ámbito mexicano, en específico al ambiente educativo; es importante señalar que el Dr. Barba es un profesor investigador adscrito

a Universidad Autónoma de Aguascalientes, cuyas líneas de investigación versan sobre desarrollo moral y formación en valores.

Posteriormente, ya contando con la información generada por ambos ejercicios de recolección de datos, se analizaron con un enfoque cualitativo, tanto los referentes morales como las motivaciones asociadas a su estadio de desarrollo moral según el instrumento DIT.

Resulta relevante hacer notar en un afán de transparencia, que podría existir un sesgo en el manejo y análisis de la información recabada, pues quien desarrolla la presente investigación labora dentro de los colegios que participaron en el estudio; así mismo aun cuando este hecho facilitó el acceso para entrevistar a los participantes podría generar imprecisiones o tendencias involuntarias.

3.1 Diseño de Investigación

El propósito de este apartado es orientar y dar claridad a la secuencia de pasos mediante los cuales se atendió el problema de investigación, así como los supuestos, intereses y objetivos del ejercicio de indagación que ahora se documenta.

Se seleccionaron las estrategias de aplicación más viables en cuestión de recursos materiales y del tiempo disponible para la realización del estudio, así como el acceso a las instituciones cuyos directivos participarían en el proceso y la viabilidad de regresar a las mismas en caso de requerirse una visita complementaria para la obtención de información.

3.2 Tipo de Investigación

Debido a que el proceso de investigación que nos ocupa se localiza en el ámbito de las ciencias sociales y que entre los intereses que encierra nuestra actividad, destacan acciones que implican:

“estudiar, entender, analizar, y construir conocimiento a partir de proceso de interpretación”... “donde el sujeto que investiga, recopila la información, la organiza y da sentido tanto a las estructuras conceptuales previas como a aquellos hallazgos que surgen en la propia investigación” (Cisterna, 2005, p. 62). Se concluye que la orientación pertinente para realizar este proyecto de indagación será de corte cualitativo.

Referente a lo anterior, Ray Rist comenta que la metodología cualitativa no es un conjunto de técnicas, es un modo de encarar el mundo empírico. (Taylor y Bogdan, 2000, p. 7) y continua diciendo: De esta idea parten algunas de las cualidades de dicha metodología: es inductiva, el investigador identifica como una realidad integrada al contexto y al individuo, y es sensible a la influencia de quien investiga sobre las personas observadas; asimismo, se vuelve necesario que el investigador deje a un lado sus creencias y predisposiciones, tomando en cuenta todas las perspectivas que tiene a mano; finalmente la investigación cualitativa es humanista.

Tomando en cuenta que se pretende describir los fenómenos sociales atendiendo la perspectiva del protagonista, sus ideas, sentimientos y motivos internos, en un intento más preciso por definir dicho enfoque, podría especificarse como fenomenológico debido a que busca generar reflexiones descriptivas con base en métodos cualitativos como la entrevista.

Por lo anterior, tomando en cuenta que el hecho educativo se genera a partir de la interacción entre personas alumno-profesor, profesor-directivo, padre de familia- profesor etc., el camino más adecuado para incursionar en el tema que nos ocupa (decisiones directivas-juicio moral), sería un enfoque cualitativo descriptivo.

Cabe señalar que, debido a las particularidades del escenario educativo desde la óptica de la acción directiva y el juicio moral que la sustenta, al no existir situaciones educativas idénticas

entre sí, se vuelve necesario adoptar una metodología flexible que permita abordar cada caso como único. Atendiendo esta última apreciación, resultó pertinente apoyar esta reflexión en las ideas propuestas por Robert Stake cuando aborda el tema de los estudios de caso, los que define como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1999, p. 11), que para el estudio que nos ocupa sería del tipo instrumental por pretender identificar elementos del caso, analizarlos y llevar a cabo reflexiones en torno a un enfoque teórico, en esta ocasión la propuesta por Kohlberg para estudiar la construcción del juicio moral.

Cabe señalar que la secuencia en las etapas según Stake (1999) para la investigación con estudios de caso, resulta compatible con el enfoque planteado para el presente trabajo; desde la selección del caso mismo, donde hace referencia al término de la Máxima Rentabilidad que debe ofrecer a la posibilidad de aquello que se investiga sea accesible a nosotros y que los resultados sean bien recibidos por la institución donde se realiza dicho ejercicio, “debemos escoger casos que sean fáciles de abordar y donde nuestras indagaciones sean bien acogidas” (Stake, 1999, p. 17).

También se recomienda por el autor citado enfocar la aplicación de su enfoque en dos ámbitos que, aun cuando epistemológicamente son diferentes, resultan relevantes en el conocimiento del tema estudiado: por una parte, la explicación del fenómeno en una relación de causa-efecto y, por otra, la comprensión del mismo y, con ellos, de la experiencia humana.

La primera constituye un ejemplo de búsqueda de una causa de la calidad de la enseñanza (por ej., busca una explicación), y es el tipo de pregunta más habitual en el estudio cuantitativo de casos. La segunda es un ejemplo de búsqueda de la comprensión, una descripción de las cosas que ocurren más o menos en el mismo momento, sin esperar una explicación causal. (Stake, 1999, p. 43).

En esta parte del proceso el investigador juega un papel relevante en la interpretación de los datos que se obtuvieron de la observación o aplicación de herramientas, pues es quien se ocupa de la interpretación indirecta de los casos individuales en un ejercicio recurrente de revisión que le permita identificar y categorizar rasgos que, a su juicio, sean relevantes, ya sea en los casos aislados o en el grupo de estudio en su conjunto.

Los investigadores utilizan dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase. El estudio de casos se basa en ambos métodos. Incluso en el estudio intrínseco de casos, el investigador secuencía la acción, categoriza las propiedades y hace recuentos para sumarlos de forma intuitiva. Incluso en el estudio instrumental de casos, algunas características importantes sólo aparecen una vez. (Stake, 1999, p. 69).

Finalmente, debe mencionarse que, según el enfoque de la investigación con estudios de caso, aquel que realiza la indagación, debe tener como propósitos el hallazgo de nuevos significados, el reconocimiento de nuevos problemas, relacionándolos con temas ya conocidos y mediante la elaboración de explicaciones claras los vuelve comprensibles para los demás.

Al encontrar relaciones nuevas, el investigador descubre la forma de hacerlas comprensibles a los demás. La investigación no es dominio exclusivo de los científicos, es también el dominio de los artesanos y de los artistas, de todos los que se dedican al estudio y la interpretación (Stake, 1999, p. 87).

3.3 Participantes en el Estudio

El grupo de directivos de nivel secundaria que participó en el estudio pertenece a un sistema de colegios particulares con presencia en cuatro estados de la República Mexicana (Jalisco, Querétaro Michoacán y Puebla). Los participantes mostraron interés en involucrarse en

el desarrollo del proyecto percibiéndolo como una oportunidad de diagnóstico de habilidades directivas y crecimiento personal en temas educativos, morales y de toma de decisiones.

Para ser elegibles se determinó que los directivos tuvieran a su cargo entre 100 y 450 alumnos de matrícula, que la plantilla docente a su cargo estuviera integrada por entre 12 y 45 profesores, así como que ofrecieran sus servicios educativos en turnos matutinos.

Dentro del grupo de participantes en el estudio se identificaron 2 directivos de sexo masculino y 4 de sexo femenino; 5 han realizado estudios de maestría y 1 sólo cuenta con licenciatura; las edades de los integrantes del grupo estudiado fluctúan entre los 31 y los 51 años.

Con relación a las licenciaturas que estudiaron los directivos se registraron 2 con estudios relacionados con el sector educativo, y en filosofía, artes, biología, administración de instituciones, uno en cada caso.

Los periodos en que han desempeñado un puesto directivo oscilan entre 6 meses y 27 años; la religión predominante es la católica con 4 casos, un participante profesa la religión cristiana y uno declara que no seguir religión alguna; finalmente, 4 de ellos participan en grupos sociales y 2 no tienen este tipo de actividad.

Tabla 7*Perfil académico y laboral de los entrevistados*

Sujeto	RLC	DSA	VMOR	GQ	LLP	KP
Rubro						
Edad	37	30	32	51	48	42
Sexo	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
Licenciatura	Artes visuales	Filosofía	Biología	Educación	Educación preescolar	Pedagogía
Maestría	Educación	Letras	_____	Educación	Administración de instituciones	Administración de instituciones
Antigüedad en el puesto	6 meses	1 año 5 meses	3 meses	27	13	10 meses
Instituciones en que ha laborado	1	1	1	4	2	1
Alumnos que han estado a su cargo	205	408	30	8,000	1600	134
Personas a su cargo	24	31	14	45	14	12

Cabe señalar que la totalidad de directivos fueron seleccionados para ocupar el puesto que desempeñan bajo el mismo proceso institucional, con igual secuencia de entrevistas, así como aplicándoles pruebas psicométricas y de liderazgo similares; de lo que se intuye la promoción de cierta uniformidad en el perfil de los directivos que atienden los planteles a su cargo.

Por la cantidad de participantes y tamaño de la muestra, es importante señalar que los resultados del presente trabajo consistieron en conseguir reflexiones descriptivas que dieran cuenta de los hallazgos que arrojaron las herramientas aplicadas, es decir, por parte de la guía de

entrevista, los acontecimientos relevantes que influyeron en la construcción del juicio moral que apoya su toma de decisiones y las personas que ubican como referentes de vida.

Asimismo, el cuestionario DIT apoyó la identificación de las motivaciones que impulsan la selección de alternativas cuando se enfrenta un dilema moral como los que plantea la prueba misma como eje rector de su aplicación.

Resulta de suma importancia hacer notar que por el fundamento teórico del presente ejercicio de indagación, el número de participantes y la naturaleza de la metodología aplicada en el presente trabajo, el hecho de aportar juicios generales en relación con el tema de estudio en todo momento se consideró como un propósito descartado; específicamente, se busca dar cuenta de la interpretación y narrativa que los participantes realizaron al describir eventos que consideran relevantes en su historia de vida y que influyeron en la construcción del juicio moral que guía sus decisiones en general.

Es importante señalar que, aun cuando no resultaría viable hacer generalizables los resultados, estos pueden aportar conocimiento sobre las motivaciones y referentes morales que guían la toma de decisiones de directores escolares, susceptibles de servir a otros contextos e instituciones educativas.

3.4 Técnicas Para la Recolección de Datos

Las dos técnicas que se emplearon para la recolección de datos, y que se detallarán a continuación, tuvieron funciones complementarias. Una de ellas fue la entrevista semiestructurada, que por su naturaleza buscó recoger en palabras de los participantes relatos a cerca de personas y episodios de su vida que, tanto por sus acciones ejemplares como por su relevancia, construyeron su juicio moral; y la segunda fue la aplicación de una herramienta identificada como el cuestionario *Defining Issues Test* (DIT), cuyo propósito fue identificar las motivaciones que impulsan las

decisiones de los participantes cuando enfrenten dilemas morales para, más adelante, identificar las motivaciones asociadas a cada nivel de juicio moral.

Es importante señalar que, aun cuando el cuestionario citado (DIT) tiene su origen en un contexto de investigación cuantitativa, y que en el ámbito educativo de nuestro país ha sido aplicado con el propósito de identificar: “La influencia de la edad y la escolaridad en el juicio moral (Barba, 2002) o el “Desarrollo del juicio moral en la educación superior” (Barba, 2005), y que en los casos citados se le dio una aplicación meramente cuantitativa, en la presente indagación se busca rescatar las motivaciones que caracterizan los estadios de juicio moral que la herramienta determina, y dejando de lado el carácter numérico de los resultados para enfocar el análisis de la información a las cualidades asociadas a cada estadio establecido por la prueba.

Resulta de gran importancia señalar que se tomó como referencia el resultado cuantitativo y, con ello, se determinó el estadio en que se ubicó a cada director, y se buscó que este fuera un punto de comparación entre otros para analizar las motivaciones y referentes morales que guían la toma de decisiones. En relación con el diseño empírico utilizado por Kohlberg para determinar los estadios, Hersh explica de manera precisa que “Los estadios son descripciones de puntos de equilibrio en los caminos del desarrollo” en este caso moral “Cuando decimos que un sujeto está en un estadio específico, sólo queremos decir que el estadio describe un modo de razonamiento sobre temas morales más común (no exclusivo)” (Hersh, 1984, p. 54).

3.5 Instrumentos Para la Recolección de Datos

3.5.1 La Guía de Entrevista

La herramienta que describiremos a continuación se aplicó a los directores involucrados en la investigación, permitiendo generar un perfil académico, laboral y de historia de vida de los participantes. Dicha entrevista podría servir para identificar los conceptos y procedimientos que

manifiesten los protagonistas en relación con las actividades planteadas para resolverse tomando decisiones y el desempeño real que tengan los participantes en el ejercicio como tal.

Como lo expresa Ruiz Olabuenaga (1996) en su clasificación de entrevistas, en este caso, por tratarse de un tema en particular, podría funcionar una entrevista enfocada (*focused interview*) por buscar “el esclarecimiento de determinados aspectos de una situación (aplicación del juicio moral) en función de las experiencias subjetivas de un grupo de personas en un marco de tratamiento homogéneo” (Ruiz, 1996, p. 165) haciendo un ajuste que permitiera recoger algún relato o pasaje particular que, a juicio del entrevistador, pudo aportar información relevante al estudio; por esta razón, se clasificó como una entrevista con una guía definida en su estructura que puede ser flexible en el momento propicio (entrevista semiestructurada).

La guía de entrevista tuvo una primera propuesta que fue supervisada y comentada por tres especialistas, con grado de doctorado y amplia experiencia en temas relacionados con educación, ética y moral; el instrumento que a continuación se muestra que ya fue sometido a un primer pilotaje, posteriormente se validó con una segunda ronda de observaciones del trío de expertos; cabe señalar que ambas pruebas piloto son aplicadas a directores de secundarias distintos a los contemplados en el estudio pero con características similares de número de estudiantes atendidos y experiencia en el cargo.

La guía de entrevista (ANEXO 5) fue revisada y modificada con apoyo bibliográfico sugerido por los especialistas en temas de redacción, cantidad de preguntas, pertinencia y coherencia con el objetivo de la investigación y el problema de estudio.

Particularmente, se recibieron indicaciones que permitieron establecer diferencias entre una pregunta de investigación, más general y buscando un conocimiento global del tema de

estudio, y preguntas de entrevistador, que buscan información particular del entrevistado en torno a su experiencia personal (Kvale, 2011, p. 67).

Las observaciones realizadas por los especialistas giraron en torno a redacción de las preguntas: se sugirió que se evitara el tono imperativo de las mismas, ya que interrumpiría la comunicación cordial y comprometería la confianza del entrevistado hacia el entrevistador.

Los expertos también detectaron preguntas que daban alternativas diversas de respuesta, como ámbitos de acción (académico, laboral, religioso), esto quitaría agilidad a la entrevista y probablemente restaría interés del entrevistado.

También se sugirió el formato de entrevista semiestructurada para hacer más ágil y flexible la interacción con los directivos; de igual manera, se propuso formular preguntas cortas para obtener respuestas largas y con ello información abundante, que al ser analizada eleva las posibilidades de encontrar datos relevantes.

Entonces, se cambió el lenguaje imperativo para acercarse de manera más cálida al entrevistado, promoviendo respuestas más abiertas y en confianza; rediseñar las preguntas donde, por su estructura, se daba por hecho alguna situación, como cuando se mencionan calificativos como experiencias relevantes o significativas, dicha cualidad podría haber condicionado la respuesta; sugirieron que el entrevistador narre, considere y evalúe algo digno de mencionar a su juicio.

Finalmente, los especialistas coincidieron en no plantear dos rubros en una sola pregunta, mejor rediseñar dos o más preguntas, buscando tener la información necesaria separando los temas. Posteriormente, se realizaron ajustes de la guía de entrevista en una tercera versión intentando conjuntar las indicaciones de los especialistas. Dichas modificaciones se reflejaron en el texto que se muestra en el ANEXO 5 que da cuenta de la investigación.

Una vez contando con el escrito definitivo de la guía de entrevista, se realizó tanto una prueba piloto de la aplicación como de tabulación y elaboración de gráficas que sirvieron como ensayo para procesamiento de información. Es importante señalar que, previo a la aplicación de cuestionarios y entrevistas, se contó con los formatos firmandos de consentimiento informado de la totalidad de los participantes.

La estructura de la versión final de la entrevista constó de 17 preguntas, agrupadas en tres secciones: la primera, referente a datos generales y experiencia en el puesto directivo, la segunda y más extensa, relacionada con referentes morales de vida y los ámbitos donde los identifica y, finalmente, una pregunta de cierre con relación a si su formación académica superior contribuyó a su formación de criterios morales. (Consultar el anexo: Guía de entrevista para identificar las experiencias que forman el juicio moral y valores de un directivo).

3.5.2 El Cuestionario DIT

El instrumento DIT (*Definig Issues Test*) fue diseñado por James Rest en 1990 buscando medir el desarrollo del juicio moral con base en la teoría cognitiva de Kohlberg. La versión que se utilizó en el presente trabajo de investigación fue modificada por el Dr. Bonifacio Barba para el ámbito educativo de México.

El texto de dicha versión consta de tres 3 historias, cada una de las cuales contiene un relato que involucra un dilema moral que el participante deberá atender con base en su juicio moral; dicha resolución implica enfrentar conflictos morales solicitando que quien los resuelve asigne un orden jerárquico a las soluciones posibles planteadas por la prueba; una vez teniendo las respuestas se establece el nivel de juicio moral, mismo que estará asociado a motivadores que se proyectan según el estadio resultante.

Los puntajes que se obtienen en el DIT se expresan en porcentajes que indican el uso que los sujetos hacen de la perspectiva de cada uno de los estadios de juicio moral al enfrentar los dilemas y valorar los posibles cursos de acción. Con los puntajes de los estadios del nivel postconvencional de moralidad (5 y 6) se elabora el índice P o de “razonamiento moral de principios”, una medición que expresa “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, p.17) (Ver también Rest y Narvaez, 1994, citado en Barba, 2005. p. 74).

Originalmente, el cuestionario busca establecer un nivel (valor numérico) de juicio moral, sin embargo, en el estudio que ahora se documenta sólo se utilizaron las cualidades asociadas al nivel y estadios de juicio moral, silenciado la referencia numérica asociada al mismo, enfocándose específicamente en las motivaciones o criterios que guían las decisiones morales de las personas, mismas que se caracterizan en cada en estadio (Ver Tabla 6); y ayudaron a describir cómo una persona (en este caso un directivo) razona moralmente en su actuar cotidiano y las motivaciones que lo impulsan a hacerlo.

El cuestionario DIT reflejó datos referentes a grado de desarrollo de juicio moral y cómo a su vez dicha facultad apoya la toma de decisiones; cabe señalar que el cuestionario DIT basa su aplicación en identificar los referentes cognitivos que implementa el individuo (en este caso directivo) cuando enfrenta los dilemas morales (Kohlberg) que plantea la prueba, mismos que consisten en situaciones hipotéticas en las que deben realizarse elecciones. La evaluación consistirá en, a) determinar los referentes cognitivos y morales que utilizaron para decidir, b) resolución de conflictos morales en grupo para contrastar lo planteado en forma individual y determinar si hay correspondencia.

Dicho cuestionario fue traducido y propuesto por Barba (2005) con base en un documento elaborado por James Rest (1979); para el caso del presente trabajo se contó con comunicación directa para consultar dudas y apreciaciones. Debe hacerse notar que este intercambio de información no fue ni constante ni ágil por el volumen de trabajo del investigador y mediaron esperas razonablemente largas para concluir esta parte del proceso.

3.5.3 Consideraciones Éticas de la Aplicación de los Instrumentos

Entrevista y Cuestionario DIT

Después de las aportaciones de los especialistas antes citados, la carga ética tanto de la aplicación de una entrevista como del cuestionario DIT, cobró gran importancia, misma que se acentuó con la revisión de bibliografía en particular donde se menciona que en la última década las clasificaciones de las personas que participan en un ejercicio de investigación ha cambiado, pasó de ser un sujeto de investigación a ser un participante de la investigación (Rapley, 2014), ubicándolo en un plano protagonista del proceso, que dependiendo de la legislación en que se lleve a cabo la indagación, deberá ser tomada en cuenta por el investigador para evitar entorpecer la divulgación de los resultados e implicarse en procesos legales incómodos que podrían significar una limitante en su desarrollo académico.

Rapley menciona, apoyando la idea anterior que, tanto la British Sociological Association y la American Psychological Association, e incluso algunos departamentos universitarios, cuentan ya con un código de ética que establece un perfil específico institucional que se espera sea observado por los integrantes de las organizaciones.

Resulta quizá obvio, sin embargo, se debe hacer notar que cualquier grabación, entrevista o aplicación de un cuestionario, estuvo sustentado en un consentimiento firmado por los participantes para evitar consecuencias legales (ver Anexo 6).

Asimismo, Tim Rapley sugiere averiguar sobre los espacios en que se realizarán las entrevistas, si estas son permitidas o comprometen algún convenio institucional adquiriendo por el participante con su centro de trabajo, o al menos deberá considerarse la inclusión de este rubro en el texto que firmarán las personas que participarán en la entrevista.

Para el caso que nos ocupa, tanto el cuestionario DIT como la entrevista, recogieron apreciaciones personales que los directivos tienen en relación con la construcción de su juicio moral con base en experiencias particulares y referentes de vida, mismos que intervienen en la toma de decisiones dentro de su actuación laboral; la construcción y ejecución del juicio moral tendrá relación directa sobre lo bueno y lo justo de una acción (Kohlberg, 1984).

Por lo anterior, resultó importante generar el compromiso entre el participante y el investigador para generar la certeza de que los datos serían tratados con confidencialidad y discreción.

3.5.4 Procedimiento de Aplicación y Protocolo Ético Instrumentado

Entrevista y Cuestionario DIT

La aplicación, tanto de la guía de entrevista como del cuestionario DIT, se llevó a cabo bajo el amparo de un consentimiento informado, suscrito por quien elabora el presente informe, especificando los propósitos del ejercicio de indagación y firmado por los directivos aceptando su participación en el proceso.

La entrevista se aplicó a los participantes de manera individual, en dos de los casos de manera presencial y en los cuatro restantes por vías digitales a través de conferencias a distancia; cabe señalar que también otorgaron la autorización para realizar grabaciones de las conversaciones y realizar anotaciones derivadas de las mismas, cuya duración osciló entre los 15 y 20 minutos.

En la aplicación de ambos instrumentos se estableció el compromiso de confidencialidad de los datos, de conservar el anonimato tanto de los participantes como de las instituciones a las que pertenecen, y se adquirió la responsabilidad de que, una vez realizada la codificación, se destruiría el registro de datos.

La resolución del cuestionario de juicio moral (DIT) fue de manera voluntaria y los resultados se manejaron de forma anónima; es importante hacer notar que se acompañó a los partícipes en un enlace para resolver dudas, mismos que en ninguno de los casos requirieron asesoría adicional a las instrucciones iniciales para resolver dicho instrumento.

También se incluyó en el texto la autorización para grabar voz e imagen de los directivos, así como que su participación sería gratuita y que estaban conscientes de que el presente documento se suscribía para los efectos legales que tuvieran lugar.

A continuación, se manifestó por parte de quien realizó el estudio, el compromiso de hacer llegar a los participantes los resultados y hallazgos obtenidos a través del estudio con el propósito de aportar información útil para los directivos en relación con los referentes morales y motivaciones que apoyan sus decisiones en el ámbito laboral.

Finalmente, se garantizó por medio del escrito que la única finalidad del estudio fue llevar a cabo una investigación científica, se ratificó la conformidad con todo lo anterior plasmando una firma y nombre en el escrito (el ejemplo de este escrito figura en el ANEXO 6 con el título: Carta de consentimiento informado).

3.5.5 *Aplicación de Instrumentos*

Aun cuando se detallará más adelante el tratamiento que se aplicó a la información que brindó cada participante, resulta oportuno fundamentar a grandes rasgos tanto el método de análisis implementado en cada una de las herramientas.

En el caso del cuestionario DIT, al tratarse de un instrumento diseñado por Rest (1979), validado y aplicado en el contexto de México por un investigador con experiencia en el tema de la construcción y el estudio del juicio moral (Barba, 2002, 2005), la aplicación y el análisis se apegó a los lineamientos que propone el manual de la Prueba de Definición de Criterio (DIT), haciendo énfasis en dos indicaciones puntuales: el chequeo de consistencias y el chequeo de inconsistencias; dichos chequeos se realizan con base en las respuestas señaladas en las tres secciones del cuestionario.

Cabe señalar que el cuestionario tiene una versión larga de seis historias y otra corta de tres historias, siendo esta última la seleccionada para el estudio que ahora se documenta. Dicha elección obedece a que como un primer acercamiento a la herramienta resultaría más confiable la aplicación de la misma, además de promover una mayor la agilidad en el manejo de información y, aun cuando la precisión de los resultados disminuye en esta versión, por el universo de participantes, cumplió con los propósitos planteados en esta indagación.

Los cuestionarios se aplicaron tanto de manera presencial como por medio de enlaces en línea; en estos últimos, minutos antes, se les hizo llegar el cuestionario a los involucrados para que los imprimieran y resolvieran con el apoyo del postulante en caso necesario. Les fueron leídas las instrucciones y en ninguno de los casos se requirieron instrucciones adicionales. Una vez terminado el cuestionario fue escaneado y enviado para su validación y chequeo apegado al manual de aplicación.

Resulta oportuno señalar que la hoja de respuestas (Anexo 4) contiene los tres títulos de las historias Armando y la medicina, El prisionero que escapó y El periódico escolar, y se cuenta con tres secciones en las que se llenan alveolos para marcar la selección de respuestas, mismas que sirven como base para realizar los chequeos que se detallan a continuación.

El primer chequeo llamado de consistencias, comienza especificando la estructura del cuestionario y el tratamiento que se les dará a las respuestas; se especifica que para chequeo y para la calificación, la primera sección del mismo, no se tomará en cuenta; la segunda sección del cuestionario se ofrecen las opciones de muchísima a poca importancia para ser seleccionadas, y en la tercera sección se deben elegir, con base en las respuestas de la segunda sección, cuatro enunciados, organizándolos en orden decreciente.

Quedarán excluidos de la prueba los cuestionarios en los que el sujeto no discrimine o discrimine poco en la segunda sección, si dos historias tienen más de nueve ítems estimados igual, por ejemplo, “alguna importancia”; finalmente, si el cuestionario tiene inconsistencias en las tres historias, se rechaza.

Una vez teniendo la certeza de que los cuestionarios fueron válidos, se procedió a la organización y jerarquización de los datos; en el cuadro propuesto por el manual se acomodaron las respuestas en función de la importancia que asignaron los participantes.

El acomodo de las respuestas se realiza en el formato que se muestra a continuación, atendiendo la importancia que otorgó cada participante a las respuestas planteadas por la prueba para resolver los conflictos morales. Sólo se incluyen las puntuaciones asignadas a las dos historias que tienen validez para la evaluación de la prueba.

Hoja de Datos

Nombre:

HISTORIA	2	3	4	5A	5B	6	A	M	P	INCONSISTENCIAS
HEINZ										
ESTUDIANTES										
PRISIONERO			4+3+2	1					1	
DOCTOR										
WEBSTER										
PERIÓDICO	1		4+3					2		
PUNTAJES BRUTOS	1		16	1				2	1	
PORCENTAJES	1.6		26.6	1.6				3.3	1.6	

Centramos nuestra atención en las columnas 5A, 5B y 6, debido a que los porcentajes resultantes indican el puntaje P, mismo que nos indica que los estadios 5 y 6 marcados por Kohlberg están presentes en el juicio moral de quien está siendo evaluado, y a decir del autor, señala principios de una moralidad ideal, que para el caso y el universo de participantes que nos ocupa (directores escolares) sería deseable dicha cualidad. El análisis de esta información se explicará detalladamente en los resultados y se muestra en la tabla 11.

En el caso de las entrevistas, como ya se indicó, fueron aplicadas tanto en forma presencial como en línea, realizando una grabación por medios digitales del sonido, para transcribir y procesar los textos posteriormente; cabe señalar que, de manera artesanal, los textos fueron revisados línea por línea con el propósito de identificar las ideas y unidades de significado que permitieran el pleno entendimiento de los referentes morales que los sujetos tomaron en cuenta para las decisiones que muestra su narrativa.

Esta *codificación abierta* (Strauss y Corbin, 2012), lejos de alejarse de un proceso científico, permite el análisis detallado de los textos y permite encontrar categorías valiéndose de la sensibilidad y criterio de quien la realiza.

Una manera, es el análisis línea por línea. Esta forma de codificación exige un examen minucioso de los datos, frase por frase y a veces palabra por palabra, como se mostró en el capítulo sobre el microanálisis. Ésta [sic] es quizás la forma más demorada de codificación, pero suele ser la más productiva. Hacer codificación renglón por renglón es especialmente importante al comenzar un estudio porque le permite al analista generar categorías rápidamente y desarrollarlas por medio de un muestreo adicional (Strauss y Corbin, 2002, p. 131).

Se realizó primero, dentro de los textos globales, una selección de párrafos con información relevante, para luego pasar a la selección de enunciados y, más tarde, a frases o palabras que constituyeran unidades de significado específico que pudieran ser asociadas a una pauta de conducta o valor que sustentara su decisión.

Una vez contando con las unidades de significado relacionadas con los referentes morales que los directivos aplicaron en las historias narradas para encontrar soluciones a los conflictos, se procedió a agruparlas en tablas y compararlas con las de los demás participantes para buscar y encontrar, en su caso, correspondencias.

De igual manera, con los referentes morales y con las definiciones generales contempladas en el guion de entrevista, se construyeron cuadros de referencia cruzada que permitieran hacer más accesible la información para su clasificación y análisis. Una vez concluido este proceso se procedió a realizar la redacción de resultados y conclusiones.

3.5.6 Método de Análisis de Información

En el caso del cuestionario DIT, el análisis de la información inició con la construcción del perfil de cada participante, donde se registraron datos de su historia de vida, tales como: nivel máximo de estudios, ocupación actual, nivel académico de sus padres, si pertenece a un grupo social y si profesa alguna religión, entre otros; dicha información, por provenir de su contexto personal y familiar, constituyó una de las secciones fundamentales en la construcción del perfil de juicio moral, que más adelante se relacionaría con el referente arrojado por la aplicación del cuestionario DIT específicamente.

Una vez aplicada la sección del cuestionario DIT que planteaba a los participantes la resolución de conflictos morales y obteniendo el puntaje de la prueba, se construyeron tablas para buscar el tipo de correspondencia entre el perfil personal y el nivel de juicio moral obtenido, dando especial relevancia en nuestro análisis no al número en sí, sino a las cualidades asociadas a dicha puntuación, por ejemplo: un nivel de juicio moral post convencional con estadio 6 nos daría pauta para considerar que el participante toma decisiones apoyado en valores universales, y así en cada caso.

La información anterior sirvió, en primera instancia y como un resultado emergente, para determinar si hubo alguna correspondencia entre el juicio moral y el perfil integrado por su historia académica, unidades de un centro educativo.

En el caso de la entrevista, el análisis de los datos tuvo un tratamiento distinto por la naturaleza del instrumento; en primer lugar, se transcribieron las entrevistas íntegras en un archivo de Excel, para después, de manera artesanal, identificar y codificar por colores tanto los enunciados como los conceptos que dentro de la narrativa de los participantes guardaran relación con algún referente moral (valor⁴) que, a juicio del entrevistado, fuera ejemplar.

⁴ Pauta de conducta deseable

También se señalaron, dentro del texto transcrito, la entrevista estrategias de negociación aplicadas por las personas que ellos juzgaron como personas dignas de ser imitadas por su comportamiento excepcional; posteriormente, se identificaron unidades de significado⁵ que, desde la perspectiva de los participantes, les hubieran servido para construir un criterio que les permitiera tomar decisiones justas y prudentes.

Con la información resultante se construyeron tablas para tener acceso global a la información y, de manera más ágil, proceder a la identificación de elementos recurrentes, coincidencias y discrepancias, al comparar los resultados obtenidos de cada entrevista.

Resulta oportuno señalar que, con los datos obtenidos tanto del cuestionario DIT como de la entrevista, se construyeron tablas de referencia cruzada para volver más accesible la información; dichos cuadros se muestran y se documenta su interpretación en el Capítulo 4.

⁵ Ideas específicas y relativas a la influencia moral que ejercieron las personas mencionadas por los entrevistados en relación al desarrollo de su juicio moral

Capítulo 4. Resultados

En este capítulo se presenta la sistematización de los datos obtenidos por medio de las dos herramientas aplicadas: por una parte la guía de entrevista que recogió la narrativa de las experiencias relevantes de índole moral que fueron retenidas en la memoria de los participantes, y que nos ocuparemos de analizar para identificar los referentes que han estructurado su criterio moral y, por otra parte, los datos relacionados con el nivel de juicio moral y en especial con las motivaciones que sustentan las decisiones directivas en el ejercicio laboral de los participantes en el estudio.

4.1 Sistematización de la Guía de Entrevista

La aplicación de la guía de entrevista tuvo como propósito identificar en la narrativa de los participantes diversas categorías *a priori*, tales como: valores o referentes morales de vida que los entrevistados reconocieron en las conductas de personas relevantes en su vida, señalándolas a su juicio como ejemplares, asimismo, categorías *a posteriori* o emergentes, que fueron reconocidas en el proceso mismo de la aplicación de la herramienta, como la empatía, la escucha o estrategias de negociación de conflictos aplicadas durante la atención a situaciones problemáticas derivadas de su ejercicio laboral.

Una vez realizadas y documentadas las entrevistas, tanto en forma electrónica como gráfica, se trabajó el proceso de análisis de resultados, iniciando con la transcripción del texto, producto de dichos diálogos, para más tarde codificarlo, es decir, organizar, agrupar y jerarquizar los datos por campos afines desde un punto de vista descriptivo únicamente.

La codificación fue realizada en forma artesanal, y consistió en señalar en las transcripciones por medio de colores las palabras que, por su significado, representaran un concepto relevante relacionado con las preguntas de investigación y los objetivos del proyecto en

particular, tales como: la definición de moral, los referentes morales de vida, y los valores asociados a dichos referentes, y en específico, las unidades de significado.⁶

Esta tarea tuvo dos propósitos: localizar en el texto de manera más ágil los tópicos de interés para la investigación y construir un listado de significados que permitiría estructurar la categorización de forma más entendible. Se enfocó la codificación en localizar “los conceptos que utilizan los participantes para comprender su mundo; las normas, valores, reglas, y costumbres que guían sus acciones” (Gibbs, 2012, p. 73) y podrían agregarse a la lista de conceptos las personas que ejercieron una influencia positiva en la construcción del juicio moral de los participantes.

Una vez realizada la codificación, se localizaron las unidades de significado inscritas en la narrativa del entrevistado, para integrarlas a las categorías tanto *a priori*, como a los referentes antes mencionados, y a las emergentes como las estrategias de resolución de conflictos mostradas en los relatos narrados, para más adelante y con un tratamiento más teórico y analítico de los datos, estar en condición de llegar a conceptos precisos que den origen a las ideas temáticas que estructurarán la interpretación de la información. “Estas categorías pueden ser apriorísticas, es decir construidas antes del proceso recopilatorio de la información o emergentes, que surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación” (Cisterna, 2005, p. 64).

La primera sección de la herramienta recogió información relacionada con el perfil personal del entrevistado, donde se señalan: edad, género, tipo de estudios universitarios realizados, nivel máximo de estudios, años de experiencia como director, número de instituciones en las que ha laborado, número global acumulado de alumnos a su cargo en su trayectoria laboral y número de docentes a su cargo en el momento de la entrevista.

⁶ Enunciados textuales que hacían referencia a un comportamiento moral ejemplar.

Sin embargo, previo a los datos concretos que mostrará la tabla 8 que agrupa los datos de perfil académico y experiencia laboral, y con el propósito específico de retratar a cada uno de los integrantes del grupo de directores que participaron en el estudio como personas únicas e irrepetibles, dotadas de una historia de vida que condicionó y modificó en cierta manera el resultado que ahora registramos. Se juzgó conveniente describir algunos rasgos que la entrevista captó en su narrativa y que una tabla no reflejaría por la naturaleza de su formato.

Por ejemplo, en la tabla se puede plasmar el número de años de experiencia, y es un referente válido para intuir el conocimiento que tiene el participante del tema directivos y de gestión, sin embargo, en el siguiente apartado se pretende señalar las precepciones en cuanto a su formación moral e identificar cómo los referentes de vida aparecen de manera involuntaria en sus decisiones directivas.

Para respetar el anonimato se elaboró un código de letras mayúsculas que permitió el manejo ágil de la información y la diferenciación con respecto a unos sujetos de otros; asimismo, dicho código dio referencia de la ciudad en que el centro educativo está localizado y el género del participante. No sobra decir que, sólo quien elaboró el estudio tuvo conocimiento de dicha clave, atendiendo al compromiso firmado con los participantes al inicio del proceso.

Participante RLC

El participante contaba, en el momento de la investigación, con 38 años; sus padres cursaron estudios de licenciatura, su padre es jubilado y su madre se dedica al comercio, es practicante de la religión católica y declaró participar en grupos sociales.

Su formación universitaria de origen tiene una clara tendencia artística, en particular se desarrolló en temas relacionados con expresión gráfica y arte visual; considera que la labor de un directivo radica en ser ejemplo de vida de quienes asisten, ya sea como estudiantes o colaboradores

al centro educativo, y le otorga el calificativo de *muy importante* al rubro moral en el comportamiento de un director.

Define la moral como “un conjunto de criterios o lineamientos que nos llevan al bien actuar” (RLC 42); identifica el ámbito familiar como el espacio donde se llevó a cabo una acción moral memorable que más adelante jugó un papel determinante en su formación personal; el referente moral de vida mencionado en primer lugar fue su abuela y la asocia con los “valores de unión familiar” (RLC 42); la narración compartida durante la entrevista tiene como tema central un conflicto entre sus hijas (tías y madre del participante), en donde la abuela privilegió el funcionamiento de familia por encima de los intereses personales de las hijas que se quejaban de sus maridos: “Cuando sus hijas tenían problemas con sus maridos... mi abuela era bastante clara en sus ideas, de que primero debían estar bien sus valores de la familia” (RLC 42), haciendo énfasis a una jerarquía de prioridades que, en su momento, Kohlberg llamaría convencional según su clasificación de juicio moral ya citada en este trabajo anteriormente.

Continuando con la descripción del perfil del participante y en relación con el personaje (referente moral secundario) que marcó una pauta en su desarrollo moral, el director RLC señaló a José Vasconcelos como una de las “primeras mentes originarias” (RLC 62), haciendo referencia a su inteligencia y evidentes aportaciones en el ámbito educativo de nuestro país.

De José Vasconcelos destacó el servicio prestado en el gobierno de México en la integración de las instituciones que darían origen al sistema educativo de nuestro país en el principio del siglo XX, como la Secretaría de Educación Pública y la Universidad Autónoma de México.

La narrativa relacionada con temas de resolución de conflictos en el ámbito laboral tuvo como tema central a los docentes que desempeñan puestos bajo la responsabilidad del directivo

RLC, haciendo referencia a que “le cuesta trabajo trabajar con personas que no están comprometidas” (RLC 66), identificándose una visión centrada en las interpretaciones personales de lo que el concepto compromiso debe ser, desde la óptica de quien narra. Podría ser un tema interesante para una investigación futura los conceptos que se asumen como generales o institucionales, cuando en la realidad son de apreciación y aprendizaje personal o social, lo que Schütz (1962) llamaría sentido común (se señala en las conclusiones).

Referente a lo anterior, el participante compartió dos ideas que podrían resultar relevantes: la primera, reflejando frustración en la expresión “hay gente que dice abiertamente: yo sólo vengo por mis horas” (RLC 66), asumiendo que un profesor, debido a su labor educativa, debería tener un compromiso tácito con el hecho de brindar más allá de las responsabilidades adquiridas con la aceptación del puesto de docente. Y reforzó la idea anterior con la expresión “me causa mucho conflicto eso y en las decisiones debo ser muy profesional” (RLC 75), haciendo referencia a que, cuando evalúa el desempeño de los profesores, debe tomar en cuenta lo que, a su juicio, involucra el nivel del compromiso de los mismos.

Más adelante se le solicitó que compartiera un conflicto experimentado en el espacio laboral, mismo que atendió compartiendo un incidente relacionado con una profesora que había estado resistiéndose a participar en proyectos por temor a que el director mostrara como suyos los avances del trabajo, restándole crédito del mismo.

En la narración, el participante mismo calificó la experiencia como un caso de “semi éxito”, y compartió cómo asignándole un proyecto de reciclaje y comunicándole de manera transparente tanto los propósitos académicos del mismo como las intenciones laborales hacia su persona, tuvieron resultados productivos en relación con la vinculación de la profesora hacia el proyecto en

cuestión: “maestra, usted va a recibir todos los aplausos, espero que eso la convenza, y sí, ¡eso la convenció!” (RLC 75).

En este caso, el director entrevistado estuvo al tanto de que la estrategia que implementó para atender el conflicto que parece en su narración, fue la negociación, ya que, por medio del diálogo, logró que se cumpliera el proyecto, sin desatender los compromisos y las reglas institucionales, pero privilegiando la comunicación entre las partes.

Se vuelve evidente el peso que le asigna el participante a la comunicación clara de objetivos cuando se busca la colaboración de los integrantes del equipo de trabajo, y un reflejo de las enseñanzas de su abuela, en relación con la importancia de transmitir los principios hacia la familia (en este caso al equipo de trabajo), para ganar la confianza de las personas que comparten el proyecto. Y, concluye el director, “Vio que no representaba ningún riesgo, era sincero pues” (RLC 75).

Finalmente, como cierre de esa parte de la entrevista, el participante mencionó que no detectaba una contribución determinante de sus estudios académicos superiores en la formación de sus principios morales, o al menos no los identificó de la misma forma y con el mismo peso en que la influencia familiar lo hizo en su momento.

Participante DSA

Al momento de realizar la investigación el participante tenía 31 años de edad. Sus padres cursaron respectivamente estudios de secundaria (padre) y carrera técnica (madre) y, actualmente, ambos son jubilados; se declara no practicante de religión alguna y no tiene actividad en grupos sociales.

En este caso, el participante calificó como muy importante la calidad moral en el comportamiento de un directivo, también hizo referencia a la integridad⁷ como una cualidad deseable en el perfil asociado a un directivo, entendiendo dicho concepto como una persona completa, “integrada” por un número indefinido de cualidades que lo constituyen como un sujeto digno de confianza y ejemplar, su definición de moral encierra esta reflexión “principios que lo llevan al bien actuar” (DSA 38).

El referente moral que mencionó como determinante en su formación fue un profesor, mismo que se distinguió por tener dos rasgos de conducta que, a juicio del entrevistado, resultaban dignos de ser imitados: por una parte, un comportamiento apegado a los lineamientos institucionales y, por otra parte, la disposición de integrar a todas las personas de un grupo en los beneficios de cualquier decisión.

Referencia directa con lo anterior, se identifica en las expresiones “Seguir las reglas y de entender que necesitamos... las reglas para mantener un orden. Incluir a los demás..., tomar en cuenta al otro... lo valioso de dialogar” (DSA 42), que el participante tiene como referente a dicho profesor por su capacidad para privilegiar el diálogo y escuchar a las personas, sin embargo, más adelante en las estrategias de resolución de conflictos, encontraremos ciertas disonancias con respecto a lo ahora mencionado.

Puntualizando el referente que se menciona en el caso que mencionamos, ahora se refiere al ámbito escolar (profesor), distinto al anterior que se situaba en el contexto familia (abuela), sin

⁷ Resulta oportuno señalar ya que es un concepto que aparecerá en lo subsecuente, que en ninguno de los casos los participantes tuvieron una idea clara de lo que a su juicio era la integridad; sólo transmitieron la idea que era deseable en un directivo y lo más cercano a sus dichos fue la honestidad entendiéndola como la capacidad de conducirse diciendo la verdad y que sus actos se encaminaran a generar el bien para sí y los demás; relacionándose con una idea cercana a la congruencia, es decir correspondencia con el decir y el actuar. Este concepto se considerará como válido para referencias futuras a lo largo del presente documento.

embargo, en ambos casos se asocian los referentes a contextos institucionales, entendidos como grupos de personas que persiguen un fin común, ya sea familiar o educativo.

A decir del entrevistado, las actividades complementarias (referentes secundarios) que ejercieron influencia en formación moral fueron producto de la lectura libre de textos históricos por voluntad e interés propio, mencionando a Simón Bolívar como un personaje que influyó en dicha fase de su desarrollo humano, sin embargo, al ser cuestionado e invitado a compartir alguna anécdota o cita textual que reflejara el pensamiento de Bolívar, no recordó pasaje alguno de la vida del héroe o cita asociada con el personaje. Resultaría muy aventurado anotar con certeza la causa de este incidente, sólo se anotará que puede deberse a la sorpresa de la pregunta o falta de datos disponibles.

Cuando se le cuestionó en relación con un conflicto moral memorable en su ejercicio directivo, citó uno experimentado con alumnos a su cargo, en el que por mal uso del celular se habían hecho acreedores a alguna consecuencia; contrario a lo esperado, no se aplicó la estrategia tan admirada en el profesor citado en la primera parte de la entrevista, no se dialogó, no se concilió; sólo se aplicó el reglamento, incluso se mencionó que “Eran alumnos que no tenían antecedentes... pues... disciplinarios” (DSA 66), sin embargo, sólo como acción lógica y para tender el incidente “hubo que revisar qué sanción era la que ameritaba” (DSA 66) de acuerdo con el reglamento.

Llama aún más la atención como, además de no privilegiar el diálogo en un evento que involucraba personas que carecían de antecedentes disciplinarios, se cierra el relato con una expresión, si no demoledora, sí contundente: “Las normas están ahí desde el principio” (DSA 75).

Hacia el final de la entrevista, el participante mencionó que no detectaba una contribución notable de sus estudios superiores en su formación moral; se intuye que el profesor que marcó su desarrollo moral ejerciendo ascendencia en su persona, lo conoció cuando asistió a su formación

básica o intermedia; en este caso, no se manifestaron las contribuciones familiares en su formación moral.

Participante VMOR

La participante contaba con 33 años en el momento de la investigación. Mencionó que tiene 2 hijos, aun cuando el cuestionario no lo pedía; sus padres cursaron estudios de secundaria y preparatoria respectivamente y, actualmente, ambos están jubilados; participa en grupos sociales y se dice practicante de la religión católica.

En este caso, la participante reitera el concepto de integridad como un rasgo de comportamiento deseable en el perfil de un directivo (referencia en pie de página 7 de este texto); asimismo, el concepto de moral lo asocia con principios y criterios que nos llevan al bien actuar.

La participante identifica plenamente a su padre como un referente moral de vida; es relevante apuntar que su relato refleja emociones muy intensas y recuerdos muy vivos de las enseñanzas que le brindó, en su momento, su progenitor.

Al compartir el relato central, la narrativa giró en torno al hecho de que su padre “se ausentó 15 años a EEUU y durante 15 años jamás se desentendió de nosotros” (VMOR 42); durante todo el relato se hicieron patentes en, primer término, el valor de la responsabilidad: “para mi papá lo más valioso son sus hijos” y, en segundo lugar, el valor de la lealtad: “independientemente de que él estuviese lejos siempre dio muestra de que su lealtad era para su familia” (VMOR 42).

La nítida imagen que representaba su padre, aunque distante físicamente, llama la atención la presencia en el relato.

Complementaria a la ascendencia que ejerció su padre, se identifica en su narrativa la influencia moral secundaria que se generó en un grupo social (*Scouts*) donde encontró sentido de pertenencia, le brindó seguridad, le otorgó valor a sus opiniones y aceptación incondicional:

“sentido de pertenencia, estar con grupos que te permiten decir lo que piensas lo aceptan sin tacharte, simplemente te permiten externar lo que piensas”.

El valor que identifica en este grupo social, además de la tolerancia, se hace una referencia específica hacia una personal real, histórica, creador del movimiento *Scout* mundial, Baden Powell, militar inglés que buscó articular la disciplina militar con los principios religiosos para formar jóvenes, volverlos autónomos y enfocarlos a actuar en favor de Dios, la patria y la gente.

Se pudo identificar un vínculo muy sólido con la cultura y la filosofía de ese grupo social, en el que se intuye encontró la pertenencia, disciplina y estructura que quizá, por la distancia geográfica vivida con su padre, se generó.

En este caso, el conflicto memorable en el ámbito laboral, tuvo como protagonistas a los alumnos que, al manifestar su incomodidad por la aplicación de reglas, se quejaban con sus padres y estos los apoyaban comunicando su descontento con la institución educativa. Lo anterior tomaba matices preocupantes ya que, por usos y costumbres, se les otorgaban privilegios a los padres para evitar discusiones: “Los papás aquí, digo no sé si sea como un común, pero por lo menos en mi Campus teníamos una dinámica en donde siempre se les daba la razón, eh hh independientemente de las reglas que como Sistema” (VMOR 75), el hecho anterior representaba un problema para hacer funcionar el centro educativo con cierto nivel de orden y apego al reglamento.

La estrategia de resolución de conflictos aplicada en este caso fue la implementación del reglamento; se intuye que debido a la confusión que genera el volver flexible la normatividad del centro educativo, se tuvo que buscar estructura en un referente, no sólo común, sino que fue firmado por los padres como prueba de aceptación al inicio del curso.

Se identifican rasgos en la narrativa de la participante, la importancia de las normas y los compromisos para prestar un servicio educativo que verdaderamente forme tanto a los alumnos

como a sus familias. “Tenemos este... y el ir tratando de estructurar, haciéndoles ver que también hay normas, hay reglas. Que hay formas de trabajar, hicimos acuerdos y compromisos y yo me voy a dirigir en esa línea, y "con todos parejo" "mis normas son mi respaldo"" (VMOR 75) ... “Que todo mi equipo esté en la misma sintonía” (VMOR 75).

Finalmente, hacia la última parte de la entrevista, la participante mencionó que sus estudios académicos superiores influyeron en su formación moral sin especificar referencia a alguna persona o institución, sin embargo, la respuesta fue enfática.

Se pudo notar un apego a reglas en todas las decisiones e instancias que constituyen su vida laboral, familiar y social, así como la aplicación y apego a las mismas como herramientas en la resolución de conflictos en todos los ámbitos que integran su vida.

Participante GQ

La participante contaba, en el momento de la investigación, con 51 años. Sus padres cursaron estudios de secundaria y preparatoria respectivamente; su padre es obrero y su madre es ama de casa; no es practicante de religión alguna y declaró no participar en grupos sociales.

La participante que se documenta a continuación, identifica como *muy importante* la referencia de lo moral en la actuación de un directivo; hace referencia al concepto de integridad en cuanto al repertorio de cualidades que se deben de disponer para estar al frente de un grupo de docentes o la sección de un centro educativo. A diferencia de los participantes entrevistados, en este caso, la moral se definió como la espiritualidad individual, haciendo referencia a un contexto religioso, que aun cuando esta afirmación no contraviene la filosofía institucional, llama la atención que fue el único caso donde no se hizo referencia normas ligadas al bien actuar.

Cuando se le cuestionó con relación al referente de vida que identificaba como la persona que había ejercido una influencia importante en su vida, la directora participante mencionó a una

profesora, e hizo referencia a un episodio de la vida escolar en donde la docente, al verla sola en el recreo, se acercó y le dio seguridad, incluso le compartió comida; menciona la entrevistada las sensaciones que le hizo experimentar en aquel momento: “Recuerdo que ingresé yo a esa escuela, tenía yo mucho miedo... en el recreo... y ella (la profesora) fue y me compartió la mitad de lunch y este me hizo sentir en confianza” (GQ 42).

Cabe señalar que este evento detonó una afinidad tanto con la profesora como con la profesión misma de docente, ya que en su narrativa se percibe un compromiso poco habitual con los alumnos y la presencia constante del valor de la solidaridad; como más adelante se narrará, un evento traumático en el que apoyó a una alumna.

La persona que ejerció la influencia secundaria en su formación moral resultó poco habitual con respecto al grupo de estudio, ya que aun cuando se ubica en el ámbito familiar, no resultó ser ni el padre ni la abuela, como en otros casos: se trató de su esposo.

La participante caracterizó a su esposo como una persona absolutamente sincera y con una fuerza de voluntad sobresaliente: “Mi esposo... es la única persona en el mundo que conozco que no miente... (Se caracteriza) por la perseverancia⁸ y por la constancia” (GQ 62).

El conflicto notable narrado por la participante que enfrentó en el ámbito laboral tiene como protagonista a una alumna, quien al enfrentar una situación personal apremiante se apoyó en la docente por considerarla una persona digna del criterio y la experiencia de vida necesaria; “Uno en particular el de una alumna cuyos papás se divorciaron... Les rentaron un departamento y vivían solos... Un día llegó y me dijo miss... Me violaron...” (GQ 75).

Por la naturaleza del caso y al tratarse de una situación que tuvo su origen y desarrollo en el exterior del centro educativo, no existía la posibilidad de apoyarse en el reglamento interno de

⁸ Para efectos del presente trabajo la perseverancia por tratarse de un impulso interno de la persona que condiciona y modifica sus acciones se clasificará como una actitud no como un valor.

la institución; por lo anterior, el papel que jugó la directiva fue como acompañante de la afectada y, con base en su buen juicio, darle una conducción que permitiera atenuar las consecuencias emocionales, legales o físicas.

Yo no tenía mucha opción, tenía que ser su líder moral, espiritual y de todo tipo... Le dije vamos a hacerte una prueba de embarazo... Vamos a ver un médico, voy a hablar con tu mamá... En esa ocasión de darle consuelo de darle apoyo, finalmente encontré a una tía... Gracias a Dios no hubo embarazo ni hubo infección venérea... Era una escuela en donde era la mamá, el sacerdote, enfermera y de todo (GQ 75).

Lo que llama la atención es el nivel de compromiso, y aquí opera el enfoque fenomenológico para abordar este caso en particular, ya que el que sea una apreciación real o irreal pasa segundo término (Creswell, 1998, citado por Álvarez-Gayou, 2003) cobrando importancia el dar cuenta de cómo lo interpreta el sujeto y cómo experimenta la vivencia.

Finalmente, hacia la conclusión de la entrevista, la participante manifestó abiertamente que consideraba como aportaciones muy discretas para su formación moral, las experiencias vividas durante el desarrollo de sus estudios superiores, dándole mucho más peso a la formación familiar, en particular, como se mencionó, a la convivencia con su esposo y aprendizaje derivado de la misma.

Participante LLP

La participante contaba con 49 años de edad en el momento de la investigación. Sus padres cursaron estudios de posgrado (madre) y licenciatura (padre); actualmente son perito caligráfico y comerciante respectivamente; es practicante de la religión católica y declaró participar en grupos sociales.

Como ya es recurrente, se identificó como *muy importante* lo relativo a lo moral con respecto al comportamiento de un directivo; igualmente, como en otros casos, se mencionó la integridad como condición indispensable en el perfil de un directivo, sin darse más argumento que el hecho de que trabajan con seres humanos, asumiendo que la formación de personas es razón de sobra para otorgarle una validez especial a la labor directiva.

En un intento por definir lo que la moral es, la participante coincide con la mayoría del grupo de directores entrevistados, debido a que los señala como los principios o lineamientos que, en caso de seguirlos como normas de conducta, nos llevará al bien actuar.

El acto moral memorable narrado por la entrevistada se ubicó en el ámbito familiar y tuvo como personaje central, es decir, la referencia moral primaria, a su madre, a quien caracterizó como una persona honesta que aun cuando su profesión ligada al ambiente de los juzgados y las leyes implicaba oportunidades para recibir dinero a cambio de favores o acciones alejadas de la justicia, estos actos indeseables nunca se registraron y se mantuvo al margen.

Por su profesión hay mucho riesgo de caer en la este... en el fraude...hablando de estar en el... en la justicia mexicana... ¿no? Tribunales abogados y demás... y ella (su mamá) siempre se rigió por ... El derecho ... Apegándose a la justicia... (LLP 42).

En este caso, se puede hablar de valores específicos asociados a la persona que figura como referente moral, ya que se habla de acciones específicas y observables que, a diferencia de las actitudes, se pueden verificar; en específico, la madre de la entrevistada se condujo con verdad, es decir, fue sincera y sus acciones buscaban el bien mayor, fue honesta.

Cuando en la entrevista se abordó el tema de origen de los referentes morales secundarios, es decir, las vivencias y personas que complementaron la formación hacia el bien actuar, se mencionó como protagonista de dicha etapa a un sacerdote, que por medio de actividades

extraescolares, ejerció ascendencia en los principios éticos que la participante tomó como suyos en la vida de adulto.

En la narrativa de dichas experiencias se reconocen vivencias de labor social, de índole religiosa y de contacto con la desigualdad que privaba en algunos centros rurales donde realizó visita: “Las actividades extraescolares... Ser catequista... Visitas a zonas rurales para ver otras realidades y poder comprender mejor el entorno social y el valor de la justicia y equidad... la diferencia” (LLP 62).

En el valor con que se relaciona al sacerdote en la narrativa expresada por la entrevistada, encontramos que interpreta como actos de justicia las visitas a los centros rurales con el propósito de llevarles bienes materiales, compartirles sus conocimientos y aprender de ellos tanto de sus costumbres como de sus creencias en general.

El conflicto memorable experimentado en el ámbito laboral se relacionó con los docentes sujetos a su autoridad; en la narración se hizo referencia a un conflicto presentado cuando un profesor que aun contado con un desempeño adecuado en cuanto a lo administrativo y operativo, frente a grupo, el trato hacia los alumnos tenía áreas de mejora; no sólo había quejas de los estudiantes, sino que en las observaciones, tanto de clases como de la interacción alumno-profesor en actividades varias, se detectó un trato inadecuado.

El conflicto fue narrado por la directora con estas palabras: “Someter a un juicio en donde el desempeño del profesor está siendo muy bueno pero la relación con los alumnos o el trato hacia ellos no está siendo de la calidad humana esperada” (LLP 75).

Para atender esta situación la entrevistada implementó estrategias de negociación, en donde, por medio del diálogo y apoyada en un marco normativo, se pudiera llevar a cabo una

conversación productiva que tuviera como resultado el cambio de conducta del profesor con el beneficio hacia los alumnos y hacia la institución.

Entonces entras en controversia y es el desempeño o el trato. Mi método para resolverlo es a través de la confrontación... la plática... y apelo mucho al convencimiento, que es... privilegiar el diálogo y concluir con la esperanza de que la persona va a tener la suficiente empatía con los alumnos para ser justo, apelamos a su capacidad de ser empático... de ser humano (LLP 75).

Finalmente, la participante hizo mención y reconoció que la contribución de sus estudios superiores en la formación de sus principios morales, aunado a la formación familiar y de las actividades de labor social y evangelización citadas en su momento.

Participante KP

La participante contaba en el momento de la investigación con 42 años. Sus padres cursaron estudios de secundaria (padre) y licenciatura (madre); su padre es empleado y su madre se dedica a la enfermería; es practicante de la religión cristiana y declaró no participar en grupos sociales.

La participante que ahora se describe, al igual que todo el grupo de participantes anteriores, identifica como algo muy importante la presencia de lo moral en el comportamiento de los directivos, y lo sustenta manifestando la expresión: “trabajamos con seres humanos” (KP 23).

También se encontraron coincidencias en la definición de moral con respecto a las expuestas por la mayoría de los participantes, identificándola como los principios o lineamientos que nos llevan como consecuencia al bien actuar.

Cuando se le cuestionó en relación con un evento de su vida personal que haya condicionado positivamente su formación moral, lo ubicó en el ámbito familiar y manifestó que dicha vivencia estuvo ligada a su madre, quien fungió como referente a partir de sus ideas y

acciones, de su congruencia y, en sus palabras, a las nociones de justicia que a partir de su trato hacia las personas aprendió en el día a día.

No juzga o no etiqueta a las personas... una de mis tías políticas llegó con ella y ... se empezó a acusar [quejar] de mi tío, de su hermano... Entonces fue muy clara y dijo que si no le gustaba lo que ella (la tía) estaba viviendo, que entonces tomara una decisión de separarse si es que no le parecía; le sorprendió tanto a mi tía que le preguntó que por qué le estaba aconsejando eso, y le dijo que ella quería mucho a su hermano; y que ella este... lo conocía como hermano pero que no lo conocía como esposo... Tenemos nuestras situaciones buenas y malas también entonces, no juzga o etiqueta o no se ciega por el hecho de que es mi familiar. Es un acto de justicia cotidiano (KP 47).

En la narrativa de la entrevistada se refleja la admiración que siente por la congruencia de vida y las apreciaciones de su madre hacia el trato con las personas cercanas, en este caso, familiares. Se percibe objetividad en la evaluación de los hechos descritos por la entrevistada y cómo, desde su punto de vista, la forma de abordar el incidente resulta ejemplar.

En el rubro de actividades complementarias que ejercieron influencia en su formación moral (referentes secundarios), la participante señala a los directivos del campus donde labora actualmente como personas que le han brindado oportunidades de crecimiento personal diverso, aprendizajes en varias instancias del conocimiento y en particular en temas pedagógico-didácticos: “En la formación que he recibido en el colegio en el tema de valores, lecturas de libro y la capacitación han influido en mí los directivos de sección” (KP 62).

En lo relativo a instrumentación del juicio moral para la resolución de conflictos, vino a su memoria el caso donde un alumno agredió a otro chico con un gancho de tejer, y aunque la falta fue cometida por un estudiante, el conflicto se desarrolló con los docentes a su cargo y con la

dirección general, ya que la sanción planteada le pareció excesiva y poco formativa. En relación con los hechos la participante los describe así:

Hubo un caso donde un niño lastimó a su compañero con un gancho para tejer que el niño lesionado había llevado al colegio sin que se le hubiera solicitado. Sucedió cuando la lapicera donde guardaba sus plumas el niño lesionado cayó al suelo y las pertenencias se esparcieron por el suelo, y el niño que agredió decidió que le iba a poner el gancho para que cuando se sentara se picara, quizá él creía que era una broma, pero indudablemente fue algo muy reprobable (KP 75).

Por otra parte, en total disposición y apertura para aceptar el aprendizaje de estrategias de acción directiva y valorar opiniones distintas a la propia, la participante escuchó todas las versiones del caso, reflexionó en privado, conversó con el equipo académico y con los padres de familia, y una vez teniendo la información suficiente tomaron una decisión. Se aplicaría el reglamento porque era lo que más convenía a todos los involucrados, los alumnos (agresor y agredido) recibirían un trato justo y un aprendizaje de vida, los papás accederían al servicio formativo que el colegio había ofrecido y la convivencia armónica que prometía el reglamento, desde su esencia privaría dentro de la institución.

Cuando el director general comenta que el niño agresor merece la suspensión [expulsión] al principio yo estaba renuente... Yo estaba renuente en ello porque yo al niño agresor lo consideraba un buen chico... Cuando se presenta con mamá dio un cambio de 180° entonces me di cuenta como hasta un jovencito de esa edad este... Puede a veces cambiar con las personas de acuerdo a su conveniencia en su moral, entonces a mí eso me influyó mucho de que no puedo catalogar al 100% ah, ah, ah, a las personas... (KP75).

Una vez que la participante confirmó que el alumno agresor podía cambiar su dicho a su conveniencia y mentir abiertamente con tal de no recibir la consecuencia prevista por el reglamento por el acto realizado, la narradora aceptó que la aplicación del reglamento, sin adaptaciones o matices, era lo que más convenía.

Cabe señalar, que no se destaca si fue la mejor decisión el hecho de separar al alumno del colegio, sólo se pretende ejemplificar cómo aun con el reglamento más elaborado y de eficacia comprobada, el factor humano y de interpretación (hermenéutico) a la luz de un hecho educativo, las apreciaciones morales y reflexiones éticas jugarán un papel determinante en la toma de decisiones directivas.

En la parte final de la entrevista, la participante hizo notorio el hecho de que las aportaciones de su formación académica superior fueron fundamentales para construir el juicio moral que le permite tener un desempeño directivo apegado al bien actuar, procurando tomar decisiones prudentes y justas atendiendo el ejemplo del referente moral primario, según su narrativa, materializado en la imagen de su abuela y los aprendizajes derivados de la convivencia con este familiar.

Una vez contando con la descripción de los rasgos distintivos y personales de cada participante, se pasó a la elaboración de tablas; dicha información proporcionó una visión general del ámbito de preparación académica universitaria, que dio inicio a su desarrollo en el ámbito docente-directivo ya fuera desde las ciencias biológicas, humanistas o artísticas (ver Tabla 8).

Tabla 8*Perfil Académico-Experiencia Laboral*

Sujeto	RLC	DSA	VMOR	GQ	LLP	KP
Rubro						
Edad	37	30	32	51	48	42
Sexo	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
Licenciatura	Artes visuales	Filosofía	Biología	Educación	Educación preescolar	Pedagogía
Maestría	Educación	Letras		Educación	Administración de instituciones	Administración de instituciones
Antigüedad en el puesto	6 meses	1 año 5 meses	3 meses	27	13	10 meses
Instituciones en que ha laborado	1	1	1	4	2	1
Alumnos que han estado a su cargo	205	408	30	8,000	1600	134
Personas a su cargo	24	31	14	45	14	12

En la segunda sección de la entrevista se obtuvieron datos relacionados con los conceptos personales de moral, y las respuestas se agruparon en categorías diversas con el propósito de hacerlas más accesibles al analizarlas y brindar claridad de consulta al lector. Asimismo, se indican las unidades de significado (*meaning units*) (Linseth, 2004) encontradas en la transcripción de las entrevistas y que expresan ideas relativas a la influencia moral que ejercieron las personas mencionadas por los entrevistados en relación con el desarrollo de su juicio moral.

Tabla 9 (anexo 1) Descripción de la Tabla 9. Referentes morales de vida

En la tabla (anexo 1) se indican las unidades de significado que integran la categoría referentes morales de vida, asimismo, se indican las citas textuales de las transcripciones de las que se obtuvieron datos relacionados con estrategias de negociación, actividades o ámbitos complementarios al académico que intervinieron en su formación moral; personajes históricos (héroes, artistas plásticos), laborales, sociales o familiares (esposo, sacerdote, directivos) que han sido referentes morales en algún momento de su vida que voluntariamente los adoptaron como ejemplares.

Para complementar, se señalaron los valores asociados a dichas personas o personajes como: servicio, solidaridad, tolerancia, sabiduría, justicia y perseverancia.

Finalmente, se identificó alguna experiencia laboral que involucró un conflicto moral memorable, ya sea con alumnos o con profesores bajo su autoridad, así como la estrategia con la de resolución de conflictos que aplicó, ya fuera la implementación del reglamento o la negociación como instrumento para el mismo fin.

Interpretación de la Tabla 9. Referentes morales de vida

El proceso de identificación de ideas relevantes y el establecimiento de relaciones entre ellas se llevó a cabo teniendo como propósito encontrar patrones básicos que permitieran la interpretación preliminar de la entrevista, misma que podría servir como inicio para la investigación profunda del tema en trabajos futuros, que buscaran encontrar respuesta a los cuestionamiento relacionados con el sustento y las motivaciones que llevan a los directivos a tomar decisiones morales en su contexto laboral en general y académico en particular.

Los datos contenidos en la tabla revelan que los entrevistados califican como muy importante la carga moral de la actividad y las decisiones de un directivo escolar, para más adelante reforzar la idea señalando que un directivo, al trabajar con seres humanos, requiere de observar una conducta ejemplar e íntegra.

A decir de 5 de los 6 de los participantes (83.3 % del total), la moral (de un directivo) se define como un conjunto de principios⁹ relacionados con el bien actuar, sólo en un caso se hizo mención del factor espiritual que, desde ese punto de vista en particular, debe estar contemplado en las decisiones morales que interpretamos ahora.

Cuando se les cuestionó a los directivos en relación con un personaje que por su conducta y decisiones de vida representara un referente moral, en todos los casos se hizo referencia una persona humana, cuyo vínculo se basó en la interacción llevada a cabo dentro de una institución ya sea escolar o familiar; en específico, se mencionaron profesor, madre, padre y abuela como ejemplo de referentes morales de vida inscritos en una persona que les resulta ejemplar.

Los valores¹⁰ que citaron los entrevistados, asociados a sus referentes morales, tuvieron como temas centrales a la obediencia (apego a reglas) en el sentido de apego a reglas de convivencia establecidas dentro de la familia por los padres y se hicieron notar como los lineamientos que dieron estructura a la sana convivencia entre los integrantes de dicho grupo humano.

⁹ A partir de la información recogida en las entrevistas y para efecto del presente trabajo, se definen los principios como: referentes o modelos familiares, sociales, históricos, culturales o religiosos, cuyas cualidades, conductas o reglas resultan ejemplares; cabe señalar que los valores serían para este caso normas de conducta específicas, deseables y observables.

¹⁰ A partir de la información recogida en las entrevistas y para efecto del presente trabajo, se definen los valores como normas de conducta específica, deseable y observable.

En otro caso, se citó a la responsabilidad como el compromiso de atender a sus hijos por parte de un padre que, aun cuando por encontrarse en otro país estuvo 15 años alejado de la familia por motivos laborales, nunca desatendió las necesidades económicas de sus hijos.

Cuando se hizo mención del valor de la solidaridad, la referencia fue dirigida hacia una maestra que brindó seguridad y afecto a la entrevistada en sus años escolares de educación básica, en donde una acción generosa permitió que el trance de sus primeros días de escuela se volviera más grato.

Consolidando la idea inicial del apartado, podemos decir que las instituciones jugaron un papel importante en la formación de referentes morales, pues las experiencias no fueron ni fortuitas ni llevadas a cabo en eventos de la vida cotidiana fuera de centros educativos o la familia.

Por otra parte, las unidades de significado expresadas en la narrativa de los entrevistados cuando se refieren a conflictos morales resueltos en su actividad directiva, la mitad de los entrevistados hicieron referencia a que dicho conflicto fue con profesores a su cargo y, la mitad complementarias, señaló que los conflictos fueron con alumnos; en igual proporción, pero no en los mismos casos, las estrategias que se utilizaron para solucionar los conflictos expresados fueron la negociación y la aplicación del reglamento, es decir, disponer de las consecuencias que señalan las normas de convivencia que rigen el funcionamiento de las secciones a su cargo, y por otra parte, encontrar puntos de acuerdo donde no se contravengan las normas de convivencia mencionadas que lleven a resultados favorables para ambas partes, es decir, pautas de negociación.

Las unidades de significado más recurrentes en la narrativa del proceso de resolución de conflictos son personas, alumnos, gente, calidad humana, niño, entre otras, haciendo una clara referencia a que los temas que más los ocupan son los humanos y no los institucionales, se habla de un enfoque en la persona y no en la escuela como sistema administrativo.

Finalmente, los directivos entrevistados equitativamente mencionan, tanto que sus estudios superiores han contribuido a su formación moral, como que dicha preparación no contempló temas de índole ético o enfocado a la importancia del bien actuar.

En general y como un anticipo a las reflexiones finales, se identificaron coincidencias globales en temas relativos a la importancia que tiene el tema moral al ejercer un puesto directivo, o que se perciben a sí mismos como un ejemplo hacia la comunidad educativa, así como la definición de moral asociada a los principios “que nos llevan al bien actuar”, con excepción de un sujeto (KP) que asocia la moral con la espiritualidad.

También sobresale la referencia del núcleo familiar como el contexto donde se identifican los referentes morales y, en segundo término, a la escuela, destacando estas dos instituciones como origen, en el caso de los directivos, fin último de sus acciones morales en beneficio de los sujetos a su cargo y bajo su responsabilidad.

Finalmente, no se interpretó una correspondencia directa y evidente de que la condición de ser hombre o mujer influyera en la construcción el juicio moral o en las motivaciones que impulsaran sus decisiones. Menos aún en la selección de referentes morales de vida, pues indistintamente las mujeres eligen hombres o mujeres como personas ejemplares o viceversa.

4.2 Sistematización e Interpretación del Cuestionario de Definición de Criterios DIT

A continuación se muestra la información que resultó de la aplicación de la prueba de definición de criterios (DIT) y se incluyen las tablas que sirvieron para sistematizar dichos datos; asimismo, se explica el procedimiento mediante el cual se obtuvo el puntaje que nos ayudó a calcular el nivel de juicio moral y asociarlo con las motivaciones que impulsan las decisiones de los directivos participantes, mismas que fueron planteadas como uno de los objetivos específicos de estudio en el que se centra el presente trabajo. De igual forma, se hace referencia a las tablas en

las que se organizaron las respuestas de los participantes, y se agrupan por nivel de desarrollo de juicio moral planteado por Kohlberg en su clasificación.

Apoyados en la prueba de definición de criterios (DIT), se estableció el nivel de juicio moral que poseen los participantes y con ello, las motivaciones en las que se apoyan sus decisiones al desempeñar su puesto directivo.

Inicialmente se contextualizó el grupo de sujetos participantes señalando los elementos que integran su perfil social, familiar y académico.

Resulta importante señalar que el cuestionario DIT o *prueba de definición de criterios* elaborada por James Rest con base en la clasificación de juicio moral de Lawrence Kohlberg, tiene dos versiones: una de seis historias cuyo periodo de aplicación es de 30-40 minutos como se indica en el manual correspondiente. Para el estudio que se documenta ahora, se eligió la versión corta, que consta de tres historias y cuya aplicación requiere de 20 ó 30 minutos.

Dicha decisión se fundamentó en que, por la naturaleza del puesto directivo que ocupaban los participantes, el tiempo disponible para apoyar la investigación respondiendo el cuestionario sería limitado, y no se podía correr el riesgo de que se interrumpiera la aplicación por una situación emergente, ya que la prueba se invalidaría o se le restaría precisión al proceso.

La prueba elegida (corta) cuenta con dos secciones: la primera indica el perfil personal del entrevistado e incluye: edad, género, nombre de la licenciatura, nivel máximo de estudios, tanto ocupación actual como formación académica de los padres, religión y, por último, si pertenece a algún grupo social; en la segunda sección se plantean tres historias (dilemas éticos) y alternativas de solución de las mismos, que en función de las que opciones seleccionadas por el participante, servirán para determinar su nivel de desarrollo del juicio moral.

En este, la aplicación de cuestionario arrojó un número que representa el nivel de desarrollo que guarda el juicio moral del participante, mismo que puede situarse en alguno de los siguientes niveles: pre convencional, convencional o post convencional, que a su vez se dividen en 2 estadios, cuyas características y motivaciones han sido detallados en el capítulo correspondiente al marco teórico. Sin embargo, se resumen a continuación para hacer una consulta más ágil de la tabla.

Nivel I. Preconvencional. Perspectiva individualista concreta del propio interés.

- Estadio 1: Con orientación de castigo-obediencia y perspectiva social egocéntrica.
- Estadio 2: Moral individualista, lo importante es seguir las reglas de acuerdo con su interés y necesidades.

Nivel II. Convencional. Perspectiva de miembro de la sociedad.

- Estadio 3: Moral de expectativas interpersonales, el individuo en relación con otros.
- Estadio 4: Moral de sistema social, distingue el punto de vista interpersonal y el social.

Nivel III. Posconvencional. Perspectiva de razonamiento moral de principios.

- Estadio 5: Moral del contrato social, considera los puntos de vista moral y legal.
- Estadio 6: Moral de principios éticos universales, reconocimiento de principios morales universales de los que se derivan los compromisos sociales.

Cabe señalar que el cuestionario DIT fue aplicado a los participantes como lo indica el manual correspondiente, traducido y validado para el ámbito educativo mexicano (Barba, 2005); dicho cuestionario presenta a los participantes tres dilemas éticos que deben resolver marcando las soluciones posibles por grado de importancia, permitiendo identificar, a partir de la valoración de los resultados, tanto los niveles de desarrollo de juicio moral cómo las motivaciones que impulsan las decisiones de los participantes.

Una vez concluida la aplicación de los cuestionarios se realizó la captura de resultados con base en la hoja de respuestas, con el propósito de calcular los puntajes que nos permitirán encontrar el nivel de juicio moral explicado anteriormente (preconvencional, convencional y postconvencional).

Para identificar a cada participante respetando su anonimato, se estableció un código que identifica su centro de trabajo y una letra de su nombre. Se realizó el llenado de las tablas que indica el manual asociado a la prueba y validada en estudios previos (Barba, 2005).

A continuación, se muestran las tablas individuales que concentran los valores recogidos en la aplicación de la prueba DIT.

En primera instancia, en las tablas se registraron los valores relativos de cada ítem y se realizaron los cálculos correspondientes para estimar los valores asociados a cada nivel de juicio moral y cada estadio. En particular, el manual de aplicación hace énfasis en calcular el valor del puntaje P; dicho valor es el más usado para determinar el nivel de juicio moral según Kohlberg, ya que nos servirá para indicar “la importancia relativa que un sujeto da a las consideraciones de principios morales para tomar una decisión con respecto a los dilemas morales” (Rest, 1979, p. 23).

El puntaje P se obtiene de sumar las categorizaciones 5a, 5b y 6, mismas que corresponden a las moralidades de contrato social, humanismo y principios de cooperación social ideal, respectivamente. Es importante recalcar que los numerales 5 y 6 corresponden a los estadios 5 y 6 de la clasificación antes citada. Se toma como base este puntaje como referente inicial, al ser la que propone el autor citado, aun cuando más adelante se hará notar que el nivel moral predominante en el grupo estudiado no es el P (estadios 5 y 6) sino el nivel previo (3 y 4), al que llamaremos, para efecto de este estudio, nivel moral C.

Los resultados de los seis sujetos participantes con relación al índice P, son los siguientes:

Tabla 10

General de puntaje P

SUJETO	PUNTAJE P OBTENIDO
LLP	1.6
RLC	3.3
DSA	11.6
VM	8.3
KP	6.6
GQ	13.3

Los resultados que integran esta tabla se obtuvieron después de realizar la jerarquización y codificación de las respuestas como lo plantea el manual correspondiente. Dichas tablas se muestran a continuación. En este caso, los nombres de los participantes se codificaron para que sólo el responsable de la indagación conociera sus identidades obedeciendo a la carta de consentimiento informado celebrado por ambas partes previo a la aplicación.

Tabla 11

Nivel de juicio moral según la clasificación de Lawrence Kohlberg

SUJETO	PUNTAJE P OBTENIDO	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
		Estadio 2	Puntaje C Estadio 3y4	Puntaje P Estadio 5y6
LLP	1.6	1.6	26.5	1.6
RLC	3.3		29.9	3.3
DSA	11.6	5	16.6	11.6
VM	8.3		20	8.3
KP	6.6	1.6	24.9	6.6
GQ	13.3		20	13.3
MEDIA	7.45	2.73	22.98	7.45

Interpretación del cuestionario DIT

En la tabla se identifica una clara predominancia de valores superiores (19.6 - 29.9), en los 6 casos, hacia el nivel convencional de juicio moral (Estadios 3 y 4 puntaje C¹¹) caracterizado por buscar la interacción interpersonal con base en el respeto de las reglas sociales que permiten la convivencia entre individuos. Lo anterior hace suponer que las decisiones que toman en su actividad directiva son apoyadas más en la negociación y el diálogo que permitan el funcionamiento de la institución de manera cotidiana.

Se identifica igualmente una baja tendencia a utilizar la moral egocéntrica (Estadio 2) que tiene como carácter principal la obediencia, específicamente en seguir reglas para evitar castigos y buscando un beneficio individual. Cabe señalar que se intuye una baja tendencia a escudarse en un **reglamento para ejercer la autoridad** y tomar decisiones, un valor numérico alto con respecto a los demás estadios nos indicaría esta cualidad.

Finalmente, se identifican valores intermedios en los estadios superiores (5 y 6) nivel pos convencional, en comparación con los estadios previamente analizados, de lo que se intuye que una reflexión más profunda y un desarrollo humano más elevado para tomar decisiones, teniendo como base valores universales que, en el mejor de los casos, derivarían en compromisos sociales.

4.3 Triangulación de las Herramientas DIT y Guía de Entrevista

Una vez contando con el análisis y sistematización de la información obtenida a través de la aplicación tanto de la guía de entrevista como del cuestionario DIT, se articulan los hallazgos con el propósito de identificar relaciones posibles entre las motivaciones asociadas a cada nivel de juicio moral que han sido detallados a lo largo del documento y las unidades de significado

¹¹ Se llamará puntaje C para efecto del presente estudio haciendo referencia al nivel convencional, ya que se intuye que el puntaje P mencionado en el manual de aplicación de la prueba DIT, hace referencia al nivel pos convencional.

identificadas en la sistematización de la entrevista, entre las que se encontramos personas, valores, estrategias de negociación, eventos memorables con carga moral, entre otros.

Para el diseño de las tablas de triangulación se decidió agrupar y localizar a los participantes en la parte superior de las tablas (columnas) y a las categorías en las filas (horizontales); asimismo, se incluyeron en las filas, para su mejor acceso visual, los niveles de juicio moral que la aplicación del cuestionario DIT dio como resultado, para con ello facilitar el análisis de los datos y el establecimiento de relaciones en caso de que sean perceptibles a los ojos de quien accede a los datos.

Debido a que las puntuaciones más altas en los resultados del cuestionario DIT aplicado a los directivos se localizaron en el puntaje C, correspondiente al nivel convencional de motivadores de decisiones morales, el análisis de las tablas se centró en relacionar las unidades de significado con dicho puntaje, por considerarlo el más representativo para efecto del estudio que se presenta.

A continuación, se agruparon los rubros a estudiar en tres tablas: la primera relacionó el puntaje C con la definición de moral y los referentes morales de vida; la segunda con el puntaje C, actividades complementarias de formación moral y personajes referentes morales secundarios; y la tercera, el puntaje C, un conflicto moral enfrentado en el colegio y las estrategias de negociación con las que se resolvió dicho conflicto.

Finalmente, se realizó una descripción de las relaciones cualitativas encontradas en las tablas, atendiendo el diseño de investigación planteado por la presente investigación en apartados anteriores en donde se busca, en primer lugar: delinear de manera evidente la interpretación personal de los hechos y las personas que identifican como ejemplares en su historia de vida; y en segundo término, señalar los aspectos morales en los que hacen énfasis los entrevistados al narrar los episodios solicitados a través de las herramientas aplicadas.

Tabla 12 *Triangulación del Puntaje C - Moral - Referente Moral de Vida*

Sujeto	RLC	DSA	VMOR	GQ	LLP	KP
Categoría						
Argumento del comportamiento moral en un directivo	Somos ejemplo	Integridad	Integridad	Integridad	Trabajamos con seres humanos	Trabajamos con seres humanos
Definición de moral	Principios que nos llevan al bien actuar.	Principios que nos llevan al bien actuar.	Principios que nos llevan al bien actuar.	Espiritualidad individual	Principios que nos llevan al bien actuar.	Principios que nos llevan al bien actuar.
Nivel de juicio moral según el cuestionario DIT	29.9	16.6	20	20	26.5	24.9
Puntaje C						
Ámbitos donde recuerda una acción moral memorable	Familiar	Escolar	Familiar	Escolar	Familiar	Familiar
Persona ejemplar	Abuela	Profesor	Padre	Profesora	Madre	Madre
Persona ejemplar	Abuela	Profesor	Padre	Profesora	Madre	Madre
Valor	Unión familiar	Apego a reglas	Responsabilidad	Solidaridad	Honestidad	Justicia
Unidades de significado asociados a la persona elegida	Clara en sus ideas. Valores de la familia	Las reglas para mantener un orden. Incluir a los demás... Dialogar	Lo más valioso son sus hijos... Lealtad para su familia.	Tenía yo mucho miedo... Me hizo sentir en confianza.	Mamá siempre se rigió por.. El derecho.. Apegándose a la justicia..	No juzga o etiqueta a las persona. No se ciega porque es mi familiar. Acto de justicia cotidiano.
Nivel de juicio moral según el cuestionario DIT	29.9	16.6	20	20	26.5	24.9
Puntaje C						

Análisis de la tabla 12. Puntaje C - Moral - Referente Moral de Vida

Es importante hacer referencia al puntaje C, mismo que se relaciona con las etapas 3 y 4 del juicio moral propuesta por Kohlberg (2008), que se asocia a las personas cuya motivación para tomar decisiones morales es atender la necesidad de ser una buena persona a los ojos propios y de los demás, mantener una buena imagen, el funcionamiento de las instituciones y un sentido de obligación de hacer y respetar las leyes para la protección de los derechos de toda la gente, y se resume en la siguiente frase: “ser una buena persona a los propios ojos y a los de los demás” (Kohlberg, 2008, p. 22).

También el puntaje C está asociado a tomar decisiones para mantener el funcionamiento de las instituciones en su conjunto y que las relaciones entre los individuos están en función del lugar que ocupan los sujetos en el sistema.

En la Tabla 12 se identifican, en los seis casos, que la definición de moral se asocia con conductas deseables en una institución de corte humanista, como se presenta el sistema educativo objeto del estudio, ya que los argumentos para identificar el comportamiento de un directivo, manifestados por los entrevistados se centraron en tres unidades de significado: somos ejemplo, trabajamos con seres humanos y la obligada integridad como componente del perfil de un directivo.

Siguiendo la misma línea, señalaron la moral como un conjunto de principios relacionados con el bien actuar y, sólo en un caso, se hizo referencia a la espiritualidad. Cabe señalar que el nivel de juicio moral no tuvo relación con las unidades de significado, siendo indistinto el nivel con los conceptos expresados, es decir, niveles altos expresaron los mismos conceptos que niveles bajos.

Cuando se abordó el tema del referente moral que parece en su historia de vida, los participantes manifestaron respuestas que se agruparon en dos ámbitos, ya sea el familiar y el escolar; citando docentes, abuelas, madres y padre, asociándolos con valores y principios como la unión familiar, apego a reglas, responsabilidad, solidaridad, honestidad y justicia; y estas a su vez con unidades de significado con claro contenido moral con frases como “valores de familia” (RLC 42), “reglas para mantener el orden” (DSA 42), “lo más valioso son los hijos” (VMOR 42), “me hizo sentir confianza” (GQ 42), “apegándose a justicia”(LLP 42) y “acto de justicia cotidiano” (KP 47).

Destacan algunas citas textuales que ejemplifican los valores expresados o implícitamente plasmados en las narrativas.

Responsabilidad:

“Para mi papá lo más valioso son sus hijos... Se ausentó quince años a Estados Unidos y durante quince años jamás se desentendió de nosotros.” (VMOR 42).

Solidaridad:

“Recuerdo que ingresé yo a esa escuela tenía yo mucho miedo... en el recreo... y ella [la profesora] fue y me compartió la mitad de lunch y este me hizo sentir en confianza” (GQ 42).

Igualmente, en este caso, no se detecta coincidencia entre los valores de la prueba y las unidades de significado, sin embargo, las conductas identificadas en la narrativa de las entrevistas se asocian al fomento de la convivencia armónica, motivadores asociados con las etapas 3 y 4 del nivel de juicio moral asignado a los participantes según la prueba DIT.

Un dato importante es que, ante el cuestionamiento correspondiente, los directivos siempre tuvieron en la memoria tanto una persona que inspiró su conducta moral como un episodio que los

remitía a las enseñanzas de dicha persona, en ningún caso se omitió la respuesta o se desvió la misma a un personaje ficticio, todos fueron históricos.

También realizaron narraciones con detalles en las expresiones y situaciones del momento en que se llevó a cabo el evento, mostrando una carga emocional que se reflejaba en el tono de voz y la expresión corporal del sujeto.

Tabla 13

Triangulación del Puntaje C – Actividades complementarias de formación moral – Personajes ejemplares- Referentes morales secundarios

Sujeto	RLC	DSA	VMOR	GQ	LLP	KP
Categoría						
Actividades complementarias que ejercieron formación moral	Cultural artístico	Histórico	Sociales	Cultural artístico	Sociales	Sociales
Personas o personaje asociado a su elección	Personajes históricos (José Vasconcelos)	Personajes históricos (Simón Bolívar)	Personajes históricos (Baden Powell)	Esposo	Sacerdote	Directivos de mi centro de trabajo
Valores asociados a las personas o personajes elegidos	José Vasconcelos Servicio	Simón Bolívar Solidaridad	Baden Powell Tolerancia	Esposo Perseverancia	Sacerdote Justicia	Directivos del colegio Sabiduría
Unidades de significado asociadas a los personajes elegidos (citas textuales)	Una de las primeras mentes originarias.	Sin información	Sentido de pertenencia. Te permiten externalizar lo que piensas	No miente ... por la perseverancia y por la constancia	Ver otras realidades y poder comprender mejor el entorno social. Justicia y equidad.	Valores Capacitación

Nivel de juicio moral según el cuestionario DIT	29.9	16.6	20	20	26.5	24.9
Puntaje C						

Análisis de la Tabla 13. Puntaje C – Actividades complementarias de formación moral

– Personajes ejemplares -Referentes morales secundarios

Cuando se les cuestionó si identificaban una actividad no académica que haya complementado su formación moral, la respuesta fue en todos los casos afirmativa, entre los que se enlistan los ámbitos: cultural artístico, histórico y sociales; y acto seguido, se mencionan personas de diversas índoles como referentes y se expande el universo de respuestas cuando se citan, desde, personajes históricos como José Vasconcelos (RLC 62), Simón Bolívar (DSA 62), Baden Powell (VMOR 62), hasta familiares, como el esposo de una participante (GQ 62), un sacerdote (LLP 62) y los directivos del campus donde labora un directivo (KP 62).

Cuando se hizo referencia a los valores asociados a cada uno de los referentes secundarios mencionados, volvieron a centrarse las unidades de significados en valores y actitudes deseables como el servicio, la solidaridad, la tolerancia, la perseverancia, la justicia y la sabiduría.

Destaca la siguiente unidad de significado:

Personaje: Baden Powell

Valor: Tolerancia

“Sentido de pertenencia, estar con grupos que te permiten decir lo que piensas lo aceptan sin tacharte, simplemente te permiten externar lo que piensas” (VMOR 62).

Siguiendo en esa línea, las unidades de significado identificadas como frases relacionadas con los referentes morales secundarios, se reconocen frases que se asocian a un sentido de admiración debido a las conductas ejemplares identificadas en los personajes o personas elegidas,

tales como “una de las primeras mentes originarias” (RLC 62), “no miente” (GQ 62), “su perseverancia y su constancia” (GQ 62) y finalmente, un caso atípico, en el que no recordó frase alguna del personaje citado ni acción que lo volviera ejemplar, se anota el evento para documentarlo sin emitir juicio del mismo (DSA).

Finamente, se encontró una relación entre los dos puntajes C más altos, que asociaron sus respuestas con un educador histórico del que conocían su vida y obra, y un sacerdote congruente en su actuar según el relato del participante.

Llama la atención que ninguno de los sujetos (LLP, RLC y KP) que obtuvieron las calificaciones más altas en el puntaje C, es decir, convencional (estadios 3 y 4) (ver tabla 11), obtuvieron resultados más altos en el puntaje P (estadios 5 y 6) (ver tabla 11), en este caso destacaron los participantes DSA y GQ, sin que esta reflexión pretenda generar una proposición concluyente, solamente se da cuenta del dato para que sirva como referencia a investigaciones futuras.

Tabla 14

Triangulación del Puntaje C – Conflicto moral en el colegio –Estrategias de negociación

Sujeto	RLC	DSA	VMOR	GQ	LLP	KP
Categoría						
Personas con quien enfrentó un conflicto moral en el colegio	Docentes sujetos a su autoridad	Alumnos	Alumnos	Alumnos	Docentes sujetos a su autoridad	Docentes sujetos a su autoridad
Unidades de significado en el conflicto dentro del colegio	Cuesta mucho trabajar con las personas que no están comprometidas...	Uso inapropiado del celular...	Los papás aquí, siempre se les daba la razón, independientemente de las reglas que como sistema	Un día llegó y me dijo miss... Me violaron...	El desempeño del profesor está siendo muy bueno pero la relación con los alumnos no está siendo de calidad	Un niño lastimó a su compañero con un gancho
Estrategias de resolución de conflicto	Negociación	Aplicación de reglamento	Aplicación de reglamento	de Negociación	Negociación	Aplicación de reglamento

Unidades de significado asociadas a la estrategia de resolución del conflicto escolar citado.	Le dije no maestra, usted va a recibir todos los aplausos, espero que eso la convenza,	El alumno no tenía un antecedente disciplinario. Decidimos que para todos tenía que ser igual. Las normas están ahí desde el principio	Haciéndoles ver que también hay normas, hay reglas. que hay formas de trabajar. Mis normas son mi respaldo.	Yo tenía que ser su líder moral, ... Era la mamá el sacerdote, enfermera y de todo.	Entras en controversia. Mi método es la confrontación. la plática...el diálogo. Ser empático... de ser humano.	La directora comenta que el niño agresor merece la suspensión. Al niño agresor lo consideraba un buen chico. Un jovencito puede cambiar de acuerdo a su conveniencia
Nivel de juicio moral según el cuestionario DIT Puntaje C	29.9	16.6	20	20	26.5	24.9

Análisis de la Tabla 14. Puntaje C – Conflicto moral en el colegio –Estrategias de negociación

Cuando se solicitó que relataran un conflicto moral enfrentado en su ejercicio directivo en el colegio, sólo dos grupos de personas aparecieron en las respuestas narradas, docentes a su cargo y alumnos; en relación con los docentes, las unidades de significado mencionadas fueron “Cuesta mucho trabajar con las personas que no están comprometidas” (RLC 75), “El desempeño del profesor está siendo muy bueno pero la relación con los alumnos no está siendo de calidad” (LLP 75), “Un niño lastimó a su compañero con un gancho” (KP 75), esta última refiriéndose a que surgió un desacuerdo por la consecuencia disciplinaria que se asignaría al agresor. Para el caso de las estrategias aplicadas para la resolución de dicho conflicto, fueron señaladas dos: aplicación del reglamento y la negociación.

En el caso de los eventos vividos con los alumnos, las unidades de significado identificadas en la narrativa de los directivos al describir el conflicto que destacaron son: “Uso inapropiado del celular” (DSA 75), “A los papas aquí siempre se les daba la razón” (VMOR 75), “Un día llegó y me dijo miss, me violaron” (GQ 75); y las unidades de significado encontradas en el relato

coincidieron con las expresadas en los conflictos con los docentes, aplicación del reglamento y negociación.

Para la narrativa del procedimiento de la resolución de conflicto con docentes se identificaron las unidades de significado tales como: “Le dije no maestra, usted va a recibir todos los aplausos, espero que eso la convenza” (DLC 75), “La directora comenta que el niño agresor merece la suspensión” (KP 75), “Al niño agresor lo consideraba un buen chico” (KP 75), “El jovencito puede cambiar de acuerdo a su conveniencia” (KP 75), haciendo una clara referencia tanto a la aplicación del reglamento como a la negociación.

Posteriormente, cuando se relata la resolución de conflictos con los alumnos, destacan unidades de significado tales como “Yo tenía que ser su líder moral” (GQ 75), “Era la mamá, el sacerdote, enfermera, y de todo” (GQ 75), “Mis normas son mi respaldo” (VMOR 75), “Las normas están ahí desde el principio” (DSA 75), “Decidimos que para todos tenía que ser igual” (DSA 75).

Finalmente, no se encontró correspondencia directa del puntaje C con la utilización de alguna estrategia para atender los conflictos mencionados, pues las puntuaciones indistintamente se asocian a los diversos tipos de negociación, sin embargo, se identifica en todo momento la voluntad de los directivos, que siempre fue encontrar una solución justa y apegada al reglamento del sistema educativo.

Al articular la información obtenida por el cuestionario DIT con la guía de entrevista, los hallazgos que denota en las puntuaciones más altas del DIT obtenidas por KP, LLP, GQ y RLC, coinciden en que los referentes morales de vida provienen del ambiente familiar; las tres puntuaciones más altas seleccionaron mujeres como referentes (madres y abuela) e hicieron

referencia de dichas personas a valores como la honestidad y la justicia, así como al principio de unión familiar.

La puntuación más baja del DIT hizo referencia al ámbito familiar citando al padre como persona elegida por su conducta ejemplar. Cabe señalar que, en la totalidad de los casos y las narraciones registradas se identifican conductas ejemplares, frases emotivas que seguramente inspiraron a los sujetos a considerar prudente tomarlos como ejemplo de vida; en este caso, sólo se buscó sistematizar la información por patrones recurrentes buscando un mejor análisis y entendimiento de la información y dar cuenta del fenómeno estudiado, sin estar en condición ni emitir un juicio de valor.

Se identifican una relación directa entre los sujetos que obtuvieron la puntuación más alta en los estadios 3 y 4 de juicio moral, la aplicación de estrategias de negociación, análisis de contexto y diálogo, en contraposición de los que obtuvieron las puntuaciones más bajas en los mismos estadios que aplican las reglas como estrategia de solución de conflictos.

La mayoría de los sujetos entrevistados, en particular los que obtuvieron las puntuaciones más altas de los estadios 3 y 4 en la prueba DIT, tienen como referente moral a un integrante de la familia, con mayor experiencia de vida.

Con excepción de un sujeto (DSA), la mayoría de los participantes pudieron relatar o citar alguna idea relacionada con el referente mencionado por ellos mismos en su narración, aun y cuando dichos señalamientos no fueron detallados ni relevantes.

En el 50% de los casos se mencionaron conflictos morales a resolver tanto con docentes a su cargo como con alumnos. Llama la atención que del universo de posibilidades de conflictos morales que pueden ser atendidos en un centro educativo, predominen sólo dos alternativas para atender el universo de posibilidades que se intuyen como numerosas por involucrar a cientos de

seres humanos, que son caracterizados por contextos socioculturales diversos e historias personales particulares, recordando que la cobertura de la institución en la que se desarrolló el trabajo, tiene presencia con 5 planteles en 4 estados distintos de la república mexicana.

A manera de cierre del capítulo, se hace un recuento de los temas presentados en el mismo: iniciamos con la descripción del proceso de sistematización de los datos arrojados por la entrevista, haciendo referencia a la estructura de la misma y la presentación de los datos, en específico, de las unidades de significado, las cuáles se indicaron entrecomilladas y marcando tanto las iniciales del código correspondiente al participante como las filas del archivo de Excel en que se encontraba el texto dentro de la transcripción de las entrevistas.

Más adelante, por medio de dos tablas de doble entrada, se buscó establecer correspondencias entre los rubros atendidos por la entrevista: Tabla 8. Perfil académico-experiencia laboral; Tabla 9. Referentes morales de vida (anexo 1).

Posteriormente, se presentó la sistematización de los resultados de la aplicación del cuestionario DIT, por medio de dos tablas se concentraron los puntajes C y P obtenidos por los participantes, señalando de manera global el nivel de juicio moral alcanzado por cada uno de ellos, lo que favoreció el establecimiento de coincidencias y comparaciones.

Capítulo 5. Conclusiones

La pregunta y objetivo central de la investigación se enfocaron a establecer: qué referentes y motivaciones sustentan las decisiones morales de los directores participantes en el estudio: encontrando que los referentes que se identificaron durante la aplicación de la entrevista giraron en torno a dos instituciones: la escuela y la familia, representados por docentes, abuela, padre y madre, quienes, a través de comportamiento ejemplar, ya sea por la prudencia mostrada en la resolución de dilema narrado, o por los resultados obtenidos que, a juicio del entrevistado, fueron ser justos o pertinentes, y quedaron plasmados en la memoria del director, como una vivencia destacada. En estos casos, la fenomenología resultó de gran apoyo para otorgar valor e indagar sobre las realidades que brinda conocimiento de corte moral que es adquirido en la interacción social (familiar-escolar) que en el futuro sustentarán las decisiones ejercidas por las personas. Schütz (1974) hace referencia a la importancia de analizar las experiencias que se producen cuando las personas interactúan y, a partir de esta convivencia, se generan significados como en el caso de la convivencia familiar y escolar.

La ausencia en las respuestas de instituciones distintas a las citadas como las religiosas, laborales, sociales, culturales, entre otras, fue patente en esta primera fase de la interpelación. Destacándose, al menos en esta parte, la importancia que para los participantes ejercieron tanto los familiares como los docentes en su formación moral.

Con respecto a las motivaciones morales que sostienen sus decisiones, apoyados en el cuestionario DIT, se encontró, en todos los casos, predominancia del nivel de juicio moral convencional y, con ello, las motivaciones asociadas a dicha fase, tales como dar continuidad al funcionamiento del sistema (en este caso educativo) al que pertenecen y a mantener tanto el

equilibrio como la armonía cotidiana de las relaciones entre las personas que integran el centro educativo.

En relación con la primera pregunta específica ¿Qué nivel de juicio moral tienen los directores de nivel secundaria de un centro educativo?, aun cuando el enfoque de la presente investigación en general, y en particular de esta parte del trabajo, descansa en gran parte sobre la aplicación de una entrevista de corte cualitativo, como se indicó en su momento, únicamente se rescataron, las motivaciones que caracterizan al nivel obtenido por los participantes, así, aun cuando el resultado de la tabulación fue numérico, el análisis de los niveles predominantes se realizó función de las características asociadas a estas y no del nivel como tal, dando un carácter cualitativo al manejo de los resultados (Tabla 11. Nivel de juicio moral según la clasificación de Lawrence Kohlberg). Resulta oportuno señalar que desde la justificación del trabajo existió una expectativa, quizá no explícita aunque sí presente, de que, por la importancia del lugar que ocupa un director escolar en el organigrama del centro, se esperaba quizá que su nivel de juicio moral fuera el más elevado de la clasificación citada, donde se aspira a respetar los valores universales, las leyes para el bienestar y para la protección del derecho de todos, así como para el cumplimiento contrato social celebrado con las familias que buscan al centro para educar a sus hijos (Kohlberg, 2008).

Sin embargo esto no sucedió así, la investigación arrojó resultados distribuidos en los estadios 3, 4, 5 y 6, cuyas motivaciones van desde conservar el funcionamiento social, es decir y traducido al interior del centro educativo, buscar que el servicio educativo no se interrumpa, hasta tomar decisiones y gestionar la institución, persiguiendo cumplir valores universales y, cuando las normas de convivencia sean insuficientes, generar unas nuevas que cumplan los fines más elevados de la gestión educativa.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que aun y cuando el Sistema de colegios, objeto de la investigación, busca integrar su cuerpo directivo en todos los planteles, aplicando exámenes estandarizados y, una vez seleccionados, indicándoles que deberán apegarse al reglamento para gestionar su campus, el criterio personal, la historia familiar, el juicio moral y el contexto en que se desarrolla la gestión directiva, influye en la toma de decisiones y en la aplicación de las normas.

Es importante mencionar que, en ningún caso, el nivel de juicio moral alcanzado por los entrevistados llegó a superar el 16.6¹² de puntaje en el nivel post convencional o de principios, representando este hecho un área de mejora relevante, que debería ser atendida por los procesos de formación de directores del sistema de colegios donde se desarrolló la investigación; resulta deseable que quienes dirigen una institución donde se forja tanto el proyecto de vida como el proyecto laboral de quienes la integran, tengan un grado de evolución en la construcción de su juicio moral que les permita tomar decisiones en favor de sus colaboradores y gente a su cargo

Lo anterior deberá ser tomado únicamente como un hecho registrado durante el proceso de investigación y no como un juicio de valor con relación a la pertinencia del perfil de habilidades directivas de los participantes.

Continuando con la reflexión final de la información recogida durante el proceso de indagación y pasando a la pregunta de investigación que buscaba las motivaciones morales que sustentan las decisiones del director escolar de nivel secundaria en un centro educativo, se encontraron dos vertientes: por una parte, las que impulsan la decisión moral en sí que registró el cuestionario DIT, mismas que fueron ya comentadas, y por otra parte, las identificadas en la narrativa expresada durante las entrevistas, en donde por medio de unidades de significado, manifiestan las que, desde su punto de vista, tienen que ver con el *deber ser* de un director, citando

¹² Se toma el 16.6 de calificación por ser el nivel más bajo obtenido en el nivel C de la totalidad de los participantes, ver Tabla 11

expresiones como: “somos ejemplo”, haciendo intrínseca la idea de lograr que la conducta de quien dirige un centro educativo sea virtuosa de hecho e inspiradora a los ojos de quienes observan.

De igual forma, cuando la expresión “trabajamos con seres humanos” se vuelve recurrente apelando al hecho de que al participar en la formación de personas la responsabilidad es muy elevada y los alcances de sus decisiones son a largo plazo, lo que encierra una carga moral evidente.

¿Qué referentes morales de vida guían la toma de decisiones del director escolar del nivel secundaria de un centro educativo?

En relación con la pregunta de investigación sobre los referentes morales de vida que guían la toma de decisiones del director escolar participante, hubo dos niveles de detalle, el primario representado por la familia y por la escuela, como se puntualizó anteriormente, y el secundario, donde se pidió hacer referencia de algún personaje que representara un referente moral complementario, las aportaciones se diversificaron y perdieron cohesión; el universo fue desde personajes históricos hasta familiares de los entrevistados, un artista, un militar, un educador y un sacerdote, aun cuando la narrativa citó eventos notables y valores deseables, las experiencias no fueron dotadas de la complejidad de los primeros relatos, destacando un caso donde no se hizo narración alguna de las experiencia que lo ubicaba en el calificativo de ejemplar.

Resultó evidente que la intersubjetividad mencionada por Schütz (1974) no llegó a consumarse en la narración secundaria, pues la vinculación con los referentes con quienes decían haber sido influenciados, al considerarlos figuras morales, no habían inspirado relatos, anécdotas, citas o labores comunes, como en el caso de los referentes primarios.

En resumen, los referentes morales primarios quedaron inscritos de manera más evidente en su sentido común (Schütz, 1974), pues fueron adquiridos socialmente en la acción de

intersubjetividad con los referentes mencionados, y fueron evaluados otorgándoles el carácter de *socialmente aprobados* desde el punto de vista moral.

Finalmente, destacan dos unidades de significado asociadas a conflictos morales notables enfrentados en el ámbito laboral, así como a las estrategias de negociación aplicadas para resolver dicho trances; se trata de dos categorías emergentes que no estuvieron contempladas en el diseño inicial de la investigación y que en el desarrollo del trabajo surgieron como rubros indispensables para el análisis de la realidad estudiada, debido a que los sujetos se valen de ellos para generar la estructura epistémica que les permite atender y entender los conflictos morales asociados a su labor directiva.

Las situaciones morales enfrentadas que se mencionaron, tuvieron como protagonistas, por una parte, a profesores a su cargo y, por la otra, a estudiantes bajo su responsabilidad, en proporciones iguales. Profesores poco comprometidos, evaluación del desempeño docente, apreciaciones opuestas con respecto a un evento disciplinario, fueron tópicos de los conflictos morales enfrentados con colegas; eventos disciplinarios por el uso del celular, seguimiento de reglas básicas de comportamiento y eventos traumáticos extra escolares, se abordaron los con estudiantes.

En igual proporción, las estrategias que se aplicaron para atender y encontrar solución a dichos problemas, fueron únicamente dos: la negociación y la aplicación del reglamento, entendiéndolos como el diálogo armónico entre las partes involucradas, buscando encontrar la solución que beneficie a ambos bandos, y la implementación de las consecuencias contempladas en el código de conducta institucional elaborado con base en la experiencia y la historia del centro escolar, apegado a los lineamientos marcados por las instituciones que supervisan el servicio educativo a nivel federal. En la aplicación de dichas estrategias y consecuencias se identifica una

congruencia evidente con los valores institucionales expresados en su oportunidad (Respeto, Justicia y Amor), respeto a las reglas acordadas por la comunidad educativa para su buen funcionamiento y la promoción de un trato justo que otorgue los involucrados un ambiente seguro y los privilegios o consecuencias formativas que les correspondan, con base en la pertinencia de las normas y en el juicio moral de quien aplica el reglamento.

Llama la atención que, dentro de las vivencias relatadas, no se contemplen como estrategias de resolución de conflictos la participación de padres de familia o el diálogo colegiado con su grupo de trabajo, enfocándose en aplicar el *sentido común* o conocimiento acumulado tanto en el ejercicio directivo como en la implementación del reglamento institucional para la resolución del dilema en cuestión; cobran sentido entonces las aportaciones de Schütz (1932) cuando menciona que el mundo social es comprensible desde la biografía del sujeto, en la que asume que esta comprensión es correcta, “generando un repositorio de conocimiento... que le ayudará a comprender nuevos fenómenos sin necesidad de iniciar un nuevo proceso reflexivo para ordenar cada una de las vivencias que transcurren” (Schütz, 1932, p. 80).

Concretando, el esfuerzo aquí expuesto, buscó contribuir a la comprensión de un fenómeno complejo como lo son las realidades escolares; en particular, es la dirección de centros educativos y más específicamente, la construcción del juicio moral de quienes deciden el destino de dichos centros.

Por otra parte, con una mirada fenomenológica, se buscó dar cuenta de las apreciaciones y las valoraciones personales que en la práctica se implementan para tomar decisiones que pretenden tanto ser justas como contribuir a la formación de los estudiantes a su cargo; y más allá de calificar si son válidas, oportunas o correctas, establecer que son reales y dignas de ser estudiadas por las secuencias que provocan en las personas que educan académica y formativamente.

Después de las reflexiones expuestas, resulta oportuno y pertinente documentar tanto la medida en que las preguntas de investigación encontraron respuesta como el grado en que los objetivos del presente ejercicio de indagación fueron cumplidos.

Se puede afirmar que, el planteamiento de establecer el nivel de juicio moral de los directivos participantes, se logró plenamente con ayuda la herramienta DIT descrita a lo largo del texto, apoyando su aplicación en el manual correspondiente y dando crédito a los autores e investigaciones previas. La referencia obtenida en esta parte del proceso sirvió como base para referenciar las motivaciones que sustentan las decisiones morales de los participantes en el ámbito laboral, específicamente en su actuación como directivos de la sección secundaria del centro educativo a su cargo. Con lo anterior, se documenta que la segunda pregunta de investigación relacionada fue atendida satisfactoriamente.

En lo relacionado con la pregunta de investigación que buscaba atender los referentes morales de vida que influyen en las decisiones morales de los participantes, los avances fueron discretos e incipientes, ya que las herramientas y técnicas de análisis fueron necesariamente adaptadas de otros estudios con cierto grado de similitud, por tratarse de una línea de investigación tan específica que, como tal, no se identificaron precedentes; sin que se descarte su existencia, sólo se documenta que en el ejercicio de revisión del estado del arte no se detectaron estudios que coincidieran con el objeto de estudio plenamente.

Es aquí donde se considera que la principal aportación de este trabajo es, en primer lugar, la incursión en un tema poco estudiado como lo es la formación moral de los directores escolares, que por la trascendencia sociocultural y los alcances de su labor, se propone sea estudiada en mayor profundidad buscando atender dos áreas en específico.

La primera, incluir en los procesos de selección de candidatos a puestos directivos el rubro de los dilemas morales, específicamente, enfrentando a los aspirantes a conflictos reales como los expresados en las entrevistas documentadas en este trabajo; para registrar las reacciones, valoraciones y alternativas de decisión propuestas por quienes son evaluados.

Con lo anterior, se lograría contar con una referencia más cercana a realidad de la manera en que el futuro directivo conducirá el destino de la institución a través de las decisiones morales que en el ejercicio laboral cotidiano deberá ejecutar.

La segunda, si se detecta dentro de una institución que los directivos en funciones no cuentan con formación en temas relacionados con el juicio moral o, por su historia de vida su desarrollo es muy básico, una alternativa sería generar programas de formación directiva que atendieran dicha área de mejora en el perfil de los responsables del destino institucional.

Como cierre, propongo que las personas que lleguen a interesarse en seguir esta línea de investigación, consideren en futuros trabajos, que los directivos son personas que cuando estén interesadas en participar en entrevistas como los documentadas en el texto que nos ocupa, siempre contarán con el tiempo limitado para participar, quizá no habrá una segunda oportunidad para regresar y corregir la entrevista o el cuestionario, siempre será conveniente (con un consentimiento informado) documentar la entrevista con un medio electrónico, ya sea de audio, video o ambos.

Asimismo, se sugiere, a partir de la experiencia narrada en este documento, a quien tenga la intención de aplicar una entrevista como herramienta de investigación, realice pruebas piloto exhaustivas hasta lograr la pericia necesaria para despertar el interés genuino del entrevistado en el proceso, para lograr que el participante plasme en sus respuestas información clara, anécdotas interesantes y experiencias valiosas para quienes las consulten. Hasta aquí, sugerencias en lo operativo de la recolección de información.

En lo relacionado con la parte teórica, el flujo de información encontrado es muy abundante en lo relativo a dirección organizacional o institucional, sin embargo, en lo específico, relacionado con centros educativos y más aun con el desempeño directivo, se detectó un vacío en el campo del conocimiento de estos temas, que como ha sido señalado a lo largo de este estudio, son relevantes de origen, sin embargo, poco estudiados. He aquí el primer paso para futuras investigaciones que brindarán hallazgos relevantes en relación con la construcción del juicio moral de quienes dirigen los centros educativos de nuestro país.

Asimismo, a la luz de la teoría del desarrollo del juicio moral de Lawrence Kohlberg, se pudo encontrar, con la aplicación del cuestionario DIT, un nivel de juicio moral y asignarlo a los participantes, sin embargo, al buscar hacer una relación entre los referentes morales (valores) y las personas ejemplares que los inculcaron a partir de sus decisiones y su comportamiento, se descubre una veta que puede aportar conocimiento valioso que repercutirá en el conocimiento de la gestión directiva escolar. Se dio cuenta aquí del primer acercamiento a dicha área del conocimiento y de la visión propuesta en específico.

Resultaría interesante, por ejemplo, descifrar cómo aun siendo reclutados y seleccionados todos los participantes aplicando las mismas entrevistas, exámenes psicométricos y pruebas proyectivas, específicamente para desempeñar el mismo puesto, en los resultados del cuestionario encontramos distintos niveles de juicio moral y en la entrevista se detectan tan diversos referentes morales que tuvieron origen en personas ejemplares desiguales.

Como cierre, sería prudente sugerir un ejercicio que aun cuando sólo se reflejó en una ocasión en el capítulo teórico, aportó una visión objetiva al resto del trabajo: cuando se buscó el sustento para profundizar en la propuesta teórica de Kohlberg y tomarlo como eje rector del

ejercicio de indagación, las ideas de Gilligan (1985) y sus seguidoras dotaron de objetividad a la mirada con que se aplicó la propuesta del psicólogo y filósofo estadounidense.

En el rubro metodológico, una de las más notables aportaciones de este trabajo, consistió en la elaboración y aplicación de una guía de entrevista que rescata desde la narrativa de los participantes, hasta las personas que ejercieron influencia en la construcción de su juicio moral a través de episodios de vida que ilustran conductas moralmente ejemplares. También, dicha guía de entrevista aportó la interpretación de los referentes de conducta (valores) que se encontraron inmersos en los relatos compartidos por los entrevistados.

Asimismo, el enfoque cualitativo que se le dio a la prueba DIT, al poner especial atención en las motivaciones que impulsan las decisiones de los sujetos en cada estadio de juicio moral según la teoría de Kohlberg, evitando dejar sólo en una referencia numérica, brindó la oportunidad de contar con un referente personal de cada directivo más cercano a la realidad, incluso se incluyeron datos de sus padres, como ocupación y grado máximo de estudios. Resulta oportuno mencionar que dicha información podría servir en futuras investigaciones para abundar más en la influencia que ejerce el perfil de los padres en la construcción del juicio moral, complementándola con la persona ejemplar que se plasma en la entrevista.

Así como se identificaron, a lo largo de la investigación, rasgos distintivos en la construcción del juicio moral de los participantes, mismos que los llevaron a tomar decisiones directivas y ejecutar su gestión apoyados en los referentes morales adquiridos a lo largo de su vida, resultaría conveniente reflexionar, en investigaciones futuras, sobre la manera en que los colaboradores de los equipos directivos captan y ejecutan las instrucciones, probablemente dicha operación se ve condicionada por la interpretación de la validez y pertinencia de las instrucciones recibidas y, en consecuencia, el cumplimiento de las tareas o acciones asignadas influirá tanto en

la calidad del servicio que presta la institución como en la percepción de las familias hacia la formación académica y sociocultural que reciben sus hijos.

Por la importancia del rol que juega un directivo responsable de la aplicación de un modelo educativo, que a su vez influye en los proyectos de vida de cientos de alumnos, en la vida laboral decenas de profesores y en las expectativas de las familias que eligen una institución para formar a sus hijos, el estudio de las motivaciones y referentes que sustentan la gestión eficiente de un centro educativo resulta pertinente de ser estudiado, para que las decisiones que tomen quienes guían los centros educativos sean moralmente aceptables, basadas en un pensamiento crítico y un permanente ejercicio de deliberación creativa.

Mirando hacia el futuro sería deseable ampliar los estudios relacionados con la construcción del juicio moral y la toma de decisiones no sólo para confirmar las conclusiones expresadas en esta investigación o para favorecer el desempeño directivo; sería importante agregar a estudios posteriores el ámbito familiar donde los padres toman decisiones morales para promover el desarrollo de sus hijos y, a diferencia del contexto laboral, no existen evaluaciones periódicas para determinar el nivel de desarrollo de juicio moral, ni de nivel desempeño y, mucho menos, capacitaciones en habilidades de gestión.

Incidir positivamente en el funcionamiento de las familias y de sus integrantes a partir del estudio del juicio moral, de su construcción, desarrollo, motivaciones y referentes, podría tener un beneficio en la calidad de vida de las personas en particular y de la sociedad en general.

Referencias

- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Paidós Mexicana.
- Álvarez Fernández, M. (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 11(2), 15-19. <https://docplayer.es/27787232-La-direccion-escolar-en-el-contexto-europeo.html>
- Aristóteles (2008). *Ética nicomaquea*. Deloitte.
- Ballester, F. (2007). *Educación en valores y mejora de la convivencia*. EOS.
- Barba, B. (2002). Influencia de la edad y de la escolaridad en el desarrollo del juicio moral. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(2), 23-45. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15504202>
- Barba, B. y Romo, J. M. (2005). Desarrollo del juicio moral en la educación superior. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 10(24), 67-92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002405>
- Barra Almagiá, E. (1987). El desarrollo moral: una introducción a la teoría de Kohlberg. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 19(1), 7-18. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80519101>
- Bermúdez, C., Castro, L. y Rodríguez J. (2016). Valores del gerente educativo en el marco de la transformación social. *Escenario Educativo Revista Transdisciplinaria de Educación*, 2(1), 17-29. <https://es.calameo.com/read/004450746577427a04f9b>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.), *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). UNED. http://www.textosescolares.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070200190.U%20de%20Granada.Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf

- Botero Chica, C. A. (2006). Los ejes transversales como instrumento pedagógico para la formación en valores. *Revista Politécnica*, 2(3), 49-59.
<http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/58/46>
- Botero Chica, C. A. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnica*, 3(5), 19-31. <http://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/71>
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications.
- Chisari, B. (2018). *El desarrollo moral según Carol Gilligan. Estudio exploratorio en una muestra de mujeres y varones adultos de dos comunidades urbanas*. [Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de Mar del Plata].
- Cisterna Cabrera, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación de conocimiento de investigación cualitativa. *Theoria*, 1(1), 61-71.
<https://redalyc.org/articulo.oa?id=299/29900107>
- Colorado Ramírez, S. y Gairín Sallán, J. (2017). La ética de la organización en los centros educativos. Análisis de las concepciones y prácticas educativas. *Perspectiva Educacional. Formación de Profesores*, 56(1), 127-146.
www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/viewFile/477/228
- Concha Albornoz, C. (2007). Claves para la formación de directivos de instituciones escolares. *REICE Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5e), 133-138. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025019>
- Cortina, A. (1996). *El quehacer ético: guía para la educación moral*. Santillana.
- Daft, R. (2002). *Teoría y diseño de la organización*. Thomson Editores.
- De Yurre, G. R. (1969). *Ética*. Eset.

- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- Durkheim, E. (2002). *La educación moral*. Morata.
- Elzo Imaz, F. J. (2004). La educación del futuro y los valores. *Revista Electrónica Debates en Educación*. <http://www.uoc.edu/dt/esp/elzo0704.pdf>
- Fernández Serrat, M. L. (2002). Formar para la dirección escolar: Por qué, cuándo, cómo.... *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56751267013>
- Fierro, C. y Carbajal, P. (2003). El docente y los valores desde su práctica. *Revista Electrónica Sinéctica*, (22), 3-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99817932002>
- Fierro, C. y Carbajal, P. (2005). *Mirar la práctica docente desde los valores*. Gedisa.
- Fierro, C. (2006). *Conflictos morales en el ejercicio de la función directiva de nivel básico* [Tesis de doctorado, Cinvestav-Sede Sur Departamento de Investigaciones Educativas]. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Fierro-4/publication/274064483_Conflictos_Morales_en_el_ejercicio_de_la_funcion_directiva_del_nivel_basico/links/5730cc5808ae100ae5574670/Conflictos-Morales-en-el-ejercicio-de-la-funcion-directiva-del-nivel-basico.pdf
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. Morata.
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice and evaluation of the phenomenological methods as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235-260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Guibert, J. M. (2017). *El liderazgo ignaciano*. Sal Terrae.
- Guilligan, C. (1985). *La moral y la teoría: psicología del desarrollo femenino*. Fondo de Cultura Económica.

- Hersh, R. (1984). *El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg*. Narcea.
- Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (1998). *Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico*. Prentice Hall.
- Husserl, E. (2013). *Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Libro Primero: Introducción general a la fenomenología pura* (Trad. J. Gaos y A. Ziri6n). Instituto de Investigaciones Filos6ficas / Fondo de Cultura Econ6mica.
- Isaacs, D. (1981). La organizaci6n y direcci6n del centro escolar. *Revista de Educaci6n*, XXVIII (266), 55-78.
- Kant, M. (2007). *Fundamentaci6n de la metafisica de las costumbres* (Ed. P. M. Rosario Barbosa). https://pmbr.net/books/kantfund/fund_metaf_costrumbres_vD.pdf
- Kohlberg, L. (1984). *La psicología del desarrollo moral*. Gedisa.
- Kohlberg, L. (2008). *La educaci6n moral seg6n Lawrence Kohlbergs*. Gedisa.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigaci6n cualitativa*. Morata.
- Latapí Sarre, P. (2001). *La Moral regresa a la Escuela*. Plaza y Valdez-UNAM Centro de Estudios sobre la Universidad.
- Linde Navas, A. (2009). La educaci6n moral seg6n Lawrence Kohlberg: una utopía realizable. *Praxis Filos6fica*, (28), 7-22. <https://www.redalyc.org/pdf/2090/209014646001.pdf>
- Linseth, A. y Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching live experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(2), 145 153. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00258.x>
- Llano, C. (1996). *La enseñanza de la direcci6n y el m6todo del caso*. IPADE.
- Llano, C. (1997). *Dilemas 6ticos de la empresa contemporánea*. Fondo de Cultura Econ6mica.
- L6pez Calva, M. (1994). *Vámonos Inm6viles*. Lupus Magister.

- López Calva, M. (2009). *Educación Humanista. Tomo II*. Gedisa.
- Loera Varela, A., Cázares Delgado, O., Hernández Collazo, R. L. y García Hernández, E. (2005). *Cambios en la Gestión Escolar de las escuelas que participan en el programa Escuelas de Calidad 2001-2004*. Heurística Educativa.
- Loranca, J. C. (2017). *El mejor se cultiva cada día*. Lagares.
- Ministerio de Educación (2008). *Dirección Escolar Efectiva Documento 4* [Archivo PDF]. El Salvador, Ministerio de Educación. https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/12/DOC-gestion_escolar4.pdf
- Moran, A. (2007). *Liderazgo en la función directiva*. Mc-Graw-Hill.
- Nader, M., y Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64760318>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009). *Mejorar el liderazgo escolar, Volumen 1: Política y práctica*. Editorial OECD. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2010). *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*. Editorial OECD. <https://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (2009). Conferencia Mundial de la UNESCO sobre la Educación para el desarrollo Sostenible, 31 de Marzo-2

de Abril 2009, Bonn, Alemania: actas.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000185056_spa

- Prieto Sánchez, A., Zambrano van Beverhoudt, E. y Martínez Ramírez, M. (2007). Ética pública en las organizaciones educativas: Gerenciar para Alcanzar el Bien Común. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 2(6), 48-67. <http://www.redalyc.org/pdf/709/70920604.pdf>
- Rapley, T. (2014). *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en Investigación*. Morata.
- Rest, J. (1979). *Development in judging moral issues*. University of Minnesota Press.
- Rest, J. (1990). *DIT manual*. University of Minnesota, Center for the Study of Ethical Development.
- Restrepo-Torres, J. M. y Restrepo-Torres, M. L. (2012). Cinco desafíos en el ejercicio del liderazgo en los rectores de colegios. *Educ. Educ.* 15(1), 117-129. <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v15n1/v15n1a08.pdf>
- Ríos Muñoz, D. (2004). Rasgos de personalidad de profesores innovadores: autonomía, persistencia y orden. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, XXXIV(2), 95-112. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27034205>
- Rojas, A. (2006). *Bases de Liderazgo en Educación*. OREALC/UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>
- Rousseau, J. J. (2008). *El contrato social*. Época.
- Rubio Serrano, L. (2007). Cultura moral y perfil de valores del centro educativo. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 19(1), 99-115. <https://doi.org/10.14201/3246>
- Ruiz Olabuenaga, J. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.

- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21252450011>
- Serrano Orellana, B. J. y Portalanza, A. (2014). La influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma De Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Schütz, A. (1974). *El problema de la realidad social*. Amorrortu Editores.
- Simon, H. A. (1995). Racionalidad limitada en Ciencias Sociales: Hoy y mañana. En W. J. González (Ed.), *Racionalidad, historicidad y predicción en Herbert A. Simon* (pp. 97-110). Netbiblo.
<https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11860/8497450213.pdf?sequence=2>
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2016). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de significados*. Paidós.
- Ulloa Garrido, J., Nail Kröyer, O., Castro Hidalgo, A. y Muñoz Reyes, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios Pedagógicos*, XXXVIII(1), 121-129. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173524158007>

Anexos

Anexo 1. Tabla 9 Referentes Morales De Vida

Referentes morales de vida

Sujeto Categoría	RLC	DSA	VMOR	GQ	LLP	KP
Importancia de lo moral en un directivo	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante	Muy Importante
Argumento para justificar el comportamiento moral en un directivo	Somos ejemplo	Integridad	Integridad	Integridad	Trabajamos con seres humanos	Trabajamos con seres humanos
Definición de moral	Principios, criterios o lineamientos que nos llevan al bien actuar.	Principios, criterios o lineamientos que nos llevan al bien actuar.	Principios, criterios o lineamientos que nos llevan al bien actuar.	Espiritualidad individual	Principios, criterios o lineamientos que nos llevan al bien actuar.	Principios, criterios o lineamientos que nos llevan al bien actuar.
Ámbitos donde se llevó a cabo una acción moral memorable	Familiar	Escolar	Familiar	Escolar	Familiar	Familiar
Persona ejemplar	Abuela	Profesor	Padre	Profesora	Madre	Madre
Valores asociados por persona (referente moral)	Abuela Unión familiar	Profesor Apego a reglas Incluir a los demás	Padre Responsabilidad	Profesora Solidaridad	Madre Honestidad	Madre Justicia
Unidades de significado asociadas a los personajes elegidos (citas textuales)	Cuando sus hijas tenían problemas con sus maridos... ... mi abuela era bastante clara en sus ideas, de que primero debían estar bien sus	Seguir las reglas y de entender que necesitamos ... las reglas para mantener un orden. Incluir a los demás...	Para mi papá lo más valioso son sus hijos... se ausentó 15 años a EEUU y durante 15 años jamás se desentendió de nosotros, independiente- mente de que él estuviese lejos	Recuerdo que ingresé yo a esa escuela tenía yo mucho miedo... en el recreo... y ella (la profesora) fue y me compartió la mitad de lunch	Por su profesión hay mucho riesgo de caer en la este... en el fraude...hablando de estar en el... en la justicia mexicana... no?? Tribunales abogados y demás.	No juzga o no etiqueta a las personas... una de mis tías políticas llegó con ella y... se empezó a acusar [quejar] de mi tío de su hermano... Entonces fue muy clara y dijo que si no

(citas textuales)	mentes originarias.	aceptan sin tacharte, simplemente te permiten externar lo que piensas	miente ... por la perseverancia y por la constancia	otras realidades y poder comprender mejor el entorno social y el valor de la justicia y equidad... la diferencia.	capacitación han influido en Mi los directivos de sección
Ámbito del conflicto notable enfrentado en el ejercicio directivo	Docentes sujetos a su autoridad	Alumnos	Alumnos	Alumnos	Docentes sujetos a su autoridad
Unidades de significado en el conflicto memorable (citas textuales)	Me cuesta mucho trabajar con las personas que no están comprometidas ... hay gente que te dice abiertamente yo solo vengo por mis horas ... me causa mucho conflicto eso y en las decisiones debo ser muy profesional.	Hace poco hubo un incidente con ... Uso inapropiado del celular... Eran alumnos que no tenían antecedentes pues disciplinarios ... hubo que revisar que sanción era la que.. se ameritaba Para resolver el conflicto,	Los papás aquí, digo no sé si sea como un común pero por lo menos en mi Campus teníamos una dinámica en donde siempre se les daba la razón, ehhe independientemente de las reglas que como sistema	Uno en particular el de una alumna cuyos papas se divorciaron... Les rentaron un departamento y vivían solos... Un día llegó y me dijo miss... Me violaron...	Someter a un juicio en donde el desempeño del profesor está siendo muy bueno pero la relación con los alumnos o el trato hacia ellos no está siendo de la calidad esperada de la calidad humana esperada
					Hubo un caso donde un niño lastimó a su compañero con un gancho para tejer que el niño lesionado había llevado al colegio sin que se le hubiera solicitado. Sucedió cuando la lapicera donde guardaba sus plumas el niño lesionado cayó al suelo y las pertenencias se esparcieron por el suelo. y el niño que agredió decidió que le iba a poner el gancho para que cuando se sentara se picara., quizá el creía que era una broma, pero indudablemente fue algo muy reprobable.
Estrategias de resolución de conflictos	Negociación de	Aplicación de reglamento	Aplicación de reglamento	Negociación	Negociación
					Aplicación de reglamento

Unidades de significado de estrategias de resolución de conflictos. (citas textuales)	de	Tengo un caso de semi éxito , una maestra que si dependía de mi armé un plan de proyecto de reciclaje entre secciones y hacia caras porque no podía decirme que no, me hice a un lado y dije no maestra, usted va a recibir todos los aplausos, espero que eso la convenza, y si, eso la convenció! De hecho es una maestra, mucho más comprometida ... Vio que yo no representaba ningún riesgo... Era sincero pues.	Más de un alumno involucrado en esta situación no tenia un antecedente disciplinario entonces era revisar si con una charla... o una consecuencia ... decidimos que para todos tenia que ser igual. Las normas están ahí desde el principio	Tenemos este... y el ir tratando de estructurar, haciéndoles ver que también hay normas, hay reglas. que hay formas de trabajar, hicimos acuerdos y compromisos y yo me voy a dirigir en esa línea, y "con todos parejo" "mis normas son mi respaldo" ... Que todo mi equipo esté en la misma sintonía	Yo no tenia mucha opción, tenia que ser su líder moral, espiritual y de todo tipo... Le dije vamos a hacerte una prueba de embarazo... Vamos a ver un médico, voy a hablar con tu mamá... En esa ocasión de darle consuelo de darle apoyo, finalmente encontré a una tía... Gracias a Dios no hubo embarazo ni hubo infección venérea... Era un escuela en donde era la mamá el sacerdote, enfermera y de todo.	Entonces entras en controversia y es el desempeño o el trato. Mi método para resolverlo es a través de la confrontación... la plática... y apelo mucho al convencimiento, que es... privilegiar el diálogo y concluir con la esperanza de que la persona va a tener la suficiente empatía con los alumnos para ser justo, apelamos a su capacidad de ser empático... de ser humano.	Cuando el director general comenta que el niño agresor merece la suspensión al principio yo estaba renuente... Yo estaba renuente en ello porque yo al niño agresor lo consideraba un buen chico... Cuando se presenta con mamá dio un cambio de 180° entonces me di cuenta como hasta un jovencito de esa edad este... puede a veces cambiar con las personas de acuerdo a su conveniencia en su moral, entonces a mí eso me influyó mucho de que no puedo catalogar al 100% ah ah a las personas...
Contribución de los estudios superiores en su formación moral	No	No	Si	No	Si	Si	

Anexo 2. Glosario de Términos Derivados de la Investigación

Juicio moral: Capacidad del sujeto de evaluar a cerca de lo que es justo y decidir el mejor curso de acción moral (Barba, 2002).

Recta razón: Recta ratio o recta razón hace referencia a la virtud de actuar de una forma justa; es la capacidad de actuar con buen juicio y sensatez.

Sentido común: Acervo de conocimiento de origen social y socialmente aceptado (Schütz, 1962).

Unidades de significado: Ideas específicas y relativas a la influencia moral que ejercieron las personas mencionadas por los entrevistados en relación al desarrollo de su juicio moral.

Valores: Pautas de conducta deseables que norman el comportamiento de las personas cuya aplicación tiene como propósitos el desarrollo de talentos, la sana convivencia y la resolución de conflictos por métodos pacíficos.

Principios: Referentes o modelos familiares, sociales, históricos, culturales o religiosos cuyas cualidades resultan ejemplares y dignas de ser imitadas; que inspiran nuestras decisiones y nuestros proyectos.

Actitudes: Disposición interna de la persona que condiciona las decisiones y tareas que ejecuta.

Sinceridad: Tiene que ver con la facultad de conducirse en su palabras con verdad.

Responsabilidad: Tiene relación con hacerse cargo de las consecuencias de su actos.

Solidaridad: Tiene relación con compartir sus bienes materiales y abstractos con quien lo necesita por voluntad propia.

Honestidad: Tiene relación con la capacidad de que sus palabras se apeguen a la verdad y sus acciones al bien en uso pleno de su consciencia.

Justicia: Tiene relación con otorgar según su criterio, a cada quien lo que le corresponde.

Anexo 3. Prueba de Definición de Criterios

PRUEBA DE DEFINICIÓN DE CRITERIOS¹³

Cuaderno de instrucciones

El propósito de este cuestionario es ayudarnos a entender cómo piensan las personas sobre problemas sociales. Las personas tienen diferentes opiniones acerca de lo que es correcto o incorrecto, justo o injusto. En las situaciones de este cuestionario no hay respuestas 'correctas' o exactas de la manera en que los problemas de matemáticas tienen respuestas exactas. Queremos que nos diga lo que piensa acerca de varias historias en las que se presenta un problema.

Se le pedirá que primero lea una historia en este cuaderno y luego registre sus respuestas en una hoja especial.

Para ilustrar el procedimiento a continuación se presenta un ejemplo:

FRANCISCO Y EL CARRO

Francisco López está pensando en comprar un carro. Está casado, tiene dos niños pequeños y gana un sueldo regular. El carro que compre será el único de la familia, se usará principalmente para ir al trabajo y transportar a la familia en la ciudad y, algunas ocasiones, para salir de vacaciones. Al tratar de decidir qué carro comprar, Francisco se dio cuenta de que hay algunas cosas o cuestiones que tiene que tomar en cuenta para juzgar su importancia. Por ejemplo: ¿Deberá comprar un carro grande pero usado o uno nuevo pero pequeño por más o menos el mismo precio? También ha pensado en otras cuestiones.

Sabemos que este no es un problema social, pero ayuda a ejemplificar las instrucciones. En las historias de problemas sociales que contiene este cuestionario usted va a expresar sus opiniones en tres secciones diferentes, según se explica a continuación:

PRIMERA SECCION: exprese su opinión acerca de lo que la persona debe hacer. Si se inclina por una acción u otra, indíquelo aunque no esté completamente seguro (a). Si no se inclina por alguna, marque el círculo de "no puedo decidir".

SEGUNDA SECCION: lea cada uno de los enunciados numerados del 1 al 12 y reflexione en la cuestión que el enunciado señala. Si piensa que la cuestión es fundamental para tomar una decisión en cualquier sentido, marque la opción de muchísima importancia. Si piensa que el asunto no es importante o que no tiene sentido para usted, entonces marque ninguna importancia. Si un enunciado es importante, pero no fundamental marque mucha, alguna o poca dependiendo de cuánta importancia piensa que tiene. Puede marcar varios enunciados con el mismo nivel de importancia.

TERCERA SECCION: después de indicar la importancia de cada cuestión, usted va a elegir el enunciado más importante de todos basándose en la importancia que ya les dio antes, aunque no haya considerado ninguno como de muchísima importancia. Después elija el segundo en orden de importancia, luego el tercero y finalmente el cuarto. Asegúrese de tomar en cuenta la importancia que registró en la segunda sección.

Apliquemos lo anterior al problema de Francisco: se trata primero de recomendar lo que debe hacer y luego indicar la importancia de las cuestiones que debe considerar al tomar la

¹³ Derechos reservados, James Rest (1979), Universidad de Minnesota. Traducción y adaptación: Gustavo Muñoz y Bonifacio Barba, Universidad Autónoma de Aguascalientes.

decisión. Observe cómo se procede siguiendo las tres etapas:

PRIMERA SECCION: ¿qué debe hacer Francisco?

☐ Comprar un carro nuevo ☐ Comprar un carro usado ☐ No puedo decidir.

SEGUNDA SECCION: ¿qué importancia tiene cada cuestión?

1. Que la tienda de carros esté en la misma cuadra donde vive Francisco
2. Si un carro usado sería a la larga más económico que uno nuevo
3. Que el carro sea verde, que es el color favorito de Francisco
4. Que la pulgada cúbica de desplazamiento sea de al menos 200
5. Si un carro grande, espacioso, sería mejor que uno pequeño
6. Que los corrimientos frontales sean diferenciales

IMPORTANCIA	E	N	U	N	C	I	A	D	O	S
	1	2	3	4	5	6				
Muchísima	☐	☐	☐	☐	☐	☐				
Mucha	☐	☐	☐	☐	☐	☐				
Alguna	☐	☐	☐	☐	☐	☐				
Poca	☐	☐	☐	☐	☐	☐				
Ninguna	☐	☐	☐	☐	☐	☐				

Note usted que el primer enunciado fue considerado sin importancia; el segundo fue considerado como un asunto fundamental, de muchísima importancia para tomar una decisión; el tercero fue considerado como moderadamente importante o que tiene alguna importancia; en el cuarto, la persona que contestó no tenía claro si 200 era bueno o no, por lo que marcó "ninguna"; el quinto enunciado fue también juzgado de muchísima importancia y, por último, se consideró que el sexto no tenía sentido, por lo que también se contestó "ninguna".

TERCERA SECCION: con base en las respuestas de la sección anterior se elige el enunciado más importante de todos y se marca su número; luego se elige el segundo más importante, y así sucesivamente el tercero y el cuarto.

	1	2	3	4	5	6
Enunciado más importante	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Segundo enunciado en importancia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tercer enunciado en importancia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cuarto enunciado en importancia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Observe que al contestar la tercera sección el enunciado más importante es uno de los que fueron marcados con muchísima importancia. Para decidir entre los enunciados 2 y 5, se debe volver a leerlos y elegir uno de ellos como el más importante y el otro como segundo en importancia, hasta señalar los cuatro más importantes.

A continuación se presenta la primera historia que contiene un problema social. Léala y registre luego sus opiniones de cada sección en la hoja de respuestas. Después de señalar los cuatro enunciados más importantes de la primera historia, regrese al texto para y lea la segunda de ellas y registre sus respuestas en las tres secciones como en la primera historia. Así atenderá luego la tercera historia.

Recuerde: al registrar sus respuestas asegúrese de llenar por completo los óvalos, que la

marca quede oscura y borrar perfectamente en caso de que tenga que hacer correcciones. Use sólo el lápiz # 2.5 (firme) para registrar sus respuestas.

1ª. HISTORIA: ARMANDO Y LA MEDICINA

En una ciudad mexicana, una mujer estaba a punto de morir debido a un tipo especial de cáncer. Había una medicina que los doctores pensaban que podía salvarla. Era una medicina que un fabricante de medicinas de la misma ciudad había descubierto recientemente. La medicina era costosa de preparar, pero el farmacéutico cobraba diez veces más de lo que costaba hacerla. Gastaba 2,000 pesos y cobraba 20,000 por una pequeña cantidad de la medicina. El esposo de la mujer enferma, Armando, fue con todos los que conocía para conseguir el dinero, pero sólo pudo juntar 10,000 pesos; la mitad del costo de la medicina. Le dijo al farmacéutico que su esposa se estaba muriendo y le pidió que se la vendiera más barata, o que lo esperara para después pagarle, pero el fabricante dijo: "No, a mí me costó descubrir esta medicina y voy a sacarle todo el dinero que pueda".

Armando estaba a punto de desesperarse y comenzó a pensar en entrar a la tienda del hombre y robar el medicamento para dárselo a su esposa.

PRIMERA SECCION: ¿Debe Armando robar la medicina?

SEGUNDA SECCION: ¿Qué importancia tiene cada una de las cuestiones siguientes?

1. Las leyes de la comunidad están para ser respetadas.
2. ¿No es natural que un esposo que ama a su mujer cuide de ella tanto hasta el punto de robar para ayudarla?
3. ¿Correrá Armando el riesgo de que le disparen como ladrón o a ir a la cárcel por la ayuda que puede obtener robando la medicina?
4. Que Armando sea un luchador profesional o tenga mucha influencia con los luchadores profesionales.
5. Si Armando roba para bien de sí mismo o lo hace únicamente para ayudar a otra persona.
6. Si los derechos del que inventó la medicina han de ser respetados.
7. Si la esencia de vivir incluye y rodea la terminación de morir, social e individualmente.
8. ¿Qué valores son la base para regular el modo en que la gente actúa en su relación con los otros?
9. Si se va a permitir al farmacéutico ampararse en una ley injusta que de todos modos sólo protege a los ricos.
10. La ley en este caso atiende el más básico de los derechos de cualquier miembro de la sociedad.
11. Si el farmacéutico merece ser robado por ser tan ambicioso y cruel.
12. ¿Robar en casos como éste traerá o no un bien mayor para toda la sociedad?

TERCERA SECCION: Con base en sus opiniones de la sección anterior elija **las cuatro cuestiones más importantes**, ordenándolas de la primera a la cuarta.

2ª. HISTORIA: EL PRISIONERO QUE SE ESCAPO

Un hombre fue sentenciado a la prisión con una condena de diez años. Después de un año se escapó y se fue a vivir a una parte distinta del país y se puso el apellido de Martínez. Durante años trabajó mucho y ahorró poco a poco dinero para poner su propio negocio. Durante todo este tiempo fue justo con sus clientes, les pagaba muy bien a sus empleados y ayudó con la mayor parte de sus ganancias a obras de caridad. Un día el señor Pérez, un antiguo vecino, lo reconoció como el hombre que se había escapado de la prisión ocho años antes y a quien la policía había estado buscando. El señor Pérez se preguntaba si debía denunciar al señor Martínez con la policía.

PRIMERA SECCION: ¿Debe el señor Pérez denunciar al señor Martínez?

SEGUNDA SECCION: ¿Qué importancia tiene cada una de las cuestiones siguientes?

1. ¿No ha sido bueno el señor Martínez por tiempo suficiente probando que no es una mala persona?
2. Cada vez que alguien escapa al castigo por un crimen, ¿no fomenta eso más crímenes?
3. ¿No estaríamos mejor sin prisiones y sin la opresión de nuestro sistema legal?
4. ¿Ha pagado realmente el señor Martínez su deuda con la sociedad?
5. ¿Estaría fallando la sociedad en lo que el señor Martínez debe esperar razonablemente de ella?
6. Qué beneficio serán las prisiones, a excepción de la sociedad, especialmente para un hombre caritativo.
7. ¿Cómo puede alguien ser tan cruel y sin sentimientos para enviar al señor Martínez a prisión?
8. ¿Es justo para los prisioneros que cumplen su sentencia completa, que el señor Martínez no cumpla la suya?
9. ¿Era el señor Pérez un buen amigo del señor Martínez?
10. ¿No es obligación del ciudadano reportar a un criminal que se ha escapado, independientemente de las circunstancias?
11. ¿Cómo podría atenderse mejor la voluntad de la gente y el bien común?
12. Ir a prisión, ¿le hace un bien al señor Martínez o se protege así a cualquier persona?

TERCERA SECCION: Con base en sus opiniones de la sección anterior elija **las cuatro cuestiones más importantes**, ordenándolas de la primera a la cuarta.

3ª. HISTORIA: EL PERIODICO ESCOLAR

Alfredo, un estudiante de preparatoria, quería publicar un periódico hecho en su misma escuela, de modo que pudiera expresar muchas de sus opiniones. Quería hablar en contra del uso de armas en disputas internacionales y también en contra de algunas reglas de la escuela, como la de prohibir a los hombres usar el cabello largo. Para iniciar su periódico, Alfredo pidió permiso a la dirección. El director le dijo que estaba bien, siempre y cuando Alfredo se comprometiera a llevarle todos los artículos para que los

aprobara antes de su publicación. Alfredo aceptó y llevó varios artículos para que fueran aprobados. El director los aprobó todos y Alfredo publicó dos números del periódico en las siguientes dos semanas.

Sin embargo, el director no esperaba que el periódico de Alfredo llamara tanto la atención. Los estudiantes estaban tan entusiasmados con el periódico que empezaron a organizar protestas en contra de la prohibición de llevar el pelo largo y de otras reglas de la escuela. Varios padres de familia se enojaron y se opusieron a las opiniones de Alfredo; le llamaron por teléfono al director y le dijeron que el periódico era antipatriótico y que no debía publicarse. Como resultado del creciente descontento, el director le ordenó a Alfredo que dejara de publicar el periódico diciéndole que la razón para suspenderlo era que sus actividades estaban interrumpiendo el trabajo de la escuela.

PRIMERA SECCION: ¿Debe el director suspender el periódico?

SEGUNDA SECCION: ¿Qué importancia tiene cada una de las cuestiones siguientes?

1. ¿Es el director más responsable ante los estudiantes o ante los padres?
2. ¿Autorizó el director el periódico por largo tiempo o prometió aprobar expresamente cada uno de los números a su debido tiempo?
3. ¿Empezarán los estudiantes a protestar aún más si el director suspende el periódico?
4. Cuando el bienestar de la escuela está amenazado, ¿tiene derecho el director a dar órdenes a los estudiantes?
5. Si hay condiciones en el habla del director para decir “no” en este caso.
6. Si el director suspende el periódico, ¿estará evitando la discusión amplia de problemas importantes?
7. La orden del director hará que Alfredo pierda la confianza en el director mismo.
8. Si Alfredo fue realmente leal a su escuela y patriota en relación con su país.
9. ¿Qué efecto tendrá la suspensión del periódico en la formación del juicio y del pensamiento crítico de los estudiantes?
10. Si Alfredo estaba violando de alguna manera los derechos de otros al publicar sus propias opiniones.
11. Si el director debería dejarse influir por algunos padres enojados, siendo él quien conoce mejor lo que está pasando en la escuela.
12. Si Alfredo estaba usando el periódico para producir odio y descontento.

TERCERA SECCION: Con base en sus opiniones de la etapa anterior elija **las cuatro cuestiones más importantes**, ordenándolas de la primera a la cuarta.

Anexo 4. Prueba de Definición de Criterios (DIT-Pro)**PRUEBA DE DEFINICIÓN DE CRITERIOS (DIT-Pro)****HOJA DE RESPUESTAS**

Nombre: _____

1. Edad en años cumplidos

2. Género

3. Nivel máximo de estudios

4. Área de formación en la licenciatura

5. Nombre de la licenciatura

6. Si has trabajado en docencia, indica el nivel o tipo educativo en el que has laborado mayor número de años

7. Ocupación del padre

Ocupación de la madre

8. Escolaridad del padre

Escolaridad de la madre

9. Práctica religiosa

10. Participación en grupos sociales

[illegible]

**Anexo 6. Guía de Entrevista Para Identificar las Experiencias que Forman el Juicio Moral
y Valores de un Directivo**

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR
LAS EXPERIENCIAS QUE
FORMAN EL JUICIO MORAL Y VALORES DE UN DIRECTIVO**

Objetivo de la investigación:

Analizar la forma en que el desarrollo del juicio moral de los directivos escolares del nivel Secundaria influye en su toma de decisiones.

Datos del perfil de directivo:

Estos datos serán llenados por el entrevistador en caso de que en la etapa anterior no se hayan obtenido

0.- Clave del entrevistado para uso operativo

1. Edad
2. Sexo
3. Tipo de estudios profesionales realizados
4. Nivel máximo de estudios
5. ¿Cuántos años ha desempeñado el puesto de director?
6. ¿En cuántas instituciones ha laborado como directivo?
7. ¿Cuántos alumnos han estado a su cargo durante el periodo mencionado?
8. ¿Cuántas personas (docentes y/o administrativos) tiene a su cargo?

INSTRUCCIONES PARA SER LEÍDAS AL ENTREVISTADO:

Ahora nos ocuparemos de registrar las que nos pueda compartir con relación a los criterios morales que guían su actuación como directivo, en particular las que le permiten decidir ante dilemas de tipo moral.

9. Tomando como referencia la siguiente escala en la que 01 representa: poco importante y 10 representa extremadamente importante

En su opinión ¿Qué importancia tiene el comportamiento moral en la labor de un directivo?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Explique en qué fundamenta la selección de ese número?

10. Según su experiencia ¿Qué es para usted la moral?

11. De los tres ámbitos enlistados a continuación seleccione alguno en que haya encontrado a una persona que represente para usted un referente moral

- a) Ámbito escolar
- b) Ámbito familiar
- c) Ámbito religioso

12. Recuerda alguna situación en donde la persona mencionada haya realizado alguna acción moral ejemplar.

13. Del listado siguiente con base en su experiencia selecciones alguna actividad que le haya representado un periodo de formación moral en su vida.

- ☐ Deportivas.
- ☐ Artísticas.
- ☐ Sociales.
- ☐ Culturales.
- ☐ Otros (anote cual) _____

14. ¿En qué fundamenta la selección de la actividad complementaria seleccionada?

15. ¿Recuerda algún conflicto moral que haya enfrentado en su ejercicio directivo. Ya sea con alumnos, padres de familia o docentes a su cargo que desee comentar?

16. Recuerda ¿Cómo resolvió dicho conflicto?

Seleccionará uno de lo siguientes tres y narrará la resolución de un conflicto

- a) Alumnos
- b) Padres de familia
- c) Docentes sujetos a su autoridad.

17. ¿Cuál es su percepción acerca de la contribución que tuvieron sus estudios superiores en la formación de sus criterios morales?

Anexo 7. Carta de Consentimiento Informado

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Ciudad de _____ a ____ de _____ del 2020.

El que suscribe **Arturo Ricardo González Vivanco** declara encontrarse realizando un proceso de investigación relacionado con la construcción del juicio moral y el proceso de toma de decisiones en directores de nivel Secundaria de educación básica.

Para realizar el estudio citado es necesario obtener información a partir de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios que se realizarán de manera individual a cada uno de los participantes.

Por lo anterior, y a través de este medio se solicita al entrevistado, autorización para grabar medios digitales dicha conversación, aplicar cuestionarios y tomar anotaciones durante dicho diálogo.

Cabe señalar que por tratarse de información confidencial los compromisos éticos que adquiere el entrevistador en relación a los datos resultantes del proceso son:

1. La grabación de la entrevista no será invasiva con el propósito de que el participante responda con naturalidad.
2. Los datos recogidos en la entrevista serán confidenciales y cuando se publiquen reservarán la identidad de los participantes y el nombre de las instituciones en las que laboran.
3. Una vez terminada la codificación de la información el registro de datos será destruido.
4. La resolución de cuestionario de juicio moral será voluntaria y los resultados se manejarán de forma anónima en el informe final.
5. Al concluir el estudio se hará llegar al participante un texto los hallazgos que genere el proceso de investigación.
6. Se garantiza que la única finalidad del estudio que nos ocupa es la de llevar a cabo una investigación científica.

El calendario previsto para captar la información comprende entre agosto de 2019 y mayo de 2020

Reciba un saludo y nuestro agradecimiento

El suscribe _____, por medio de la presente AUTORIZO para fines de carácter de INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, se me aplique un cuestionario, se pueda grabar mi voz y en su caso, imagen, durante lo que dure la investigación todo lo anterior de modo gratuito; por lo cual estoy consciente de la presente autorización. Sin más que agregar, suscribo la presente para los efectos legales a que haya lugar.

ATENTAMENTE

ACEPTO DE CONFORMIDAD