

# Influencia del contexto sociocultural en el liderazgo escolar en México

WILIAM BASTARRACHEA ARJONA  
EDITH J. CISNEROS-COHERNOUR

Universidad Autónoma de Yucatán, México

---

## 1. Introducción

Una de las prioridades establecidas en el Programa Nacional de Educación (2001-2006) en México, es la de mejorar la calidad de la gestión de las escuelas del nivel de educación media superior, así como el liderazgo de los administradores en las organizaciones educativas. Este programa propone como una línea de acción para el logro de estos objetivos, el impulsar el fortalecimiento de los órganos de coordinación y gestión de las escuelas, así como fomentar la formación de administradores y expertos calificados en la gestión de la educación (PNE 2001-2006, p. 179). Esto es consistente con la literatura acerca de la efectividad de las organizaciones, porque como mencionan Sergiovanni y Sarratt (1988), Murphy y Seashore (1999), y Cisneros y colaboradores (2004), la investigación en la administración de organizaciones educativas establece claramente una alta correlación entre la calidad de la enseñanza y el aprendizaje que tiene lugar en las escuelas y la calidad del liderazgo del director.

Aunque la investigación acerca de los factores que influyen en la efectividad del director constituye una vasta área dentro de la investigación en administración educativa, la mayor parte de los estudios se han centrado en las características y dimensiones de liderazgo efectivo (Hoy y Miskel, 1997; Bensimon, 1989, 1995; Lontos, 1993). Pocos estudios existen acerca del papel del contexto sociocultural en la conducta del líder (Sergiovanni, 1984). Como afirman Walker y Dimmock (2002), la mayor parte de las investigaciones se ha centrado en el estudio de la influencia de la organización y su relación con el papel del líder y la vida escolar, pero en donde realmente existe una laguna en la investigación es en "la investigación acerca de la influencia que la sociedad o el contexto sociocultural tiene en el papel del líder y en la conducta organizacional" (p. 167).

## 2. Marco teórico

Las investigaciones acerca de cómo el contexto sociocultural influye en la conceptualización y práctica de la administración educativa y en el papel del líder son relativamente recientes. Aún cuando diversos investigadores han reconocido la importancia de llevar a cabo estudios en esta área de investigación, tales como, Dimmock y Walker (1998 y 1999), Hallinguer y Leithwood (1996 y 1998), Cheng (1995) y Cisneros y Merchant (2005), es necesario contar con una base de conocimientos "más balanceada, refinada, inclusiva y precisa del papel del líder y la administración escolar en diferentes culturas" (Walker y Dimmock, 2002, p. 167).

Entre los estudios pioneros en esta área se encuentra el trabajo de liderazgo transcultural llevado a cabo por Geert Hofstede en 1980, 1984, 1994, 1995 en ambientes de la industria. Los estudios de Hofstede involucran cuatro dimensiones para estudiar el impacto del contexto sociocultural externo a la organización y el papel del líder. Estos aspectos son la evitación de la incertidumbre, la distancia del poder o autoridad, cuestiones relativas a la masculinidad-feminidad, y al individualismo-colectivismo.

- **DISTANCIA DE LA AUTORIDAD.** De acuerdo con Hofstede (1980), en algunos países la distancia de poder entre los individuos y sus supervisores y entre éstos y los administradores es mayor, mientras que en otros, las relaciones se espera que sean igualitarias. Cuando la distancia de poder es más pequeña, todos los miembros del centro de trabajo esperan ser invitados y consultados, en tanto que en países donde la distancia del poder es muy alta, las órdenes se inician desde arriba. A mayor distancia del poder entre los administradores y otros, mayor es el tradicionalismo en la organización y menores son las posibilidades que las personas que ocupan los puestos más bajos en la organización tengan la libertad de proponer cambios o participar en ellos.
- **MASCULINIDAD-FEMINIDAD.** Hofstede argumenta que sus estudios miden el grado en el cual se valoran la asertividad versus la modestia. Ésta es la única dimensión en la que los hombres y las mujeres de su estudio demostraron diferencias consistentes. Masculinidad opuesta a feminidad, se refiere a la distribución de papeles entre los géneros, que es fundamental para cualquier sociedad. Los estudios de Hofstede en la IBM revelaron que: a) Los valores de las mujeres se diferencian menos que los valores de los hombres entre algunas sociedades; b) En los países donde existen diferencias, los valores de los hombres enfatizan la asertividad y competitividad, en tanto que los valores de las mujeres enfatizan la modestia y la afectividad.
- **EVITACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE.** Esta dimensión se refiere a la tolerancia de una sociedad para la incertidumbre y la ambigüedad. Indica en qué medida una cultura programa a sus miembros para sentirse incómodos o cómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas son novedosas, desconocidas, sorprendentes, diferentes de lo general. Las culturas que evitan la incertidumbre intentan reducir al mínimo la posibilidad de tales situaciones por medio de leyes y establecen consecuencias terminantes a quienes no respetan las reglas de seguridad. En el nivel filosófico y religioso adopta una creencia como verdad absoluta; "solamente puede haber una verdad y esa es la que nos rige". En los países que funcionan bien bajo un alto grado de incertidumbre existen las diferencias de opinión; se intentan tener tan pocas reglas como sea posible, y en el nivel filosófico y religioso son relativistas. Asimismo, se permite que muchas corrientes fluyan de un lado a otro lado. La gente dentro de estas culturas es más flemática y contemplativa, y no se espera que exprese sus emociones.
- **COLECTIVISMO-INDIVIDUALISMO.** Esta dimensión se refiere a la relativa importancia de los restos individuales en el trabajo en contraposición con la lealtad y el apoyo de metas grupales. En ambientes educativos, esto podría ser explicado en términos de las preferencias individuales que se establecen fuera de la organización mezclándose con el entorno y que van en contra de la creación armonía grupal (Murphy y Seashore, 1999).

En sociedades individualistas, lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada uno se ocupe de sí mismo y de su familia inmediata. En sociedades colectivistas, encontramos que

se poblaron desde su creación hasta delante, que se integraron en grupos fuertes, cohesivos, en los que las familias son a menudo extendidas (con los tíos, las tías y los abuelos), que continúan protegiéndolos a cambio de una lealtad incuestionable. La palabra colectivismo en este sentido no tiene ningún significado político, se refiere al grupo, no al Estado.

El estudio original de Hofstede se llevó a cabo en 50 países y 3 regiones en compañías de IBM. Los puntajes relativos a la distancia en el poder fueron más altos para los países latinos, asiáticos y africanos y más pequeños para los países germánicos. El individualismo prevaleció más en países desarrollados y occidentales, mientras que colectivismo prevaleció en países del Este menos desarrollados. Japón tomó una posición media respecto de esta dimensión. La dimensión masculinidad fue más alta en Japón y en algunos países europeos como Alemania, Austria y Suiza, y moderado alto en los países anglosajones; más baja en países nórdicos y en los Países Bajos y moderada baja en algunos países latinos y asiáticos como Francia, España y Tailandia. Las culturas donde la evitación de la incertidumbre es más alta son los países latinos, en Japón y en los países germanoparlantes. Los países donde la evitación de la incertidumbre fue baja fueron los países anglosajones, nórdicos, y los países de la cultura china.

El marco teórico desarrollado por Hofstede ha comenzado a utilizarse en el contexto de organizaciones escolares. Entre los estudios de este tipo, se encuentran los trabajos de Male y Hughes (1998) en Inglaterra, Walter, Dimmock y Poon (1998) en China y Cisneros-Cohernour y Merchant (2005) en México. Aunque estas investigaciones utilizaron el Modelo de Hofstede en organizaciones educativas, fueron estudios preliminares, por lo que es necesario validar los resultados encontrados por estos investigadores. Este tipo de investigación es esencial porque como indican Walter, Dimmock y Poon (2002), a menos que tratemos de entender los procesos de liderazgo y la forma en que éstos son influidos por el contexto sociocultural, estamos en riesgo de que nuestra comprensión sea muy estrecha y el papel del líder y su conducta sean explicados por teorías desarrolladas en países de habla inglesa y dentro de un marco sociocultural distinto a la mayor parte de los países no occidentales.

### 3. Justificación del estudio

Esta investigación reviste importancia tanto teórica como práctica. Desde el punto de vista teórico aporta información relevante de cómo el contexto sociocultural puede influir en la efectividad del desempeño de director, un área donde la investigación es todavía incipiente. El estudio llena una laguna en la literatura acerca del liderazgo escolar, ya que la mayoría de los estudios se han enfocado en identificar las características de los administradores exitosos u otros aspectos de liderazgo como son las dimensiones: espiritual, artística transaccional o transformacional de liderazgo (Hoy y Miskel, 1996; Bensimon, 1989, 1995; Liontos, 1993). Asimismo, un estudio acerca de la influencia del contexto y cultura es importante porque, como menciona Sergioivanni (1984), y Hallinguer y Leitwood (1996), más investigación es necesaria a fin de entender cuál es el papel que éstos tienen en la conducta del director, y su influencia en la efectividad de la organización. La investigación contribuye también a profundizar el estudio previo realizado por Cisneros y Merchant (2005), y permitió determinar cuán apropiado es un modelo teórico desarrollado en otro país para explicar la influencia del contexto sociocultural en el papel del director en México.

Además de su aportación teórica, el estudio contribuye al avance del conocimiento en un área muy importante para la política educativa nacional, como lo establece el Programa Nacional de Educación 2001-

2006. Dado el papel fundamental que tiene el director en el logro de las metas y objetivos de su organización, los resultados del estudio son de utilidad práctica porque pueden utilizarse para posteriormente desarrollar estudios de necesidades de desarrollo profesional de los administradores escolares de preparatoria, o para el establecimiento de políticas educativas dirigidas a mejorar la calidad de la administración escolar que sean consistentes con nuestro contexto y cultura.

## 4. Objetivo de la investigación

En virtud de que como se mencionó anteriormente, la mayor parte de los estudios acerca del contexto sociocultural en el papel de los directores escolares se han desarrollado en otros países y en otras organizaciones diferentes a las escuelas, esta investigación tuvo como objetivo examinar la forma en que el contexto sociocultural influye en el papel de los directores de las escuelas preparatorias en Yucatán.

## 5. Preguntas de investigación

La pregunta principal que guió este estudio fue la siguiente:

- ¿En qué forma el contexto sociocultural influye en la conducta del director de las escuelas preparatorias públicas, en relación con las dimensiones de incertidumbre, distancia del poder o autoridad, masculinidad-feminidad, e individualismo-colectivismo?

Para responder a la interrogante anterior se utilizarán las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es la reacción de los directores ante situaciones de incertidumbre? ¿Cómo enfrentan estas situaciones?
- ¿Cuál es la distancia del poder que existe entre los directores y sus subordinados y supervisores?
- ¿Qué expectativas tiene el contexto social en relación con los conceptos de masculinidad y feminidad de los directores?
- ¿Favorece el contexto sociocultural la orientación del director y de la organización hacia el individualismo o hacia el colectivismo?

## 6. Método

Esta investigación fue de corte cualitativo y se llevó a cabo utilizando un diseño de estudios de casos. El diseño de estudios de casos fue seleccionado por ser el más apropiado dada la naturaleza y propósito del estudio (Stake, 1994; Cisneros y Merchant, 2005).

### Sujetos

Siete directores de escuelas preparatorias del Estado de Yucatán participaron en la investigación, cinco pertenecían al Sistema Estatal de la Secretaría de Educación Pública, uno al sistema de Colegio de

Bachilleres y otro director de una escuela preparatoria particular, incorporada a una universidad pública. En cuanto al género fueron entrevistados cuatro hombres y tres mujeres. Las características de los participantes se presentan a continuación (tabla 1):

TABLA 1  
Descripción general de los directores que intervinieron en el estudio

	DIRECTOR 1	DIRECTOR 2	DIRECTOR 3	DIRECTOR 4	DIRECTOR 5	DIRECTOR 6	DIRECTOR 7
GRADO O PUESTO	Director	Directora	Director	Director	Director	Directora	Directora
FORMACIÓN	Ing. Civil	Lic. en Admón.	Lic. en Biología	Lic. en C. Naturales	Lic. en C. Naturales	Contador Público	Lic. en C. Sociales
EDAD	45	32	34	38	44	48	43
GÉNERO	masculino	femenino	masculino	masculino	masculino	femenino	femenino
EXPERIENCIA DEL DIRECTOR (AÑOS)	9	5	Uno y 4 meses	6	6	2	5
EXPERIENCIA DOCENTE (AÑOS)	25	4	14	18	22	22	17
OTRAS EXPERIENCIAS DE TRABAJO	empleado en construcción	impresora y gerente de restaurante	ninguno	ninguno	ninguno	empleada en la SEP	labores del hogar
ESTADO CIVIL	casado	soltera	casado	casado	casado	soltera	casada
RELIGIÓN	católica	católica	católica	católica	católica	católica	católica
NACIONALIDAD	mexicana	mexicana	mexicana	mexicana	mexicana	mexicana	mexicana

## Procedimientos

Más que utilizar un procedimiento aleatorio para seleccionar una muestra representativa de todos los directores del estado, los sujetos fueron seleccionados tomando en consideración qué escuelas y qué directores podrían ayudarnos para entender mejor la relación entre el contexto sociocultural y liderazgo. Esta forma de selección es apropiada porque como establece Creswell (2000), en investigación cualitativa se seleccionan a los sujetos con un propósito de tal manera que se dé mejor respuesta a las preguntas de investigación, los sujetos no se seleccionan aleatoriamente. Todos los sujetos participaron en el estudio voluntariamente.

La recolección de datos se llevó a cabo por medio de una entrevista abierta de corte cualitativo en las oficinas de los directores. Cada entrevista tuvo una duración de aproximadamente dos horas. Posteriormente, se realizó una visita de campo para poder observar al director durante su jornada normal de trabajo.

Todas las notas de campo fueron transcritas e incluyeron tanto descripciones como reflexiones del investigador acerca de los datos obtenidos, así como datos demográficos acerca del tiempo, lugar, fecha y contexto en el que se llevaron a cabo las observaciones. En todas y cada una de las visitas se recolectó información documental del funcionamiento y características de las escuelas. El análisis de los datos se llevó

a cabo desde el inicio del estudio. Las dimensiones del modelo de Hofstede fueron utilizadas como categorías para el análisis de los datos.

Para determinar la precisión y autenticidad de los datos y sus interpretaciones, el investigador presentó sus interpretaciones a los sujetos y se utilizaron métodos múltiples de recolección de datos. Esto es lo que la mayor parte de los autores denominan como "verificación por parte de los sujetos" (Stake, 1994; Creswell, 2000). Se tomaron las precauciones éticas para preservar la confidencialidad y el anonimato de los participantes del estudio.

## 7. Resultados

De acuerdo con los directores, en años anteriores las recomendaciones políticas afectaban su trabajo, principalmente en cuanto a la contratación de docentes. Actualmente, perciben que aunque todavía existen cuestiones políticas que afectan su trabajo, ellos son quienes toman las decisiones de contratación de personal en sus escuelas.

No se encontró unanimidad acerca de cuáles son los principales problemas que enfrentan los directores en México. Tres directores identificaron problemas vinculados con los docentes, tales como pobre desempeño profesional, resistencia al cambio, particularmente en cuanto al uso de la tecnología en el aula, y la falta de puntualidad de los maestros en sus labores. Dos directores indicaron que los problemas prioritarios son la falta de recursos económicos y materiales y la deficiencia de la infraestructura de las escuelas. Otros problemas identificados fueron la rebeldía de los alumnos, el pobre desempeño académico de los estudiantes de preparatoria, la desintegración familiar, así como la ineficiencia de las escuelas en el fomento de valores y principios en la formación de estudiantes.

Aunque los directores expresaron que el género no tiene una alta influencia en sus papeles como directores, la gran mayoría de los directores indicaron que los padres de familia y los estudiantes prefieren tener un director que una directora. Los tres directores restantes agregaron que el ser hombre es percibido como el tener más solidez como director y más autoridad. Uno de ellos indicó que la superioridad del hombre es parte de su naturaleza biológica. Solamente un director indicó que el género no tiene importancia en cuanto al papel del director, sino su conducta. Aunque las directoras perciben que el ser mujeres no afecta en gran medida su trabajo, si reconocieron que existen expectativas más bajas de las mujeres como administradoras. Asimismo, las tres directoras que participaron en el estudio indicaron que prefieren trabajar con profesores y supervisores hombres que con mujeres, porque éstas son más celosas y competitivas que sus colegas del mismo género. No se encontraron diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a los valores de asertividad, competitividad, modestia y afectividad.

De acuerdo con los directores entrevistados, cuando enfrentan un problema en su trabajo consultan con sus colegas antes de tomar decisiones. En cuanto a la aplicación de normas, las mujeres expresaron ser más estrictas que los varones. Dos de ellas indicaron que aunque con cierta flexibilidad, ellas sí creen que "las normas de la escuela no deben romperse". Por su parte los directores, indicaron que las normas deben aplicarse en forma flexible. Sin embargo, durante las visitas a las escuelas se observó que en la mayoría de los casos tanto hombres como mujeres aplican estrictamente las normas de la escuela.

En cuanto a su estilo de liderazgo, existieron diferencias entre las percepciones de los directores. Aún cuando todos indican que ellos consultan con los docentes y colaboradores cuando se presenta un problema, dos directores indicaron que sus estilos de liderazgo no son consultivos. Una directora describió su estilo de liderazgo como autocrático y un director como ecléctico, esto es que su estilo varía de acuerdo con las circunstancias. Durante las visitas a las escuelas se observó que los directores son más gestores que líderes. Esto es, que ejecutan disposiciones de la Secretaría de Educación y se apegan a la legislación, en lugar de tomar decisiones por sí mismos. En cuanto al estilo de liderazgo de sus supervisores, todos los directores prefieren un supervisor que sea consultivo.

Los participantes estuvieron de acuerdo con la importancia de tener tiempo suficiente para sus asuntos personales y familiares. Sin embargo, la mayor parte de los directores y los docentes tiene más de un empleo para completar sus ingresos, aunque ninguno indicó que estos trabajos tengan un efecto negativo en su efectividad. En lo relativo al logro de sus metas, todos los directores perciben su cargo como una gran oportunidad de crecimiento personal y profesional.

## 8. Discusión de resultados

Al aplicar el marco teórico de Hofstede al estudio, se encontró evidencia de la influencia del contexto sociocultural en el papel de los directores. Como se indica a continuación, existen muchas similitudes y algunas diferencias entre los resultados encontrados por Hofstede en su estudio realizado en México y los encontrados en esta investigación (ver tabla 2).

TABLA 2  
Análisis comparativo entre los resultados de Hofstede y los del presente estudio

DIMENSIONES	RESULTADOS DE HOFSTEDE PARA MÉXICO	RESULTADOS DEL PRESENTE ESTUDIO
Distancia de la autoridad	Alta	Alta
Masculinidad-feminidad	Masculinidad	Masculinidad
Evitación de la Incertidumbre	Alta	Alta
Individualismo-colectivismo	Colectivismo	Colectivismo e individualismo

Como puede observarse, los resultados obtenidos tienen mucha similitud con los resultados que obtuvo Geert Hofstede para América Latina y particularmente en México. En ambos estudios se encontró que existe un nivel elevado de la distancia del poder o autoridad. De acuerdo con Hofstede, esto indica un alto grado de inequidad en el poder y en el bienestar dentro de la sociedad. Esta condición no es necesariamente impuesta sino que es aceptada por la mayoría de la población. En las visitas de campo se observó que la dimensión de la distancia de la autoridad fue alta por parte de la mayoría de los directores, en particular las directoras. El único director que presentó y en quién se observó un nivel bajo de distancia de la autoridad fue el director de la escuela privada. Esto fue evidente en su interacción y trato para con alumnos, maestros y padres de familia.

En el estudio de Hofstede también se encontró un alto nivel de masculinidad para México. Esto indica que el país experimenta un alto grado de diferencia en los roles de género. El hombre domina un

porcentaje significativo de la sociedad y la estructura del poder. Sin embargo se observa, una población femenina que comienza a ser más asertiva y competitiva. En este estudio se encontró un alto nivel de masculinidad, ya que a pesar de que los directores indicaron que no importaba el género para ocupar el cargo, la gran mayoría opinó que el director de una escuela preparatoria debe ser un hombre. Incluso las directoras opinaron que prefieren trabajar con subordinados hombres que con mujeres.

En el estudio original de Hofstede, la dimensión más alta fue la de evitación de la incertidumbre. En un esfuerzo por minimizar o reducir este nivel de incertidumbre, reglas, leyes y políticas son adoptadas e implementadas para poder eliminar o evitar lo inesperado. Como resultado de esta característica, la sociedad no acepta fácilmente un cambio, ya que éste es percibido negativamente como algo riesgoso. En este estudio también se encontró un nivel muy alto de evitación de la incertidumbre lo que concuerda con el estudio de Hofstede. Durante las visitas de campo se observó que los directores fueron poco tolerantes con la incertidumbre, ya que daban soluciones inmediatas y la mayoría de las veces se basaban en las reglas, normas o en la programación de fechas preestablecidas.

En cuanto al individualismo se obtuvo un nivel bajo. Los puntajes en esta dimensión indican que la sociedad es colectivista. Esto se manifiesta en el compromiso de largo plazo que el miembro del "grupo" tiene con su familia nuclear y con su familia extendida. La lealtad en una cultura colectivista es algo prioritario, y va por encima de la mayoría de las reglas y normas sociales. En el estudio actual los directores dijeron ser colectivistas, pero en las visitas de campo se pudo observar que eran individualistas. También se observó que algunos directores sí realizan las tareas propias de su cargo con el apoyo y la colaboración de sus subordinados, aunque otros que se dijeron democráticos, tomaron decisiones de forma individual y sin consultar acerca de la ejecución de las actividades. Se encontraron evidencias de que existe tanto individualismo como colectivismo en la conducta de los directores de las escuelas.

Los resultados de esta investigación fueron consistentes con los del estudio preliminar de Cisneros y Merchant (2005). Sólo se encontraron diferencias en cuanto a que uno de los directores, el de la institución privada, no fue consistente con los resultados previos ya que en este caso se observó un bajo nivel en la dimensión distancia de autoridad. Asimismo, en este estudio los directores dijeron trabajar de una forma cordial y con buena comunicación con sus supervisores y no sentirse presionados por sus jefes, ya que les dan la libertad de trabajar con su propio estilo, aunque con los recursos propios de la escuela.

En el estudio de Cisneros y Merchant los directores identificaron como los principales problemas los problemas políticos, sindicales y de recursos. En este estudio se identificaron como problemas el bajo desempeño profesional de los docentes, su resistencia al cambio, específicamente en relación con el uso de la tecnología en el salón de clase, y su impuntualidad para asistir a sus labores, así como la falta de recursos económicos y materiales, y la deficiencia de la infraestructura de las escuelas. Asimismo, se encontraron problemas como la rebeldía de los estudiantes, su pobre desempeño académico, la desintegración familiar y la falta de fomento de valores y principios en las escuelas en la formación de los estudiantes.

En lo referente a la resolución de conflictos, en el estudio de Cisneros y Merchant todos los directores manifestaron que cuando tienen un problema en su trabajo, primero obtienen la información desde varios puntos de vista y consultan con otros directores antes de tomar una decisión final. Cuando los directores no tienen el suficiente conocimiento o habilidad técnica para resolver el problema, recurren a sus superiores o



consultan con un experto. En el presente estudio, los directores también opinaron que cuando enfrentan un problema en su trabajo, consultan con sus colegas antes de tomar decisiones. Sin embargo, durante la visita de campo se observó que su conducta es paternalista y algunas veces autoritaria. Las directoras, por su parte, describieron su estilo como situacional y en algunos afirmaron ser maternas, autocráticas o consultivas, dependiendo de las circunstancias. En general, los directores se describían como consultivos, aunque durante las observaciones se comportaron en forma autocrática, principalmente las mujeres.

En cuanto al estilo de liderazgo de sus superiores, únicamente una directora describió a su superior como consultivo. Todos los demás lo describieron como autocrático. Los directores dijeron preferir que sus superiores tengan un estilo consultivo. En cuanto a la opinión del estilo de liderazgo de los directores de México, tres directores describieron al director mexicano como autocrático. Uno lo describió como paternalista, otro como autocrático, y otro como gestor que sólo ejecuta órdenes.

En cuanto a la importancia de libertad de estilo de trabajo, los directores afirmaron que es importante tener libertad de adoptar un estilo de liderazgo propio en su trabajo. Asimismo indicaron que es importante tener buenas condiciones físicas en el trabajo y es muy importante la organización de los recursos, así como un adecuado ambiente para el aprendizaje.

No se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación con la importancia de su trabajo y el tiempo para la familia y desarrollo profesional. Asimismo todos mostraron ambición por el logro de sus metas y perciben su cargo como una gran oportunidad ante los obstáculos.

Los resultados son útiles para entender en que forma el contexto influye en el papel de los directores de organizaciones escolares, así como en su efectividad de la organización, un área donde la investigación es todavía incipiente. El análisis de las dimensiones de Geert Hofstede puede ser utilizado para lograr un mejor entendimiento las diferencias interculturales dentro de regiones y entre las entidades. La metodología del estudio de corte cualitativo, permite explorar con mayor profundidad temas que difícilmente pudieran examinarse en estudios de corte positivista.

## Bibliografía

- BENSIMON, E. M. (1995): "Total Quality Management in the Academy: A Rebellious Reading", en *Harvard Educational Review*, 65, 4, winter, pp. 593-611.
- ; NEUMANN, A., y BIRNBAUM, R. (1989): "Making Sense of Administrative Leadership: The "L" Word in Higher Education". *ASHE-ERIC Higher Education Report*, n.º 1.
- CHENG, Y. C. (1995): *The Function and Effectiveness of Education*, Wide Angle Press.
- CISNEROS-COHERNOUR, Edith J., y MERCHANT, Betty M. (2005): "The Mexican High School Principal: The Impact of the National and Local culture", en *Journal of School Leadership*, 5, 2.
- CISNEROS Y COLABORADORES (2004): *Propuesta para la creación de la Maestría en Administración de Organizaciones Educativas (MAOE)*. Universidad Autónoma de Yucatán, Facultad de Educación.
- CRESWELL, J. (2000): *Research Design: Quantitative, Qualitative and Mixed Meted Approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- HALLINGUER, P., y LEITHWOOD, K. (1996): Culture and Educational Administration: A case of finding out what you don't know you don't know. *Journal of Educational Administration*, 34 (5), pp. 98-116.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA, Sage.

- HOFSTEDE, G. (1984): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Beverly Hills: CA.
- : "Hofstede's Cultural Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey", en *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15 (4), pp. 417-433.
- (1995): "Managerial Values. The Business of International Business is Culture", en JACKSON, T. (Ed.): *Cross-Cultural Management*, 5, pp. 27-48.
- HOY, W. K., y MISKEL, C. G. (1997): *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Nueva York, McGraw-Hill.
- LIONTOS, L. B. (1993): *Transformational Leadership: Profile of a High School Principal*. OSSC Bulletin, 36, 9, Julio.
- MALE, T., y HUGHES, P. (1998): "The Impact of the National Culture on the Role of the School Principal". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA, Abril.
- MURPHY, J., y SEASHORE, K. (1999): *Handbook of Research on Educational Administration*, San Francisco, CA, Jossey Bass.
- SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (2001): *Plan Nacional de Educación 2001-2006*. México, DF.
- SERGIOVANNI, T. J., y CORBALLY, J. E. (1984): *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*. Urbana, Illinois, University of Illinois Press.
- SERGIOVANNI, T. J., y STARRATT, R. J. (1988): *Supervision: Human Perspectives*, 4ª ed., Nueva York, McGraw Hill.
- STAKE, R. E. (1994): "Case Studies", en DENZIN, N. Y., y LINCOLN, Y. S.: *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- WALKER, A., y DIMMOCK, C. (2002): *Moving School Leadership Beyond its Narrow Boundaries: Developing a Cross-Cultural Approach*. Second Handbook of Educational Leadership and Administration. Part one. Kluwer Academic Publishers.
- , y POON, A. (1998): "Accounting for Culture in the Principalship: A Case Study of Four Hong Kong Principals". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Diego, CA.