

LIDERAZGO EDUCACIONAL

El presente libro tiene como objetivo fundamental contribuir al estudio del liderazgo educacional, así como favorecer la iniciativa creadora de los directivos de instituciones educacionales de Cuba y Latinoamérica, con la aspiración de llegar a ser mejores seres humanos. En sus páginas se ofrecen las características y los valores éticos que debe tener un verdadero líder, consejos para poner en práctica en su desempeño profesional y su relación con el colectivo laboral, ya que el liderazgo se alcanza por mérito propio cuando se atienden las necesidades de los seguidores. Esta obra resume teóricamente los postulados expuestos por los investigadores del tema y la experiencia del autor en la formación de líderes. Además, constituye un homenaje a



Dr. C. Julio Gómez Moldes

Máster en Educación Superior. Profesor Titular y Consultante. Asesor del Departamento de Posgrado de la Universidad de Las Tunas. Se ha especializado en temas de dirección relacionados con el liderazgo educacional, la teoría del cambio, competencias y excelencia de la dirección educacional. Ha impartido docencia en los diferentes niveles de la educación, posgrados nacionales e internacionales. Dirigió proyectos de investigación cuyos resultados son reconocidos por el CITMA y el MINED.

ISBN: 978-959-7225-22-5



9 789597 225225

EDACUN

EDITORIAL ACADÉMICA UNIVERSITARIA



Dr. C. Julio Gómez Moldes

LIDERAZGO EDUCACIONAL

LIDERAZGO EDUCACIONAL

EDITORIAL ACADÉMICA
UNIVERSITARIA



Autor: Julio Gómez Moldes



UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

LIDERAZGO EDUCACIONAL

Julio Gómez Moldes



Diseño y Edición: MSc. Osmany Nieves Torres. As.
Corrección: Lic. Yunisleydis Castillo López.
Dirección General: Dr. C. Ernan Santiesteban Naranjo. P.T.

© **Dr.C. Julio Gómez Moldes**

© **Sobre la presente edición**
Editorial Académica Universitaria (Edacun)

ISBN: 978-959-7225-22-5
Editorial Académica Universitaria (Edacun)
Universidad de Las Tunas
Ave. Carlos J. Finlay s/n
Código postal: 75100
Las Tunas, 2017



Prólogo

“Unos ven para ahora y son los más, y cuya vista alcanza menos. Otros ven para ahora y para luego que es como se debe ver en las cosas de los pueblos” (Martí, 1975, p. 192).



Una de las singularidades del mundo de hoy es su incesante cambio, y su dinamismo es tal, que da la apariencia de hacerse cada día más incomprensible, entre otras cosas, debido a su complejidad. Sistemas políticos desaparecen en poco tiempo, en este sentido, el mundo se vuelve unipolar. Al romperse el equilibrio de fuerzas comienzan a aparecer fenómenos nunca antes vistos.

En el campo económico aparecen ya muy claramente definidos tres grandes polos o integraciones económicas, Unión Europea, Japón, el BRICS, algunos países de la cuenca del sudeste asiático y el conocido Tratado de Libre Comercio concertado por México, Estados Unidos y Canadá. Estos prometen hacer aún más encarnizada la lucha por los mercados, que ya son de alta competencia.

Por otra parte, el mundo en su proceso lógico de desarrollo se globaliza, al profundizarse la división internacional del trabajo y crear las relaciones de cooperación, así como la transnacionalización de empresas y capitales financieros en busca de nuevas plazas y costos de producción más bajos. Asimismo, el incremento de los sistemas de comunicación vía satélite, el de las rutas marítimas y el de áreas que interconectan con relativa rapidez zonas alejadas entre sí, son solo algunos aspectos que tienden a borrar las diferencias entre regiones distintas del planeta.

Los cambios ecológicos globales han hecho tomar conciencia a los gobernantes, en cuanto a la necesidad de adoptar decisiones urgentes, pues la sociedad humana está ante un peligro igual o mayor a una guerra de grandes proporciones. Por otra parte, los cambios sociodemográficos han conllevado a que las poblaciones

marginales en las grandes ciudades crezcan apreciablemente, con todo el conjunto de problemas económicos y sociales que dicho crecimiento trae consigo.

Además, hay poblaciones enteras que sufren un acelerado proceso de envejecimiento y la tasa de mortalidad supera la natalidad. Por otra parte, la mujer se incorpora al trabajo en mayores proporciones que en etapas anteriores. Tales son, a grandes rasgos, los cambios fundamentales en la sociedad humana.

Paralelamente, y como consecuencia de algunos de estos cambios, se ha generado la tendencia al crecimiento del sector de los servicios, así como el empleo cada vez más imperioso de las altas tecnológicas para producir bienes capaces de penetrar y posesionarse en los mercados altamente competitivos.

Sin embargo, aún en el caso de disponer de recursos para tener acceso a dichas tecnologías, ello requiere de profesionales con una preparación técnica de un nivel muy superior al que logran hoy la mayoría de nuestros sistemas educativos latinoamericanos; este es, quizás, el principal desafío.

Para formar este tipo de profesional se hace necesario el empleo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), de gerencias y educativas, así como de una filosofía de pensamiento estratégico y una acción táctica que respondan a esta estrategia, en las condiciones concretas del microentorno en que cada institución educacional se encuentra enclavada; esta filosofía atiende las respuestas a los cambios globales y los ubica en entornos locales. A su vez, comienza un proceso de anticipación a los cambios, por ello preverlos facilita la marcha del sistema educacional y su desarrollo ininterrumpido.

De acuerdo con lo expuesto, se deduce que un director de una institución educacional debe tener una verdadera preparación cultural y técnica para ejercer las funciones que le corresponden, así como una alta motivación para la actividad que realiza. Si se toma en cuenta que la educación es un sistema de influencias y que ella se logra a nivel de célula básica -la escuela- puede comprenderse que se habla

de lograr las mejores influencias sobre el claustro profesoral, para que este logre los objetivos institucionales acorde con las verdaderas necesidades del macro y micro entorno.

En resumen, para formar el profesional que proyectará y manejará la alta tecnología se requiere de líderes educacionales fundamentalmente en la base, es decir, en las escuelas, que sean capaces de potenciar las mejores cualidades del claustro y minimizar sus puntos débiles, con ello se logra una influencia decisiva en los educandos.

Precisamente, son los líderes aquellas personas que, por su visión de la escuela en el plano interno, son capaces de fijar metas realistas y alcanzables, y más que indicar al colectivo como lograrlas, los motiva y estimula a que sean ellos quienes obtengan los mejores resultados y a reconocerlos. El líder educacional en su integridad es ejemplo, puesto que constituye una imagen que transmite y crea valores en el colectivo sin imposiciones de ninguna índole y, en los educandos, influye en el mismo sentido.

Además, considera a los individuos bajo su mando como personas y no como miembros del personal, por ello analiza y actúa con cada uno, sobre la base de su más exhaustivo conocimiento y no a través de su trabajo específico como subordinado.

El líder educacional se concentra en los resultados y en la calidad de los miembros, asimismo, ayuda al colectivo a alcanzarlos puesto que comparte, coordina y coopera con todos; aúna acciones e interacciones y estimula la formación de grupos para el análisis y solución de los problemas de la escuela, la cual es vista como un todo. En este sentido, es apasionado por los cambios, los propugna, promueve y se responsabiliza con estos, sin que le pesen, pues los asume y compromete al resto de los trabajadores a asumir su parte, al estimular y controlar en una gestión únicamente a cuantos lo necesitan.

También propicia las relaciones horizontales más que las verticales, de modo tal, que logra involucrar con eficiencia a todo el personal de la escuela, docente y no docente, en las proyecciones del trabajo, en el diseño de las vías de acciones concretas para alcanzar las metas, ya que cuanto mayor desafío representan, mayor será su motivación para alcanzarlas.

La responsabilidad por los errores de sus colaboradores es asumida por él y los toma como el costo del aprendizaje de ellos. No hiere, enseña. Nada es máspreciado para el líder educacional que la creación y, a veces, crea peligrosamente, o en contra de lo establecido, porque hace lo que hay que hacer, más que hacer bien las cosas establecidas.

Por tanto, es innovador intrínsecamente e inconforme consigo mismo. Su motor interno tiene un combustible espiritual inagotable y se crece en situaciones de crisis. No se abate, ni renuncia nunca. Es una persona íntegra, en una pieza, jamás traiciona ni se traiciona a sí mismo, por esta causa constituye un ser predecible y ello genera la confianza que mantiene unido al grupo.

Asimismo, es proclive en alto grado a la dirección participativa, por comprender que la educación hay que lograrla colectivamente, por saber que, tanto el personal docente como no docente, tiene su papel e importancia en el proceso de creación de un clima pedagógico, que convierta la escuela en un escenario múltiple de acciones e influencias educativas.

Si de algo está al tanto un líder educacional, es del estado de opinión y sentimientos que priman en los estudiantes, (ya que ellos son el principio y el fin de la actividad de la escuela) y su educación; el propósito de esta como organización que desarrolla una actividad, la más específicamente humana.

La participación de los educandos promueve y toma en cuenta sus criterios, y los deseos e intenciones, y encausa debidamente por lograr el sentido de pertenencia al centro, para que la masa estudiantil sienta el orgullo de ser dueños de su escuela, al

propiciar, de este modo, un grado de relación superior, es decir afectivo, que sirva de base para transmitir mejor los conocimientos, valores y conductas, no solo a nivel de aula, sino en todas las actividades desarrolladas por la institución.

Los líderes educacionales tienen la habilidad de saber medir los intereses en conflicto y contribuyen así, por una vía adicional, a la formación y desarrollo del colectivo pedagógico, cuyo germen está en los grupos de profesores de cada departamento, ciclo o grado.

La reeducación del personal es algo cotidiano en ellos, puesto que transmiten, tanto en comunicación formal como informal, políticas, proyecciones, acciones concretas y puntos de vista con relación a las metas de calidad, a la integración en la comunidad y su papel en ella. Además, explican experiencias de avanzada obtenidas por estos centros, colectivos o directivos y tratan que su colectivo se apropie de esos conocimientos o forma de solución de problemas concretos.

La organización y la reestructuración de la institución constituyen uno de los puntos de mira de los líderes educacionales, ya que, la novedad de tal estructura es que se ofrezca una respuesta eficiente a las necesidades internas del centro, como a las demandas del entorno o comunidad. Sin embargo, lo que más tipifica la actividad de un líder es su atención esmerada a las necesidades de los estudiantes.

No es que personalmente lo haga, sino que persuade a su colectivo de que centren sus fuerzas en el conocimiento de estas necesidades, así como en las formas de satisfacerlas, además, que aproveche el nivel profesional de este para realizar investigaciones empíricas concretas que resuelvan los problemas de la escuela y permitan su más rápida inserción en la comunidad.

Todo ello, con la finalidad de convertir a esta importante institución en un foco de irradiación de educación y cultura, que transmita nuevos valores y conductas, así como que llegue con su pedagogía al seno de las familias, las organizaciones y la comunidad en general.

La comunicación eficiente es otro de los rasgos que distinguen a los líderes educacionales y para ello se valen de métodos, vías y formas diversas, hasta asegurarse bien que el mensaje ha sido comprendido y que el planeamiento posterior responderá íntegramente al problema detectado o a la proyección de tareas encomendadas.

Un claustro dirigido por un líder siente su presencia, aunque este se encuentre ausente, pues, además de mantener magníficas relaciones personales sobre bases éticas y de respeto mutuo, siente que es protegido por él, incluso en los casos que muestre entera autoridad para resolver o enfrentar las tareas planificadas o las imprevistas.

La recompensa moral y la promoción del personal constituyen otra arista del desempeño de los líderes educacionales. No temen perder el puesto, ni se rodean de incapaces; todo lo contrario, gustan del diálogo y de la búsqueda colectiva de soluciones y están al tanto de la preparación esmerada de su sustituto y reserva; por encima de todo les interesa y viven, para que la escuela cumpla su cometido cada vez con mayor calidad.

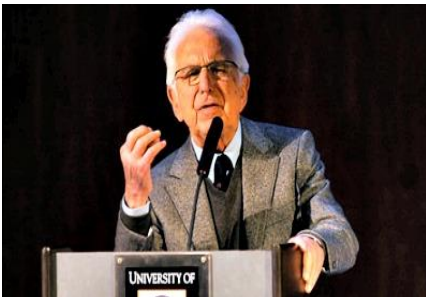
La firmeza en la exigencia y su justeza, así como la flexibilidad de criterios en cuanto a la asimilación de otros valores, aunque no coincidan con el suyo, así como su generosidad, son factores que caracterizan un liderazgo educacional, ya que el líder es puño de acero en un guante de seda, según han expresado algunos estudiosos del tema.

La sabiduría al asignar o delegar tareas, al darle a cada cual el lugar en que mejor se desempeña y la misión a largo plazo, son aspectos que acercan al líder educacional a su colectivo, además, esto motiva y estimula un mejor trabajo, sobre todo porque compromete al hombre.

El líder educacional trabaja en la zona afectiva de sus subordinados, puesto que deja los problemas administrativos en las manos indicadas para realizar esa función.

En general, los administradores tienden a hacer lo establecido y de este modo mantienen las cosas como están; el líder hace lo que hay que hacer y, por tanto, las cambia.

En este sentido, si alguna actividad necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, es la educación. De ahí que: “El líder no empuja, atrae. No obliga, estimula. No humilla, eleva. Nunca habían sobrado tantos administradores y faltado tantos líderes” (Bennis y Nanus, 1985, p. 192).



Warren Bennis

Es precisamente el conjunto de acciones de los líderes educacionales, permeadas siempre de influencias pedagógicas que se derivan de modos específicos de pensamiento, y en cuya base se encuentra una sólida cultura, lo que les permite resumir, transmitir y crear cultura y, quizás, este sea el mayor desafío que enfrentan los líderes educacionales.

J. Martí (1975, p. 248) expresó: “El triunfo es de los que se sacrifican”. Por esta razón, la paciencia y la persistencia son la clave del éxito en un liderazgo educacional. La creación de la nueva cultura de dirección necesita de esto más que todo, por cuanto, corresponde cambiar, a partir de reeducar mentalidades conformadas a la vieja usanza. De este modo, los líderes educacionales transforman el caos que encuentran a su llegada en un futuro alcanzable y deseable por todos.

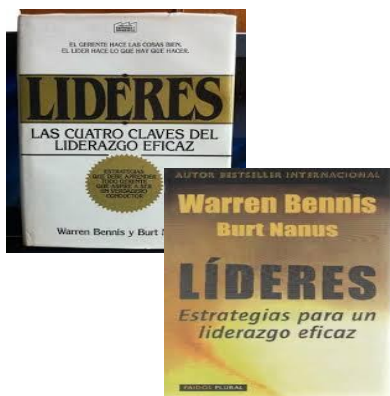
La elevada cultura educacional que crean los líderes responde, sin dudas, a la compleja interacción promovida por ellos, que provoca un profundo conocimiento y relaciones entre todos los miembros del colectivo y a su vez, de este con los

estudiantes a partir de una dirección participativa, en el cual el clima sociopsicológico propicia un ambiente invariable al desarrollo de realizaciones personales superiores, donde priman la ética, el respeto, la moral, la motivación, así como la imagen que tienen de sí mismos y del resto.

En el centro de esta compleja interacción está la confianza del líder en sus colaboradores y su ejemplo personal de educador y alumno eterno. El dirigente educacional que no se comporte como un excelente maestro y no esté dispuesto a ser un alumno perpetuo, no podrá llegar jamás a líder y menos a cambiar mentalidades y crear una nueva cultura.

De ahí que, sin el reconocimiento y el respeto al dominio técnico, metodológico y científico, y con ello, a la dignidad humana de los maestros y profesionales de la educación, no se puede ni aspirar a ser buen director. Por tanto, el líder es el arquitecto de su escuela y es también el maestro de su claustro, además, educa y enseña a su organización y más que esto, la capacita.

El líder es el arquitecto de su escuela y es también el maestro de su claustro. El líder educa y enseña su organización y más que esto, la capacita.



En el libro *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, se plantea: “Los líderes capacitan a otros para que traduzcan intención en realidad y la mantengan” (Bennis y Nanus, 1985, p. 110). Sin embargo, los empleados que asumen de tal manera su labor llegan a olvidar por largos períodos de tiempo sus necesidades básicas como motivación principal.

Este regocijo no depende de la escasez de recursos. De esta manera, la capacitación no solo mejora la calidad del trabajo, sino también la vida misma.

El líder tiene una concepción estratégica del desarrollo de la institución y de cada uno de sus colaboradores. En su visión global toma en cuenta los cambios que ocurren en el macro y micro entorno, los lleva a su planeamiento estratégico y les da luego un encauzamiento táctico para lograr respuestas eficientes.

Al trabajar con una filosofía de pensamiento y acción basados en la escuela como sistema abierto, los líderes trabajan de modo anticipador, no se dejan asustar por el futuro, por lo que la previsión constituye una forma superior de dirigir su institución. Así dejan las formas clásicas de control, y pasan a la supervisión, a la ayuda, a la asesoría y en general, a la demostración para fortalecer los puntos débiles de sus colaboradores y multiplicar los fuertes.

Los líderes educacionales lograrán la calidad educativa que recaban nuestros pueblos y economías, o sea, formarán un profesional que tenga satisfechas todas sus necesidades para enfrentarse, no solo a la vida laboral, sino a la vida en su sentido general. El componente de autodidactismo estará dado, fundamentalmente, por la motivación que sentirán por su desarrollo técnico y humano.

De acuerdo con las experiencias vividas por algunos líderes educacionales, les ha tomado dos o tres años o cursos escolares, llevar la escuela de un estado real a uno deseado. Además, han elevado esta imprescindible institución a planos superiores de calidad educativa, incluso algunos de ellos, llevaron en ese tiempo su institución a planos superiores y obtuvieron notables reconocimientos por su labor.

En este sentido, el líder es un hombre que posee metas en la vida y persevera por lograrlas, además, sabe cómo hacerlo; hasta cierto punto se forja a sí mismo con un sentido crítico diferente, positivo; no se flagela, ni teme a sus propios errores, con conciencia martiana de que: “El hombre sincero tiene derecho al error” (Martí, 1975, p. 218). Estos errores son la experiencia que los nutre en el camino hacia sus metas.

De hecho, es posible generalizar un algoritmo que refleja, en buena medida, cómo algunos directores de escuelas han logrado hacer de ella una institución líder y emerger como líderes de dichas organizaciones.

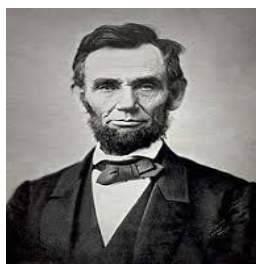
Este algoritmo implica ante todo una visión superior del relacionamiento humano, en él prima la comunicación, que es la base de la eficiencia de cualquier proceso directivo. Además, es cíclico, puesto que mediante interacciones sucesivas se alcanza la calidad educativa, la competencia, la eficiencia y, en última instancia, la excelencia.

Capítulo I: Líderes en la historia

Hay personalidades en la historia que se reconocen como líderes, puesto que tuvieron y fundaron una doctrina, además, los siguieron multitud de personas. Incluso, cuando empezaron pocos lo secundaban; a Cristo, se afirma, lo seguían 12 apóstoles y después lo siguieron millones de creyentes, por lo tanto, fue un líder espiritual, al igual que Moisés, Mahoma, entre otros.

En este sentido, Ho Chi Minh, Lincoln, Roosevelt, fueron grandes líderes. Además, en la historia de América Latina hay muchos líderes que dirigieron a sus países en condiciones difíciles; Bolívar fue, sin duda, un gran líder militar y político.

Ho Chi Minh
(1890-1968)
Indochina francesa
(hoy Vietnam)



Abraham Lincoln
(1809-1865)
Estados Unidos

Ideas fundamentales

- Cada época, cada sociedad, cada momento histórico requiere ciertas cualidades, posiblemente las condiciones de un líder en el futuro sean diferentes de las condiciones que se hayan requerido para una etapa dada de la sociedad, así como para la imaginación y la audacia que se requería en un momento determinado. Por ello, no se puede hablar de condiciones prototipos de un líder.
- Las características difieren mucho de una circunstancia a otra, de una época a otra, de un pueblo a otro.
- La historia del hombre está llena de líderes, además, lo que se requiere de ellos está en dependencia de la época, cualidades que se necesitan en esta, así como las que se necesitan en otras.

- Hay mucha gente que posee cualidades de líder, por ello pensar que esas condiciones son escasas, que no son frecuentes, es realmente un error.
- Para que surjan jefes, lo que hace falta es que no haya jefes.
- Los líderes surgen; de la masa surgen infinidad de personas con grandes condiciones.
- Hay mucha gente que tiene condiciones para ser líderes, lo que pasa es que hay algunas circunstancias que determinan que uno se destaque más que los demás, muchas veces esas circunstancias son fortuitas, un poco azarosas.
- Para que las posibilidades potenciales de un hombre se desarrollen, lo que se necesita es la responsabilidad.
- No se puede suponer que las condiciones para ser líder son condiciones excepcionales, ya que el momento histórico y las condiciones objetivas son los factores que determinan el surgimiento de los líderes.
- En el ser humano y masivamente, hay una gran capacidad para la conducción política, lo que debe haber ocurrido infinidad de veces es que no surgieron las posibilidades de que esas capacidades personales se potenciasen porque vivieron una época diferente, una circunstancia diferente.

Definiciones

Una definición estrechamente relacionada a la de liderazgo es la de líder, la cual es necesario diferenciar de otras influencias que no necesariamente contienen lo que es esencial para que alguien sea considerado líder. Es útil apreciar algunas definiciones de distintos autores:



Según D. Krech (1991) los líderes son aquellos miembros del grupo que influyen sobre las actividades del grupo.

Para F. Fiedler (1984) es un miembro del grupo que es escogido oficialmente o elegido, para dirigir y coordinar las actividades del grupo.

Según A. Rodríguez (1990) el líder es una personalidad que trabaja con (o influye en) un grupo, compuesto por personalidades individuales, y la actividad conjunta se realiza en determinada situación o coyuntura, lo que constituye una tarea.

El autor K. Davis (1993) lo percibe como una persona con ciertas cualidades en cuanto a la personalidad y carácter, las cuales están adecuadas a la situación general y estructuradas dentro de un determinado grado de conocimientos técnicos y experiencias pertinentes; además es capaz de proporcionar las funciones necesarias para guiar al grupo hacia el mejor logro de sus propósitos, en tanto que procura mantener y edificar su unidad como equipo, en la proporción adecuada de contribuciones por parte de los miembros.

Para J. C. Casales (1996) se trata de aquel miembro del grupo que influye en mayor grado en los restantes integrantes de manera espontánea, capaz de motivarlos, guiarlos o dirigirlos en determinado sentido, y que desempeña un rol central en el desarrollo de las tareas, la obtención de las metas y el funcionamiento del grupo.

Diferencias entre líder y jefe autoritario

Ser jefe implica una posición reconocida en el sistema de relaciones oficiales o formales existentes en el grupo, ya sea por designación de la institución o mediante elección por los miembros. Si bien en ambos casos (líder y jefe) se piensa en quién de entre los miembros se encuentra en mejores condiciones para el desempeño de la dirección del grupo y este miembro participa, dirige las acciones y desempeña un rol central (está presente una relación de influencias), la forma de esta influencia y la fuente de la autoridad ejercida, difiere.

Al líder el grupo lo sigue y los miembros acuerdan espontáneamente su autoridad, sin embargo, la autoridad del jefe deriva, muchas veces, del sistema de normas grupales de carácter oficial pautadas por la institución, reglamentadas y de obligatorio cumplimiento. De ahí que, la aceptación de su autoridad es parte de sus obligaciones, en tanto de miembros de una organización y en determinadas circunstancias, su no acatamiento o rechazo podría provocar sanciones (claro, pueden existir niveles de apelación en otras instancias).

De manera que se trata de una relación de subordinación normada. Ahora bien, las relaciones intergrupales de liderazgo y jefatura no son mutuamente excluyentes, pueden coincidir en la misma persona.

Lo más adecuado es que el grupo no solo funcione sobre la base de la jefatura (cuando esta exista), sino también sobre la base del liderazgo. A continuación, se muestran apreciaciones de cómo actúa el líder y el jefe autoritario, que sirven de reflexión para avanzar en la tendencia de que el directivo se convierta en líder.

Características del líder

Sería absurdo imaginarse al líder como un ser ideal. No es menos cierto que debe reunir los elevados requisitos o características que se exigen en la actualidad, así como aquellos más elevados aún, que habrán de plantearse en el futuro.

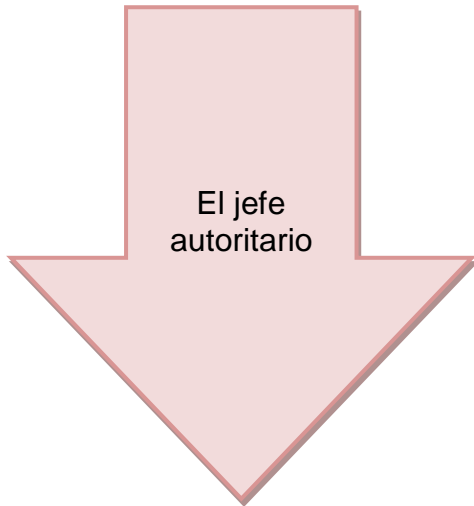
A continuación, se reflejan las principales características que debe poseer un líder a partir de regularidades derivadas del análisis de una amplia bibliografía al respecto:

- Tener visión de futuro (para motivar a sus seguidores).
- Ser inconforme (permanente deseo de mejorar).
- Ser muy realista (no basarse en suposiciones, sino en hechos reales).
- Tener una autoridad real (no tienen marco de prescripción).
- Dominar la práctica de dirección.
- Ser un excelente comunicador.
- Tener un pensamiento estratégico y dirige por objetivos.

- Ser proactivo (promueve el cambio, es innovador).
- Saber arriesgar (no ser un mero continuador de los acontecimientos).
- Ser entusiasta, motiva, inspira confianza (para el logro común).
- Ejercer una influencia que vaya más allá del directivo (ser espontánea).
- Ir a la cabeza del grupo y lograr la dirección participativa (involucrar a todos en todo).
- Aglutinar, dirigir el grupo y saber tirar de él con fuerza.
- Tener poder de acción para impulsar, mover, transformar.
- Ser creativo (imaginar nuevas posibilidades).
- Utilizar el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a los hombres.
- Saber escuchar y trabajar en grupo.
- Ser capaz de ilusionar a los demás con argumentos que van más allá de la lógica racional y con fuertes componentes convencionales.
- Poseer la capacidad para impactar y convencer a partir de la persuasión.
- Estar comprometido con su organización, su equipo de trabajo y con cada uno de los integrantes de su colectivo.
- Saber compartir el liderazgo (generando liderazgo en los demás. Saber delegar de acuerdo con el estado de madurez de sus seguidores).
- Tener alta autoestima (saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad).
- Tener sensibilidad para corregir errores.
- Ser un estudiante permanente (ser el ejemplo).
- Mantener una conducta ética, en cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- Ser enérgico (para contagiar con su energía a los demás).
- Saber dar consejos.
- Facilitar el desarrollo de sus potencialidades individuales y de grupo.

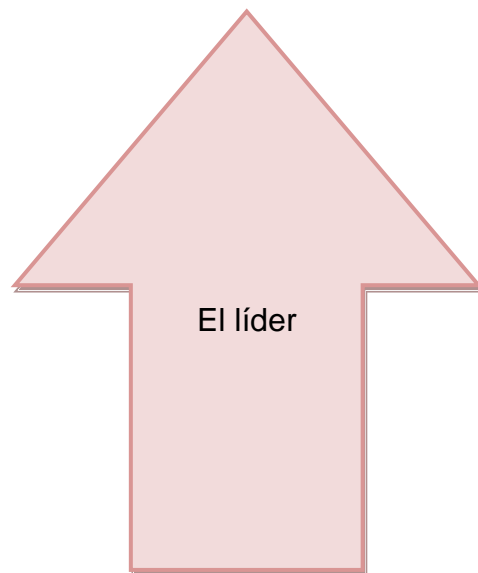
En fin, hace reflexionar y cuestiona a sus seguidores sobre su manera habitual de resolver problemas. Nutre las destrezas con disciplina y desarrolla talentos.

Cómo actúa el líder



- Vigila a los demás.
- Lo sabe todo.
- Lo hace él mismo.
- Se prepara solo.
- Muestra sus triunfos.
- Habla y oye.
- Sanciona.
- Es inspector.
- Manda.
- Es estricto.
- Solo cree en él.
- Infunde temor.
- Hace muecas.
- Solo ve errores.
- Pone problemas.
- Autoridad impuesta.
- Citas imposibles.

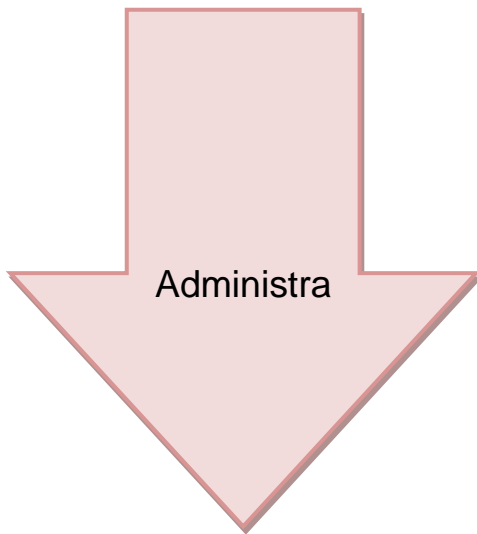
- Apoya a los demás.
- Busca opinión de otros.
- Da responsabilidades.
- Busca apoyo.
- Goza los triunfos.
- Oye y habla.
- Aconseja.
- Es compañero.
- Enseña.
- Es paciente.
- Cree en los demás.
- Infunde respeto.
- Alegra con su presencia.
- Ríe.
- Reconoce éxitos.
- Pone soluciones.
- Es humilde y sencillo.
- Autoridad reconocida.
- Puertas abiertas.



De ahí que, lo que necesitan nuestras instituciones educativas son líderes, por eso con fuerza se señala en la próxima comparación:

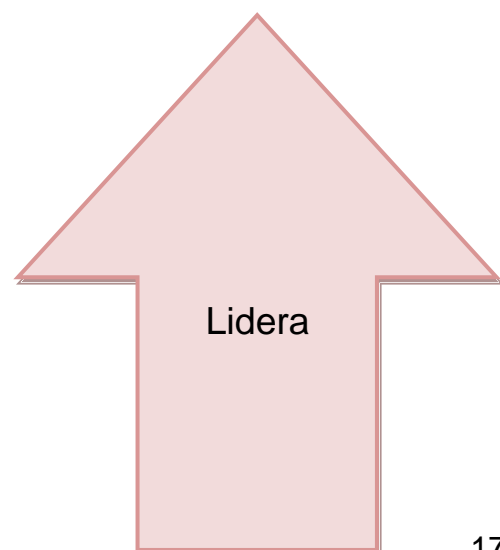
Líderes, no administradores.

Cómo se manifiesta el que:



- Es copia.
- Mantiene.
- Enfoca hacia sistemas y estructuras.
- Se apoya en el control.
- Visión a corto plazo.
- Pregunta: ¿Cómo?
¿Cuándo?
- Su vista está en los resultados financieros.
- Incita.
- Acepta el *status quo*.
- Clásico buen soldado.
- Hace las cosas correctamente (eficiencia).
- No tiene claro el seguimiento.

- Es original, innova, investiga.
- Desarrolla, estimula.
- Enfoca hacia la gente, da participación.
- Inspira confianza.
- Perspectiva a largo plazo.
- Pregunta: ¿Qué? ¿Por qué?
- Su vista está en el horizonte.
- Origina.
- Lo reta.
- Es su propia persona.
- Hace cosas correctas (Efectividad – Eficacia).
- Tiene claro el concepto de tarea terminada.



Capítulo II: Dirección educacional

El sistema de conocimientos sobre la dirección ha evolucionado desde las etapas tempranas de la sociedad humana hasta la modernidad. No han existido pausas históricas significativas en la conformación de los eslabones de una ciencia, que se distingue del resto, por su carácter extremadamente complejo e influencia en el progreso de la humanidad.

En la actualidad, la actividad de dirección en su constante desarrollo ha alcanzado un carácter científico frente a las exigencias contemporáneas que surgen del desarrollo; se ha perfeccionado la teoría general de dirección y la experiencia mundial ha confirmado la gran importancia concedida a las leyes y principios de la dirección científica en todas las esferas de la vida del hombre y en particular, en la educación.

La ciencia de la dirección, sobre todo su aplicación, representa un instrumento indispensable en la actividad directiva, que, al sustituir la improvisación y la espontaneidad, abre un mundo de posibilidades de éxitos para alcanzar los fines del sistema social y sus instituciones. Por lo tanto, la dirección constituye una actividad de tipo social y puede ser aplicada a todas las esferas de la vida del hombre.

En este proceso surgen relaciones de carácter social entre las personas, así como entre estos y los recursos, por lo que se hace necesario lograr que todos esos eslabones funcionen como un todo; rectificar fallas; combinar la estabilidad en el cambio; rectificar y perfeccionar resultados de interés social. Todo esto requiere de una función especial y de una actividad específica: la función de dirección y la actividad del dirigente, es decir sus funciones.

Para un directivo no basta solo el dominio de una profesión especializada, como sería para un médico, un profesor, un arquitecto, un ingeniero, por ello es vital que, además, domine las leyes, principios, métodos y estilos de la actividad que lo identifica: la dirección.

No existe un acuerdo universal sobre el uso del término dirección. Se le denomina indistintamente como dirección científica, administración, gerencia, ciencia de la educación y más reciente dirección educacional.

Al afirmar que la dirección es el contenido de la educación, estamos en presencia del aspecto más importante del objeto, lo que caracteriza su esencia interna. En este sentido, la dirección educacional se subordina en última instancia al proceso docente-educativo y, por tanto, al objeto, leyes y regularidades de su ciencia, a sus referentes teóricos metodológicos principales, es decir, la Pedagogía como ciencia, permite el proceso integral de las personas.

El hecho de asumir que la dirección educacional se subordina en última instancia al objeto de estudio de la Pedagogía como ciencia, posibilita utilizar el sistema de conocimientos, leyes, teorías, principios y métodos que caracterizan a esta ciencia. De igual forma, se considera que dirección educacional es el proceso social para alcanzar, a partir de una determinada previsualización del futuro, las metas fijadas, las formas de involucrar a los participantes en su ejecución y las vías para institucionalizar los cambios producidos en la formación de las personas.

Este concepto tiene un carácter general, ya que opera en el nivel de la dirección como ciencia de aplicación y es válido para todo el proceso de educación, escolarizado o no, sistematizado o no, donde el proceso sea guiado por el maestro o por otros sujetos (familia, grupos sociales, u otra figura). De ahí que, la dirección educacional, como proceso social refleja la síntesis orgánica de:

- a) Los objetivos con diferentes aciertos.
- b) Las personas que participan activamente en las decisiones.
- c) Los resultados obtenidos que representan la consolidación integral de las personas.
- d) La formación integral de las personas.

A su vez, la dirección educacional penetra todas las actividades que se realizan en la escuela, tanto con los alumnos como con los trabajadores, familia y comunidad.

Es por ello que el trabajo de la institución educacional requiere involucrar a todo el personal, en correspondencia con sus posibilidades, en la autovaloración, no solo en los resultados de su gestión personal, sino también en la valoración que tiene cada uno de los miembros del colectivo de la efectividad que se logra en dicho proceso. Estas formas de dirección están estrechamente vinculadas y se reflejan en la dirección del aprendizaje, lo que significa que la estructura regula la dirección del proceso enseñanza-aprendizaje en sí y sus resultados.

Por tanto, el liderazgo de la escuela exige:

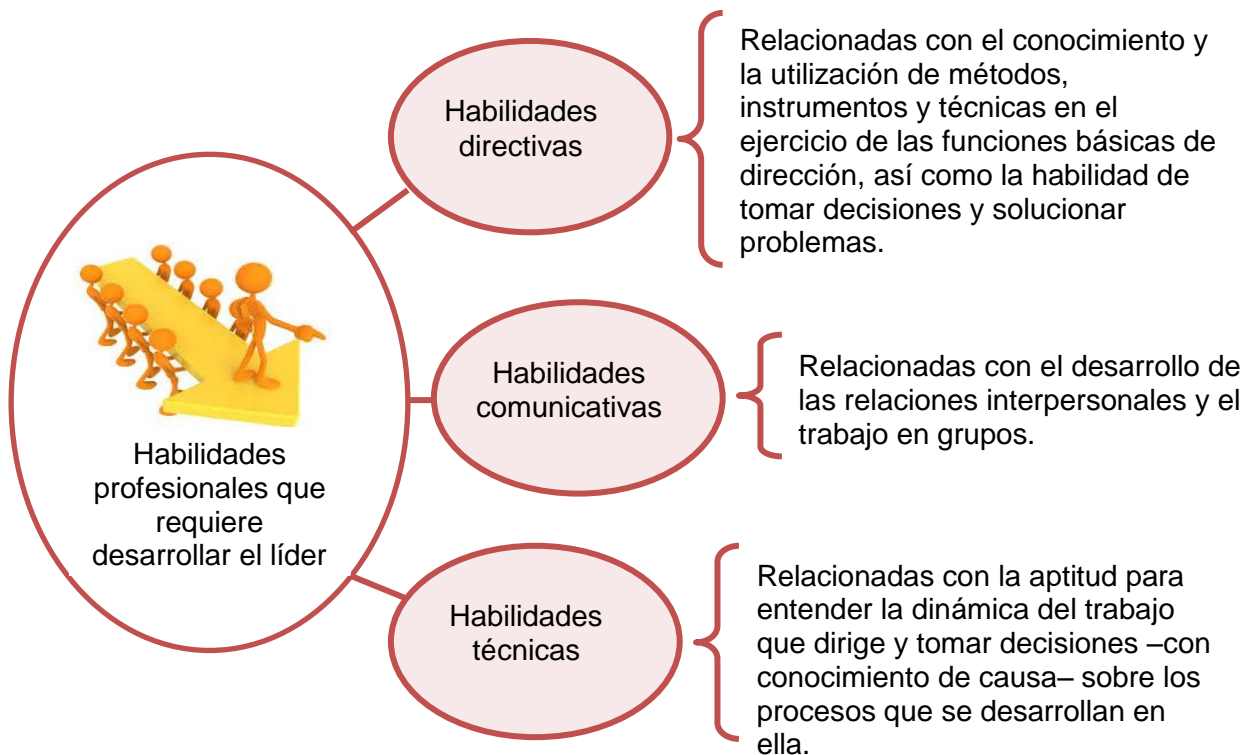
- El aseguramiento de la unidad estructural del sistema que constituye la escuela y la organización correcta de todos sus elementos: niveles de dirección, órganos de dirección, organización de la matrícula por grupos, entre otros. Todo ello, a través de estilos participativos flexibles, que generen un clima institucional positivo.
- La planificación, organización, la orientación y el control de toda su actividad con sistematicidad, concreción, objetividad y regulación, para lo cual se utilizan los resultados del diagnóstico integral y fino de la escuela, alumnos, trabajadores, familia y comunidad.
- Revelar las tendencias del desarrollo del proceso docente educativo, las contradicciones que se producen en él, prever y eliminar los obstáculos que puedan surgir.
- Garantizar que cada uno de los componentes cumpla su función en correspondencia con el objetivo general de la escuela.
- Poseer entera claridad en los objetivos y resultados, que deben ser alcanzados por la institución escolar en la preparación de los alumnos, el desarrollo y la educación.

- Controlar y analizar sistemáticamente los resultados que se alcanzan para poder evaluar la marcha del trabajo de cada docente, de cada grado o año, así como de cada factor asociado.

En resumen, la institución escolar constituye la unidad básica del trabajo educacional; es en ella donde el líder educacional proyecta y concreta dicho trabajo, la que identifican los alumnos, adolescentes y comunidad como su escuela.

El arte de dirigir

Dirigir obviamente es mucho más que administrar. Es un saber que se puede transmitir y aprender. Es por ello que el arte de la dirección lleva a desarrollar unas habilidades concretas.



Para aprender a dirigir hay que saber planificar, organizar, (ejecutar, regular, mandar), controlar y formar; manejar el tiempo y las técnicas de trabajo en grupo; realizar prospecciones; desarrollar estrategias; tomar decisiones acertadas; formular políticas y objetivos; evaluar y sobre todo, saber hacer trabajar a quienes están bajo esa dirección. Muchas veces este es el papel principal del directivo, del líder, hacer que otros hagan más, que ponerse directamente él a hacer.

Quien dirige, desde el maestro hasta el directivo o el líder, traduce la misión y los fines a políticas y objetivos, dentro de un plan estratégico. La planeación y la programación reflejarán esos fines a través de políticas y pautas que lo siguen. Hay que establecer metas a corto, mediano y largo plazo, enlazar fines y medios, necesidades actuales y futuras, al señalar las orientaciones del caso, para ello es necesario calcular el tiempo, el esfuerzo y las etapas necesarias.

Por esto hay que revisar constantemente los objetivos, evaluación, renovación, actualización, así como detenerse en las causas y razones de las fallas personales. No basta considerar los objetivos ya propuestos, las posibles consecuencias o los ya fijados. Dirigir es también organizar la ejecución de lo acordado y dirigir el trabajo en actividades y en tareas concretas, elegir a las personas adecuadas, apreciar bien los recursos disponibles, crear equipos de trabajo, etc.

Aprender a dirigir es desarrollar cualidades como la audacia, la visión de conjunto, la capacidad para comunicarse, la comprensión, la flexibilidad, la firmeza, el optimismo, la recursividad y otros.

El arte de expresarse

Si se toma en cuenta que gran parte del tiempo de trabajo del colectivo se dedica a reuniones, asambleas, despachos, mesas redondas, tribunas y otras formas de comunicación masiva o individual, es imprescindible el conocimiento de algunas técnicas o, más acertadamente, consejos que permitan la identificación rápida y plena con el auditorio.

De acuerdo con la forma de conducirse y expresarse en las múltiples situaciones en que el líder debe dirigirse verbalmente, individual o colectivamente a sus trabajadores, se requiere del dominio de la palabra y la cualidad de simultanear el habla y el pensar, cuestión altamente compleja, pero que un directivo debe conocer. Por ello resulta esencial que preste la máxima atención a la forma en que trasmite su pensamiento a los demás, ya que lo evalúan de forma constante, además, lo más significativo es que de esta comunicación depende, en gran medida, el éxito de las tareas.

De ahí que, cuando se encuentre en un colectivo y tenga la necesidad de hablar, debe tomar en consideración estos principios básicos:

- Tome solo la palabra para decir “alguna cosa sensata”.
- Reflexione acerca de lo que va a decir y cómo va a decirlo, elabórelo mentalmente.
- Prepárese a fondo, improvise lo menos posible. Los mejores improvisadores son los que dominan el asunto.
- Concilie puntos de vistas, intercambie con especialistas, infórmese adecuadamente, de manera que esté seguro qué y por qué se pretende informar, persuadir, entusiasmar, animar, felicitar, ordenar, criticar, etc.
- Imagínese a sus interlocutores, prevea preguntas, reacciones, contradicciones.
- Considere la situación en que se dirigirá al colectivo (hora, día, fatiga, condiciones ambientales, contenido y utilidad del tema, etc.).
- Sea comprensivo, no se imponga, sea natural; desempeñe sin “pose” su papel.
- Permanezca tranquilo, no tome las cosas demasiado personales; si se enerva o corre el riesgo de perder la “tabla”, respire profundo, varias veces antes de

tomar la palabra, o bien desentiéndase por un breve lapso y aplace la explicación suya; como en el dominó, “pásese” hasta que recobre la calma.

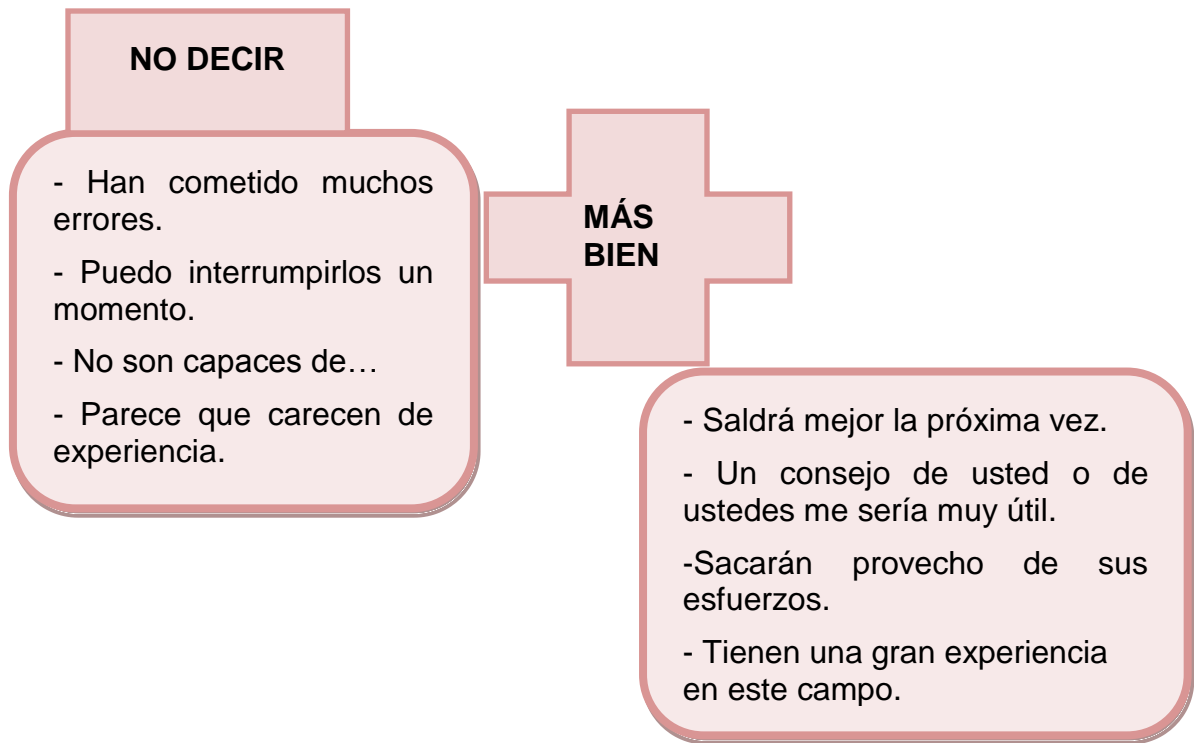
- Concéntrese en lo que dice, piense intensamente en ello, pero sin elevarse hacia la luna, manténgase sin dejar el contacto con el auditorio.
- Hable con convicción (esté convencido totalmente de lo que dice), sin excesos, de forma apropiada con la situación en cuestión:
 - ✓ Más o menos seria o jovial.
 - ✓ Más o menos reservada o familiar.
 - ✓ Más o menos amigable, viva y decidida.
- Tenga siempre en cuenta qué, con quién, dónde y en qué momento habla.

En resumen, el directivo debe saber la importancia de la adecuada comunicación, ya sea individual o colectiva, y sobre todo mediante la palabra que logra la transmisión de tareas, ideas, sugerencias, etc., de forma inmediata, lo que permite, a la vez, retroalimentarse mediante el uso de preguntas y respuestas, así como asociar la comprensión de lo que se transmite con gestos, expresiones, etc.

¿Cómo expresarse de forma eficaz?

1. Sea claro, preciso y sugestivo:
 - Use términos sencillos, que traduzcan lo mejor posible el pensamiento a expresar.
 - Adáptese al nivel de auditorio o de su interlocutor, evite las palabras demasiado técnicas. Debe emplear expresiones conocidas y fáciles de aprender.
 - Aténgase primero a lo esencial, para entrar poco a poco en los detalles, siempre que ello sea necesario.

- Sea lo más correcto posible. No se contente con generalidades, citar hechos concretos, dar ejemplos, servirse de términos llenos de imágenes y energía.
- Utilice un estilo sobrio y claro:
 - ✓ Exprésese siempre que sea posible con frases cortas y concisas.
 - ✓ No exprese más de una idea en cada posición, elimine los adjetivos enfáticos, las expresiones y términos vulgares.
 - ✓ Evite palabras inútiles y las expresiones-vicios, tales como: resulta claro, resulta evidente, dicho entre paréntesis, como ya he dicho, etcétera, pues, entre otros.
 - ✓ Evite las “muletillas” (palabras con las cuales se apoya muy frecuentemente para su explicación). Controle este aspecto a través del uso de una grabadora o algún compañero que le señale los errores.
 - ✓ Enriquezca su vocabulario con el uso de sinónimos, para no repetir la misma cosa, pero si quiere enfatizar una idea ya expresada use otras palabras.
 - ✓ Resuma durante la conversación las ideas expuestas y acostúmbrese, para terminar, ofrecer una síntesis de lo tratado.
- 2. Renuncie en lo posible al uso de la forma “yo” (encuentro que, según mi parecer, mi experiencia, etc.).
- 3. Utilice preferentemente giros y frases afirmativas y constructivas; no sugerencias negativas. A continuación, se ofrecen los siguientes ejemplos:



El mismo efecto negativo producen otros términos como miedo, peligroso, desorden, fastidio, reproche, falta, no estoy de acuerdo, esto no es verdad, estás equivocado, no tienes razón, etc. Renuncie, además, a excusarse en forma exagerada (por no encontrar las palabras, por no ser un orador, por abusar del tiempo de los demás).

4. Mire a sus interlocutores (contacto visual permanente), pero sin excesiva insistencia.
5. Debe saber utilizar el tono, altura, timbre, volumen, alcance y fuerza de su voz para crear un cierto "clima" adaptado al objetivo propuesto; varíe el tono y la intensidad de voz, para evitar la monotonía.
6. Preocúpese de sincronizar la respiración y la palabra. Adiéstrese sistemáticamente, y practique, en especial, la lectura en voz alta.

7. Hable con nitidez. Articule cada palabra y sílaba (no se trague parte de las palabras), además, coloque el acento en el lugar debido. Evite las “palabras peligrosas”, repeticiones y tartamudeos.
8. Varíe la velocidad al hablar (aceleración, retraso) según las ideas expresadas, el nivel y la actitud de los interlocutores, con la finalidad de mantener despierta la atención.
9. Cuanto mayor sea el auditorio, más conveniente resulta el expresarse con cierta ponderación e intercalar pausas entre las frases.
10. No tema “los momentos de silencio” antes o después de los puntos esenciales, durante los cuales los oyentes reflexionan acerca de lo que van a decir o de lo que acaba de exponerse.
11. Controle la propia mímica. Úsela siempre de forma moderada. No debe dar la impresión de ser un actor, evite los gestos egocéntricos (dirigidos hacia uno mismo).

Estas son algunas reflexiones acerca del arte de expresarse que el líder debe tener presente en sus múltiples intervenciones, sobre todo aquellas que se realizan en grandes auditorios.

El arte de escuchar

Para escuchar se necesita una actitud paciente, de esfuerzo físico y autocontrol, que requiere prestar atención de forma selectiva para lograr entender lo que otro expresa, de modo que se pueda comprender el mensaje.

Muchas veces ocurre que mientras se escucha a la otra parte, en vez de prestarle la debida atención, en realidad se está pensando en lo que se dirá en la próxima intervención, lo que origina la sensación en la otra persona de que, al no haberle escuchado activamente, no se ha captado con fidelidad el contenido, esto, a su vez, produce incomodidad.

Un truco muy empleado por los expertos en la materia es el de parafrasear continuamente, que consiste en hacer breves resúmenes con sus palabras de lo que dice el oponente; dan a entender que están atentos y de paso comprueban si se percibe adecuadamente el mensaje.

De este modo, se puede definir la escucha activa como “el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se emite, tratando de interpretar el significado correcto del mismo, a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor e indicándole mediante la retroalimentación lo que creemos que hemos entendido” (Colectivo de Autores. Instituto Cubano de Ciencias Pedagógicas, 1996, p. 12).

Por lo tanto, para que se produzca una escucha eficaz, se debe seguir este proceso:

1. Ser consciente del otro: concentrarse en el mensaje de la otra parte, evitar todo tipo de distracción mental (prejuicios, evaluar anticipadamente, etc.) o ambiental (ruidos, espacio físico, etc.), así como hacer el esfuerzo personal de prestar atención (empatía) y demostrar al emisor que su mensaje es recibido correctamente.
2. Observar e interrogarse constantemente: el significado de las palabras que es lo que transmite. Por ello, es necesario preguntarse de forma reflexiva y mentalmente: ¿es esto lo que quiere decirme?, ¿hay algo más detrás de sus palabras?, ¿qué me quiere indicar con su apasionamiento? Además, observar los gestos de su lenguaje no verbal permite comprender mejor la intención y el sentimiento de lo comunicado.
3. Retroalimentar a partir del resumen: parafrasear de vez en vez para precisar al emisor una parte del mensaje con frases del tipo: “la impresión de lo que me dices es...”, “si entiendo bien, quieres decirme...”, “los puntos resumidos de lo que hasta ahora me has dicho son...”, “aclárame este extremo”. Estas

expresiones demuestran que el receptor se mantiene sintonizado con el proceso de comunicación; no obstante, una advertencia, cuando tenga que retroalimentar trate de no interrumpir, busque el momento apropiado, ya que la interrupción perturba y no resulta eficaz, pues la otra parte apenas prestaría atención, ya que desea continuar con la emisión de su discurso.

4. Detectar las palabras claves: los mensajes son adornados muchas veces de cientos de palabras, pero son las ideas claves las que dan el contenido exacto (recordar la frase “los árboles no dejan ver el bosque”). Es en esas palabras claves, sobre las que se debe reflexionar continuamente, pues son las que transmiten la información y los intereses del emisor.

Por esta razón, la escucha activa es de vital importancia en las relaciones con los colaboradores de trabajo, en los procesos de dirección, en el tratamiento de las quejas y reclamaciones, y en cualquier comunicación entre personas. Además, esta habilidad se consigue con un poco de práctica.

En fin, el líder debe escuchar bien para que pueda comprender a sus seguidores e influir sobre ellos, así como convencer y atraer. Además, este desarrolla al escuchar habilidades humanas (entender, poder personal y política).

De este modo, es fundamental practicar la escucha activa, para ello es necesario:

- a) Observar bien.
- b) Plantearse 3 preguntas:
 - ¿Qué dice realmente?
 - ¿Qué quería decir?
 - ¿Qué siente realmente?

- c) No interrumpir, a menos que sea necesario por la pérdida del tema central o no entender lo que se dice. Por ello, conviene tomar notas si los mensajes son muy largos y tienen muchos contenidos.
- d) Evitar los prejuicios y las evaluaciones, es decir, mantener por lo menos una actitud positiva hasta haber recibido la totalidad del mensaje.
- e) Evitar los disparos automáticos, ya que esto supone interrumpir al receptor para que el líder se defienda de algo si cree que se le acusa, o bien para ponerse en contra de lo que escucha.
- f) Prestar atención, realizar la escucha pasiva.
- g) Preguntar y pedir aclaraciones, para asegurarse de no estar equivocado (usted quiere decir..., creo comprender lo que usted dice...).
- h) Realizar escucha activa, escucha pasiva y retroalimentarse.

Es imprescindible señalar que, en el tratamiento a las habilidades sociales, se hace mucho énfasis en estos 4 aspectos: preguntas con final abierto, libre información, auto-revelación y escucha pasiva.

Ocho maneras de iniciar conversaciones:

1. Hacer una pregunta o un comentario sobre la situación o una actividad en las que están implicados.
2. Hacer cumplidos a los demás sobre algún aspecto de su conducta, apariencia o algún otro atributo.
3. Hacer una observación o una pregunta casuales sobre lo que alguien hace.
4. Preguntar si puede unirse a otra persona o pedir a otra persona que se una a ella.

5. Pedir ayuda, consejo, opinión o información a otra persona.
6. Ofrecer algo a alguien.
7. Compartir las experiencias, sentimientos u opiniones personales.
8. Saludar a la otra persona y presentarse.

Reglas básicas para iniciar conversaciones

- Ser positivo.
- Ser directo.
- Cultivar una perspectiva doble.
- Anticipar una reacción positiva.
- Sacar provecho del humor.
- Utilizar frases iniciales cortas.
- Preguntarse a uno mismo cómo respondería.
- Hacer preguntas con final abierto.
- Sacar provecho de la libre información.
- Acercarse a la gente que parece libre para empezar una conversación.
- Insistir.
- Acercarse a la gente que parece amigable.
- Cultivar la curiosidad.
- Seleccionar objetivos alcanzables.
- Sacar provecho del estilo propio.
- Sonreír y mirar a la gente.
- No intimidar.
- Recompensar los esfuerzos.

Además, es necesario tener en cuenta la siguiente lista de posibles obstáculos o barreras a la comunicación verbal:

- Observaciones desconsideradas.
- Frases y respuestas ásperas.
- Incapacidad de apreciar el humor de los demás.
- Sarcasmo.
- Contradicciones frecuentes.
- Recordar constantemente lo negativo.

- Fanfarronear.
- Hablar de forma fría e impersonal.
- Ser muy insistente.
- Cortar a una persona, interrumpir o cambiar el tema constantemente.
- Expresiones vulgares.
- Pensar con mayor rapidez que lo que uno habla.
- Falta de claridad y concisión.
- Generalizar demasiado.
- Saltar a conclusiones antes de tiempo.
- Levantar la voz y gritar o expresar mal humor al hablar.
- Hablar sin excesivas pausas.
- Uso excesivo de jerga técnica.

Conductas no verbales que influyen en una comunicación eficaz



- Mirada gélida.
- Alejarse de él.
- Fruncir el ceño.
- Apartar la vista.
- Ojos divagantes.
- Sonar los dedos.

Conductas frías



- Mirar a los ojos.
- Moverse hacia él.
- Sonreír a menudo.
- Mover la cabeza afirmativamente.
- Ojos bien abiertos.
- Muestras de interés.

Conductas cálidas

El mensaje positivo: si bien es cierto que hay personas que parecen haber nacido con esta habilidad, es aquel comportamiento que se aprende a través de la práctica. Por ello, anímese a practicarlo en beneficio suyo y de sus seguidores, y si necesita

ayuda, no lo dude, la psicología cuenta con las herramientas necesarias para convertirlo en un ser sociable y con éxito.

A manera de resumen, se ofrecen los siguientes mandamientos para la buena escucha:

1. Deje de hablar (usted no puede oír si está hablando).
2. Ponga cómodamente a quien hable (ayúdele a sentirse libre para hablar).
3. Muéstrole que usted quiere oír (parezca y actúe interesado, no lea su correspondencia mientras le hablan, escuche más para comprender, no para replicar).
4. Trate de ser empático con él (ponerse en su lugar de manera que usted pueda comprender su punto de vista).
5. Sea paciente (dedique el tiempo necesario, no interrumpa, etc.).
6. Mantenga su humor (un hombre colérico toma el peor significado de las palabras).
7. Sea prudente con sus argumentos y críticas (esto lo pone a él a la defensiva, o lo puede predisponer con mal humor, no discuta, aun cuando usted gane, usted pierde).
8. Haga preguntas (esto lo estimula a él y muestra que usted escucha, además ayuda a desarrollar otros temas).
9. Pare de hablar (esto es lo primero y lo último; los otros mandamientos dependen de ello, usted no puede ser un buen receptor mientras está hablando).

¿Sabe usted trabajar en grupo?

Para ello, es importante conocer algunas reglas que se deben cumplir en el actuar cotidiano:

Para el trabajo en grupos

- Oír y respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo.
- Ayudar a que todos se sientan parte de la discusión del grupo.
- Nunca diga usted que personalmente no está de acuerdo con alguien, más bien diga que usted opina de distinta manera.
- No se considere obligado a refutar a alguien que tenga una opinión distinta a la suya.
- Ayude conscientemente a que otros participen.
- Sea abierto y promueva que los demás digan lo que piensan.
- Cada miembro es responsable del desarrollo y éxito de la discusión.
- Mantenga su participación en los niveles mínimos para que otros puedan participar.
- Toda idea es válida, la única estúpida es la que no se expresa.
- Manténgase abierto y busque los motivos de las ideas de los demás.
- Evite cualquier actividad que retarde el desarrollo de la reunión.
- Evite los conflictos personales.
- Evite ser crítico y sarcástico con otros miembros del grupo.
- Nunca subestime las ideas y preguntas de los demás.
- Evite las conversaciones que distraigan la atención del asunto al se da tratamiento.
- Mantenga una actitud amistosa y de apoyo, sea flexible, recapacite.
- Cuando sea apropiado, resuma lo que ha sido dicho.
- Escuche, no evalúe al momento, sea disciplinado, sea receptivo.
- Ataque ideas, no hombres.
- Cree buen clima.
- Actúe con tacto, destaque lo positivo.
- Exprese libremente sus ideas.
- El problema del grupo es mi problema.



Capítulo III: El líder: agente del cambio educativo

“De todas partes solicita la mente ideas diversas y las ideas son como los pópulos y como, y como la luz de las estrellas, y como las olas del mar. Se anhela incesantemente saber algo que confirme, o se teme saber algo que cambie las ciencias actuales” (Martí, 1975, p.146).



En este sentido, se puede interpretar que todo cambio tiene barreras de diferente índole, dadas por:

- El temor al fracaso.
- Resistencia al cambio.
- Temor a correr riesgos.
- Esquematismos.
- El efecto paradigma.
- Conflictos sociales.
- Existencia de ideas y reglas preestablecidas.
- Falta de recursos.

Por lo tanto, se mantiene el estado actual de las cosas sin ninguna mutación.

De este modo, cuando se analiza el cambio en sus diferentes dimensiones se aprecian importantes definiciones:



Como categoría filosófica: es la forma más general del ser de todos los objetos y fenómenos en el tiempo y en el espacio.

Según Colectivo de Autores. ICCP (1996), abarca todo movimiento y toda interacción y se manifiesta en el paso de un estado a otro.

Como categoría de dirección: es cualquier alteración en la institución que afecte los procesos esenciales de producción o servicios que se desarrollan en ella, sus órganos estructurales o funcionales, así como sus miembros.

Además, es toda acción preconcebida, planificada y dirigida a modificar las formas de pensar o actuar de los miembros de la organización.

“Es la conducción de la institución, del estado actual al estado deseado por sus miembros” (Colectivo de Autores. ICCP, 1996, p. 36).

De este modo, cambio educativo, según Colectivo de Autores. ICCP (1996, p. 48) “es la categoría que incluye conceptos como innovación, mejora, reforma o transformación”. Al referirse al cambio educativo, la literatura indica varios términos diferentes para explicar procesos similares o enlazados entre sí.

Según Colectivo de Autores. ICCP (1996), por reforma se entiende un cambio a gran escala, principalmente en el sistema educativo; es iniciado por las autoridades educativas. La reforma produce una transformación que implica una modificación profunda. Otros autores emplean el término innovación cuando se utilizan métodos más eficaces para organizar la manera de trabajar de los alumnos y el trabajo escolar en general, o sea, que ellos se refieren a cambios de menor magnitud que las reformas. La innovación supone un cambio cualitativo en las prácticas educativas.

En la dialéctica de su desarrollo, el cambio es un proceso que transcurre de acuerdo con fases o etapas de esa forma peculiar de modificación y al mismo tiempo, es el resultado de innumerables acciones a las cuales este fenómeno está sometido.

Los cambios educativos son, por consecuencia, aquellas transformaciones o modificaciones que tienen lugar en las concepciones educativas, así como en los medios y recursos para llevarlos a cabo, lo que incluye los cambios que se derivan de su propia instrumentación, teórico, práctico y metodológico.

Los cambios educativos como procesos ocurren en diferentes niveles: a nivel de aula y maestro, donde en el plano elemental transcurre el acto de la educación y se producen las principales modificaciones; en la instancia de la escuela, donde tiene lugar la confluencia de los agentes esenciales de la educación y en la cual el líder juega un papel determinante en el contexto de complejas acciones políticas, sociales y educativas.

Es indiscutible que el centro de los cambios transcurre en la escuela, por tanto, las principales acciones del liderazgo, del cambio, deben orientarse hacia allí, y hacia las estructuras de dirección, ya que, si estas últimas no se involucran en el proceso, el esfuerzo de esta imprescindible institución puede frenarse y quedar limitado por las demás partes del sistema.

En los cambios educativos, quizás con más fuerza que en otros procesos sociales, cobran un lugar primordial en las perspectivas del éxito, la estimulación y promoción de los procesos de perfeccionamiento. Sin embargo, el cambio educativo es ante todo un proceso socio-pedagógico, cuyo éxito depende en última instancia, de la movilización de las potencialidades de todos los factores que intervienen en este proceso.

Ese fenómeno no puede ser entendido como un proceso de reproducción de determinados paradigmas educativos, sino que su dinámica implica la resignificación de las ideas y concepciones ético-pedagógicas que rigen el cambio, así como la construcción de los espacios de acción por los colectivos pedagógicos y los docentes implicados en el cambio.

Los resultados de los procesos de cambio dependen de varios factores:

- Ante todo, que satisfagan las necesidades auténticas.
- Que se entiendan claramente los objetivos.
- Planificación acertada de los pasos a seguir.
- Un prudente cálculo de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Prestigio personal y de los conocimientos técnicos de los promotores del cambio.

De este modo, es importante estar preparados para enfrentar las posibles barreras y resistencias que puedan surgir en el desarrollo de las transformaciones, así como buscar la cooperación y colaboración más amplias posibles.



Tipos de resistencia al cambio	
Lógicas	Tiempo, esfuerzo adicional, condiciones no deseables, costo del cambio, factibilidad técnica del cambio puesta en duda.
Psicológicas	Temor a lo desconocido, escasa tolerancia al cambio, desagrado hacia la Dirección, falta de confianza en quienes proponen el cambio o en uno mismo, necesidad de seguridad.
Sociales	Coaliciones políticas, valores de grupo, criterios estrechos y anticuados, intereses grupales e individuales establecidos, deseo de conservar amistades, status, jerarquía.

Cuando se analiza en el contexto latinoamericano las causas de estos problemas, se pueden encontrar variados matices en los diferentes autores que tratan el tema. Por ejemplo, sobre esto I. Aguerro expresa, que “numerosos diagnósticos han demostrado empíricamente los problemas de burocratización de los intentos de modernización de las prácticas escolares, de la obsolescencia de los contenidos curriculares, de la ineficiencia de los resultados finales” (citado en Colectivo de Autores. ICCP, 1996, p. 67).

En Ediciones UNESCO (2005) se aborda el problema desde el punto de vista del inmovilismo que genera el propio trabajo de cambio.

Un aspecto esencial entre las causas que provocan que los resultados no se correspondan con las expectativas es la significativa distancia que ha existido entre la capacidad expresiva -entendida como capacidad para reformular propuestas y resolver retóricamente los problemas- y la capacidad de producir resultados.



G. Namo de Mello (1995) considera que la expansión de los aparatos públicos y el fortalecimiento de las instancias centrales e intermedias en contraposición al debilitamiento y creciente falta de autonomía de las escuelas es una causa importante a la hora de considerar las inconformidades con los resultados de la labor educacional en nuestros países.

En la opinión del autor la esencia de que muchos de estos cambios educativos se queden por debajo de las expectativas sociales radica, principalmente, en la ausencia de un liderazgo educacional en las escuelas, por lo cual se enfoca la necesidad de la existencia de un líder que sea capaz de garantizar:

La dirección del cambio

Estrategia para que el cambio tenga éxito:

1. Incluya a todos los colaboradores en la definición de su visión, metas y procesos. Que desde abajo-arriba se tenga en cuenta todo lo anterior.
2. Facúltelos para resolver sus problemas.
3. Permítales que se conviertan en autodirigidos.
4. Entrénelos en el trabajo en equipos, en la búsqueda de consenso y en la solución de conflictos.
5. Aliente la preparación, cooperación, la retroalimentación y el trabajo en equipo a través de los procesos.

¿Cuándo no puede lograrse el cambio?

- Cuando se falla en planes y estrategias.
- Cuando no se revalúan los planes.
- Cuando se falla en la creación de la visión.
- Cuando se falla en la introducción del cambio.
- Cuando no se aplica la Matriz DAFO.
- Cuando se saca a flote las diferencias del cambio.
- Cuando se es realista con relación a las posibilidades, el tiempo y las personas.
- Cuando se centra la atención en los problemas concretos y en el momento oportuno.
- Cuando no se desarrollan los líderes.
- Cuando no se definen los nuevos roles.

- Cuando no hay posibilidades de entrenamiento.
- Cuando no se reconocen los nuevos comportamientos.
- Cuando no se adopta una nueva forma de comunicarse.
- Cuando no se entiende porqué las personas se resisten y responden.
- Cuando no se apoya debidamente los factores de cambio.
- Cuando no se está dispuesto a fallar.

Consejos a los agentes de cambio:

- Haga lo que usted aconseje.
- No tome el camino del cinismo o la apatía.
- Arregle sistema, no a las personas.
- Cambie usted mismo, hará que los otros cambien.
- No hay observación neutral.
- Use una visión abarcadora y flexible.
- Sea gentil y enérgico.
- Sea precavido.
- Vaya despacio.
- Pare, pare, crea consenso.
- Vea los conflictos como una nueva oportunidad.
- Vea los problemas como un reto.
- Sea reflexivo.
- Piense que los cambios toman más tiempo de lo que uno piensa.
- De oportunidad a que otros se incorporen al cambio.
- Ríndase a las expectativas.

- Láncese a la luna.

Dirigir científicamente el cambio.

EL LÍDER

¿QUÉ DEBE HACER?	¿CÓMO DEBE SER?
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la dirección participativa. • Establecer mecanismos de control. • Identificarse con el colectivo que dirige. • Establecer estrategia clara para el cambio. • Prever los conflictos. • Motivar al personal. • Superarse sistemáticamente. • Saber identificar los problemas principales. • Definir objetivos claros y precisos. • Liderar y nuclear a los afectados por el cambio. • Mantener la comunicación con sus colaboradores. • Establecer estructura acorde con el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser siempre, y a la vez, ejemplo de trabajador: • Creativo. • Persuasivo. • Receptivo. • Comprensivo. • Transformador. • Consecuente. • Firme. • Tenaz. • Crítico. • Autocrítico. • Comunicativo. • Reflexivo. • Participativo.

Capítulo IV: Liderazgo transformacional

Los estudios de liderazgo son una necesidad para la mejor conducción de cualquier institución, especialmente de la escuela, en la que el recurso humano tiene particular significación, ya que en ella se trabaja en la formación y desarrollo de la personalidad del estudiante, como tarea fundamental.

Las instituciones educacionales requieren con urgencia, de dirigentes con una amplia visión de liderazgo, que los haga eficaces en sus nuevos roles, en la medida en que se apropien y asuman una proyección moderna y amplia de la dirección educacional.

La nueva visión de un liderazgo participativo, renovador, estratégico, abierto y transformador es el que hace falta para enfrentar los cambios que la escuela debe realizar para satisfacer las necesidades, en el plano cultural, político, económico y social, de su comunidad educativa. Lograr el liderazgo es un reto que tienen nuestros directivos.

La importancia del estudio del liderazgo para directores, maestros, padres, dirigentes de instituciones sociales, influye en el desarrollo y progreso de personas que lo ejercen, así como de aquellos que lo reciben.

Son muchos los investigadores y autores que estudian y definen el liderazgo, los que responden al desarrollo que este ha tenido, desde los estudios que E. Mayo (1990) y el grupo de investigadores de las relaciones humanas hicieron del proceso de dirección y demostraron que es necesario centrar su atención en el hombre. A partir de este momento, surgen y se desarrollan los estudios de liderazgo, que parten de reconocerlo como un asunto eminentemente humano, por lo cual se desarrollan diferentes teorías que quieren responder al por qué surge el liderazgo y con ello el líder.

En este sentido, la idea que hoy se tiene del liderazgo no fue la que tuvieron los que empezaron los estudios sobre el mismo, quienes escribieron y aportaron las

primeras teorías sobre él. En ellos no existía diferencia entre dirección y liderazgo. Por ello, se hace necesario hacer la diferenciación entre administrar, dirigir y liderar. Los administrativos son aquellos que cumplen lo establecido, lo normado, sus objetivos se enmarcan en el cumplimiento estricto de las tareas y logran cumplir los planes establecidos.

En cambio, los que dirigen son aquellos que se salen de lo establecido, cumplen normas, pero se proyectan en el desarrollo de la organización y en el crecimiento de los recursos, en especial el humano. Cumplen los objetivos y tareas asignadas a la institución, por lo que pueden llegar a flexibilizar su ejecución, con el objetivo de cumplir su misión. Es esta la diferencia significativa de aquel que, en su labor de dirección, cumple verdaderamente su función como dirigente y no como administrador.

No obstante, lo que se requiere es que los dirigentes, no solo dirijan bien, sino que se transformen en verdaderos líderes de su actividad y que conviertan a sus dirigidos y trabajadores, así como a la institución que dirigen, en líderes de la comunidad en que se encuentran enclavadas, y por tanto, cumplan su encargo social.

Es por ello que W. Bennis y B. Nanus (1985), plantean que los administradores hacen las cosas correctamente, los líderes hacen lo correcto.

Ambas concepciones son importantes, sin embargo, tienen grandes diferencias. Se necesita prestar atención a las tareas imprescindibles, a su proyección, buscar nuevas ideas y puntos de vistas para enfrentar los cambios internos y externos de la institución.

“Liderazgo es, por tanto, audacia creadora, asentada en la realidad organizacional, interrogada y pensada con la rigurosidad del científico, la libertad del artista y la ética del visionario” (Gaeta, 1993, p. 175).

Por su parte, P. Drucker y N. Austin (1988, p. 122) plantean: “el liderazgo implica creación de triunfadores a todos los niveles ya que dependen de millones de pequeñas cosas hechas con obsesión por los detalles, coherencia y cuidado, pero esos millones de pequeñas cosas no lograrán nada sin confianza, visión de futuro y fe en lo que uno hace”.

Además, estos autores expresan que: “el liderazgo eficaz no nace, sino que se forma, que se trata del trabajo del dirigente, ni el que él vea su tarea o su posición como responsabilidad más que como privilegio, que reflexione acerca de la misión y metas de la organización y que luche por ganarse la confianza de sus seguidores”. (Drucker y Austin, 1988, p. 141).

Con estas valoraciones se aprecia la amplitud e importancia del liderazgo; el cual, en su concepción más actual, encierra los siguientes criterios:

- Aquel que tiene seguidores.
- El que lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.
- El que se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar los cambios.
- El que logra resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permitan responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ella el producto de calidad que esta necesita.
- El que logra coherencia entre hechos y palabras.
- El que demuestra relación entre comportamiento y valores profesionales.
- El que sea consecuente más que inteligente.

Es esta la importancia del liderazgo en la persona que dirige, en los colaboradores y en la organización; es una ayuda eficaz para realizar los cambios y

enriquecer la calidad de vida de las personas que forman y reciben los beneficios de cada institución.

Poder y liderazgo

En este sentido, es factible preguntar: ¿Cómo es el uso del poder por los dirigentes y los líderes?, ¿Qué es poder?, ¿Qué tipos de poderes pueden considerarse?

Al decir de Martí: “Poder es el respeto a toda manifestación de justicia” (1975, p. 269).

El poder puede ser definido como “la capacidad o posibilidad de un grupo o de un individuo de influir en, o de modificar cualquier aspecto o resultado de una organización” (Menguzato, 1986, p. 132). Por ello, es a través del poder, que una persona o grupo impone sus criterios para modificar el comportamiento de una persona o grupo y será preciso establecer relaciones de dependencia entre estos.

La autoridad, según Weber (1987, p. 105), “es la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido, entre determinadas personas”. De ahí que, se considera la autoridad como una forma de poder y, a su vez, se puede hablar de autoridad formal o informal y de autoridad formal o moral.

Autoridad formal es el poder otorgado a uno o a varios miembros de una organización para hacer cumplir determinadas funciones, objetivos y tareas. Por otra parte, cuando los no dotados de esa autoridad formal hacen que otras personas obedezcan sus mandatos, órdenes, etc., es una autoridad no formal.

En cambio, autoridad moral es aquella que una persona se gana en un grupo, en el que puede o no tener autoridad formal, lo que permite que este lo siga para hacer cumplir determinados objetivos, tareas, etc. Este tipo de autoridad que no se entrega y sí se gana con los subordinados, así como de las otras personas que tienen relación con una institución dada, es la que desarrollan los dirigentes y, por qué no, también las instituciones que son líderes.

En los últimos tiempos se habla con mucha fuerza, del poder de la autoridad, del poder de la personalidad y del poder del conocimiento.

El poder de la personalidad valora y considera de significativa importancia el uso del poder de los rasgos de la personalidad dirigente, en este caso hace uso del poder. Si los rasgos de la personalidad ayudan a la relación entre las personas, entre ellos se puede señalar, la comunicación, el estilo, la motivación, etc., entonces esto permitirá que el dirigente tenga más facilidades en hacer uso del poder.

El poder de conocimiento, muy vinculado a los criterios que hoy se manejan alrededor del uso de la información y el conocimiento, tiene una importancia trascendental para aquellos que hoy dirigen. No se puede dirigir una actividad si solo se cuenta con el poder de la autoridad formal y con tener rasgos de la personalidad que facilitan el vínculo con los subordinados, se necesita conocer de la actividad que se dirige, estar preparado para ella en el plano técnico y científico, además, se requieren conocimientos y habilidades en la labor de dirección.

Los dirigentes, grupos de trabajo e instituciones que luchan por alcanzar el liderazgo, deben prestar atención a estas tres fuentes de poder. Está demostrado que aquellos que proyectan rasgos y características en la personalidad de sus dirigentes y se preocupan por su preparación técnica y científica, así como de sus colaboradores, alcanzan mayores resultados y se proyectan como líderes en el desarrollo de su actividad.

Teorías del liderazgo

De los estudios de liderazgo surgen diferentes teorías que quieren responder al porqué surge el liderazgo y con ello el líder. Estas teorías en orden secuencial tuvieron su etapa de máximo esplendor y cada una sirvió de base a la anterior, es por ello, que cada una tiene su valor y debe ser tomada en consideración al estudiar el liderazgo.

Las primeras investigaciones surgidas en el período de la Primera Guerra Mundial trataban de encontrar qué rasgos o características de las personas facilitaban el ejercicio del mando en combate y surge la llamada *teoría de los rasgos*. Su base es que **el líder nace y no se hace**, lo que da surgimiento a la *teoría del gran hombre*, que llega en esta etapa al mundo empresarial y más tarde a los demás sectores.

La falta de fuerza del enfoque centrado en los rasgos del líder orientó a sociólogos y psicólogos a investigar la forma en cómo los dirigentes se comportan, es decir, en su conducta o estilos, en sus relaciones con los subordinados, lo que da surgimiento a la *teoría conductual*.

En este, se plantea la forma en que el dirigente se relaciona con sus subordinados y cómo hace uso, en especial, de la autoridad. Además, se valoran los rasgos de su estilo de dirección: del autoritario, en que se hace un uso excesivo del poder para influir en el desempeño y conducta de los subordinados: del democrático, en que se logra participación de estos en la labor de dirección, se consulta sobre las acciones y decisiones a tomar, así como eleva los grados de independencia y se hace uso consecuente de estos.

K. Likert (1996), valora dos estilos: el que prioriza la organización, es decir, la producción, y el que se centra en la atención al hombre, en este caso el trabajador.

El estilo centrado en la producción hace un uso excesivo del poder, existe predominio del autoritarismo y centra la atención en los resultados, asimismo, existe exceso del control de normas, ya que el trabajador se tiene en un lugar secundario. Por otra parte, el centrado en el trabajador valora aquellos aspectos que influyen en el hombre, en lo personal y lo colectivo, para el cumplimiento de las tareas. Además, se presta atención a su desarrollo y se incrementan las formas participativas de dirección.

En estos tiempos, dichas teorías mantienen su vigencia para un grupo significativo de dirigentes y estudiosos de la dirección, los que valoran la importancia

de prestar atención al hombre como recurso más importante en la actividad de dirección.

Esta teoría conductual fue y es criticada ya que no valora la situación en que se encuentra la institución y, con ello, la función de liderazgo, la que incide en la forma o estilo que el dirigente debe utilizar en su actividad.

El estilo de dirección, por ser el elemento en el que inciden rasgos de la personalidad del dirigente, puede ser moldeado ante situaciones diferentes en que se encuentren, pero siempre hay rasgos que la identifican y que no pueden cambiarse fácilmente.

El modelo de A. F. Blake y J. Mouton (1985-1987), *rejilla gerencial*, parte de una matriz en la que, en un eje se encuentra el interés por el factor humano y en el otro, el interés por la producción, en los niveles mínimos y máximos de la escala.

La autoridad depende de las combinaciones de las dos dimensiones y se pueden considerar cinco posibles casos, es significativa cuando se simultanean al máximo cada una de las variables. Ello se logra con alto nivel de participación y el interés por los objetivos de la institución. Este estilo permite la confianza, la responsabilidad y el desarrollo del individuo y el grupo.

El estilo depende de una serie de situaciones y condiciones, en las que resaltan los estilos imperantes, las características del jefe y del colectivo de la institución, sin dejar de considerar las particularidades del entorno que el modelo no aporta. Para muchos estos estudios son la base de la *teoría situacional*.

La limitación más fuerte que diferentes especialistas hacen al modelo de *rejilla gerencial* es que valora solo la relación dirigente-subordinado, por ello la unidireccionalidad y protagonismo del que dirige es lo que limita sus posibilidades, ya que ellos restringen el nivel de situaciones a esta relación. No obstante, se reconoce su valor de orientar al dirigente en su tendencia al liderazgo, en sus estilos de conducta.

Son P. Hersey y K. Blanchard (1982), los que, al basarse en el modelo de *rejilla gerencial*, relacionan el tipo de liderazgo con el nivel de desarrollo del grupo de subordinados en el cumplimiento de sus tareas y valoran los grupos según su nivel de madurez en bajos y altos, en dependencia del nivel de los objetivos que se plantean, así como la disposición y entrega para enfrentarlos.

Los autores plantean que, en la medida en que el grupo avanza en su desarrollo, debe variar el estilo de liderazgo de un interés fuerte a las tareas, a un interés fuerte hacia las personas.

La crítica a esta teoría está en centrar la atención de la situación solo a nivel de desarrollo grupal, no de limitar los niveles de desarrollo dirigente-líder. Es criticable, ya que no permite la participación de los subordinados cuando están en bajo nivel de desarrollo grupal, por ello no contribuye a su motivación, comprometimiento y responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos institucionales y del grupo.

Las teorías anteriores tienen como base la búsqueda del estilo de liderazgo más apropiado en dependencia de la orientación hacia el producto o hacia el personal, en dependencia de una situación determinada, por ello, son representantes de la *teoría situacional*.

F. Fiedler (1984) plantea que el dirigente cambia su personalidad en función de la situación precedente, para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Esta *teoría de contingencia*, al igual que la *teoría situacional*, manifiestan que solo es posible convertirse en líder por la situación en que este se encuentra y es, precisamente, la situación la que propicia la conversión del dirigente en líder, sobre otras causas.

La teoría situacional o de contingencia tuvo en los finales del 80 su momento de mayor lucidez; muchos fueron sus seguidores; otros trataron de demostrarla y algunos no compartieron sus postulados o no estaban satisfechos y siguieron en la búsqueda de elementos que argumentaran su incidencia en el surgimiento del líder.

Es B. Bass (1994) el que plantea que en las funciones del líder deben incorporarse aquellas que dinamicen, proyecten y desarrollen a los seguidores y a la organización para alcanzar metas superiores. Reconoce las teorías anteriores como *teorías transaccionales*, ya que mantienen el *status quo*, se adaptan a la situación y no la transforman. Además, su teoría va a lo dinámico, activo, impulsor del dirigente y con ello, surge la *teoría transformacional*, la cual tiene gran trascendencia para la proyección del liderazgo educacional.

Transformar algo es darle una nueva estructura, es decir, es cambiarlo al partir de su estado anterior: un proceso de transformación será pues un proceso dinámico, dirigido por un ente transformador, capaz de cambiar estructuras.

Por tanto, líder es aquel que está a la cabeza de un grupo, aquel que lo dirige, lo aglutina y sabe tirar de él con fuerza. Ser líder es energía, magnetismo y poder de acción para impulsar, mover, transformar. La función del liderazgo y la acción de transformar tiene muchos aspectos en común y su simbiosis puede ofrecer resultados insospechados.

Líder transformacional, según B. Bass (1994, p. 113) “es aquel que utiliza el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para dirigir a sus hombres”. Con esta sencilla frase se puede resumir la operativa y los factores constituyentes del liderazgo transformacional. No obstante, es necesario ir por partes. ¿Cuáles son estos factores y cuáles son sus características?

Liderazgo carismático e inspirador

Carisma es una palabra familiar a nuestros oídos y comúnmente se utiliza para designar cualidades que están ligadas a personalidades del mundo de la política, el negocio, el deporte. Sin embargo, ello es solo una visión parcial, ya que el carisma puede darse en muchos tipos de personas y en cualquier tipo de actividad.

De ahí que, ser carismático es ser capaz de ilusionar y entusiasmar a los demás con argumentos que van más allá de la lógica racional y que poseen importantes

componentes emocionales. Es tener la capacidad de impactar y convencer, de afiliar y arrastrar, esto es, de despertar en su grupo sentimientos de adhesión y deseos de imitación.

En este sentido, y ya centrados en el marco organizacional, el líder carismático es capaz de establecer objetivos que motiven a su equipo de colaboradores o subordinados, además, los hace depositarios activos de sus propias convicciones y planes. Para ello, les convence de que su tarea es importante, de que todos son partícipes de una misma misión y esta tiene un sentido para el equipo y para la organización.

Asimismo, un directivo carismático inspira confianza y sabe crear el clima adecuado para que sus colaboradores se sientan útiles y plenamente identificados con su papel en el grupo y con el porqué de su trabajo. En este sentido, el líder con carisma, les transmite su propia seguridad en sí mismo y sus fuertes convicciones, les eleva la moral y los alienta en los momentos difíciles.

De todo lo expuesto, se puede deducir que hay un aspecto de inspiración en el líder carismático que le permite incidir y “transformar” a su equipo, además, facilita el desarrollo de sus potenciales individuales y de grupo.

Consideración individualizada

No todas las personas son iguales. Cada una vive, siente, interpreta y actúa a su manera y de acuerdo con toda una serie de factores diversos: personalidad, ideas, creencias, actitudes, cultura, intereses, entorno familiar, social, profesional, etc. Es decir, cada persona incorpora a su naturaleza genérica una característica diferenciada, una identidad propia.

En el marco profesional, el líder transformacional es sensible a estas particularidades personales y sabe tratar a cada colaborador según sus necesidades y potencialidades. Además, emplea la equidad y no la igualdad en su trato personal

con los miembros de su equipo y esta relación individualizada es parte importante de su cometido.

Un líder transformacional es a la vez director y consejero. Para ello une a su faceta de liderazgo propiamente dicha, una actitud de diálogo y comunicación con sus colaboradores, para ayudarles a reflexionar sobre su presente y futuro profesional, para orientarles y estimularles a realizar planes de desarrollo personal dentro del grupo y de la organización, para expresarle su reconocimiento explícito por los logros conseguidos y para respaldarles. La delegación de funciones y el incremento de responsabilidades son aspectos prácticos en este desarrollo individual.

La atención individualizada implica fomentar no solo la relación superior-subordinado, sino también propiciar el intercambio frecuente entre trabajadores experimentados y nuevos, en un clima que permita una transacción positiva entre ambas partes.

El hecho de que el líder transformador sea ejemplo constante a seguir por sus subordinados, es una forma indirecta de potenciar en él sus aspectos transformacionales y, por tanto, llegar a ser un buen predictor de futuros líderes transformacionales.

Estimulación intelectual

Lograr que los directivos consigan el máximo de aprovechamiento de su equipo de colaboradores es una meta importante y deseable en toda organización. En este sentido, hacer reflexionar y cuestionar a los subordinados sobre su manera habitual de resolver problemas o de enfocar situaciones es una forma de estimulación intelectual que el directivo transformacional utiliza con frecuencia, por ello, debe darles el ejemplo necesario y los medios oportunos para que puedan idear nuevas soluciones a viejos problemas planteados y para que puedan llegar a comprender fenómenos que antes los desorientaban.

El líder transformador resalta la importancia de ser proactivo (anticiparse a los acontecimientos en lugar de reactivo (actuar después), con lo cual adquiere un mayor protagonismo el papel de la inteligencia-creativa), capaz de establecer relaciones y conexiones entre diferentes campos.

Para estimular intelectualmente a su grupo de colaboradores, el directivo transformacional es receptivo ante las sugerencias y las nuevas ideas que le son transmitidas y alienta su aparición. Del mismo modo, busca la promoción de actividades como asistencia a cursos, seminarios, etc., para potenciar la capacidad profesional y la apertura de ideas en sus subordinados, por lo que toma en cuenta sus necesidades específicas y sus distintos niveles de estudios, experiencias e intereses profesionales.

Es importante remarcar, que, aunque el directivo transformador utiliza su impacto emocional e inspirador -no racional- para “llegar” a sus colaboradores, estimula en ellos formas racionales de resolución de problemas.

En síntesis, el liderazgo transformacional permite al directivo potenciar sus capacidades directivas y dar respuesta ante situaciones cambiantes, propias del entorno actual, además, aprovecha no solo las características más relacionadas con el mundo de la objetividad y la racionalidad (históricamente protagonistas y ensalzadas), sino también las inmersas en lo experiencial e inspirador (históricamente relegadas a un segundo plano y menospreciadas).

Esta consideración paulatina de aspectos creativos al lado de los racionales, da una nueva dimensión a la función directiva: propicia la utilización de toda su capacidad intuitivo-lógica.

Liderazgo eficaz

En la literatura sobre el tema hace mucho tiempo que se reconoce el liderazgo como uno de los factores claves del éxito, que, en la institución educacional, en la vida familiar, en la comunidad, el deporte, la cultura y como personas individuales,

implica liderarnos a nosotros mismos y a los demás con éxito. De ahí que, la formación tradicional en el liderazgo tiende a centrarse en exclusiva del propio líder; al hacer esto, se pasan por alto factores importantes, como:

- Sin seguimiento no puede haber liderazgo eficaz.
- Preparar el relevo forma parte de la eficacia.
- Seguir con eficacia requiere que los propios seguidores sean capaces de liderarse a sí mismos.
- Un líder ha de ser eficazmente sensible y poder responder a los que lo siguen, esto significa seguir a los seguidores.
- Para asegurar que esto pueda hacerse de forma eficaz, el líder debe ser consciente y capaz de influir en cómo los seguidores se auto lideran.
- Para que los líderes puedan conseguir todo esto de forma consistente, y especialmente, cuando están bajo presión, han de ser hábiles para liberarse de las tensiones.
- Una eficiencia óptima significa coordinar y liderar todas estas habilidades como un sistema completo de relaciones.

¿Cómo lograr entonces el liderazgo eficaz?

El líder debe:

- Reflexionar, definir y establecer de forma clara y visible la misión de la institución.
- Establecer objetivos claros.
- Fijar metas y determinar prioridades.
- Dar ejemplo con su conducta.

- Primero comprender, después ser comprendido.
- Verlo como una responsabilidad, más que un rango de privilegio.
- No culpar a los demás.
- Buscar la sinergia.
- No tener miedo de la fuerza de asociados, colaboradores, ni a tener gente capaz, independiente, segura de sí, alentadora, alabadora, estructuradora.
- No rodearse de mediocres.
- Perfeccionarse constantemente, crear su relevo.
- Ser proactivo.
- Saber estimular y saber sancionar
- Saber convenir, negociar.

En este sentido, es indispensable tener confianza en sí mismo y en los demás (no honres a la gente, y la gente no te honrará). La confianza es el cemento emocional que une a seguidores con líderes. La acumulación de la confianza es la medida de la legitimidad del liderazgo; no puede ser ni ordenada ni comprada, tiene que ser ganada. Por tanto, la confianza es el ingrediente básico de toda organización.

Capítulo V: Liderazgo educacional

“...adivinar es un deber de los que pretenden dirigir, para ir delante de los demás, se necesita ver más que ellos” (Martí, 1975, p. 234).



Quién enfrente hoy el reto de dirigir un sistema educacional en cualquier instancia, municipio, provincia o nación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un **líder educacional**, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones nacionales e internacionales que hoy se enfrentan.

Por ello, no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni con acumular una larga experiencia docente y de dirección. Las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del dirigente de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Depende de lo que se haga hoy pensando en el porvenir.

Esto no significa que el dirigente tenga que ser mago o prestidigitador; significa que tiene que ser un **líder** y lograr, a su vez, el **liderazgo educacional**, en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

1. Lograr en su gestión:

- La dirección participativa: involucrar a todos los trabajadores en la definición, análisis y solución de los problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atiende y desarrollan los valores intangibles de que disponen.
- El desarrollo de la motivación y la creatividad entre todos sus colaboradores mediante la más amplia comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades, la incentivación del sentido de pertenencia en estos, el

reconocimiento personal de los logros que se alcancen y la promoción de un ambiente innovador e investigativo en el centro.

- La obsesión por la calidad en cada trabajador durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La apertura educacional a la sociedad para lograr la total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres y el microentorno en que viven.

En síntesis, se trata de lograr en su gestión, la aplicación consecuente de nuevos métodos y estilos de dirección, en los que el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus secuelas, den paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas.

2. Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio, dictado por factores internos o externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear a la vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia negativa que pudiera ejercer el entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural.
- El espíritu autodidacta en todos sus colaboradores, con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia el cumplimiento de la política educacional del país, e instrumentar su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

Planeación estratégica

¿Cómo el líder educacional puede combinar en su gestión la flexibilidad al cambio por factores externos con la estabilidad interna de su organización, la estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional, el espíritu autodidacta en todos sus colaboradores con la dirección colegiada?

Fusionar elementos tan contrapuestos que parecen contradictorios, plantea al líder educacional el imperativo de convivir con la diversidad y ser su principal promotor. Diversidad que no debe ser entendida como la suma aritmética de los elementos que conforman la escuela, sino como la capacidad de cada una de sus partes para complementarse entre sí, a imagen y semejanza de los sistemas ecológicos, en los que la existencia de diversas especies complementarias garantiza la supervivencia y el desarrollo de todo el ecosistema.

En las instituciones educacionales, la diversidad también puede convertirse en el factor condicionante del desarrollo armónico de todas las formas que adopta la vida escolar, pero esto solo es posible si el líder la asimila como vía para garantizar la estabilidad en los resultados con una flexibilidad estructural y organizacional, como un arma para defender la estabilidad interna frente a los cambios impuestos por distintos factores.

Sin embargo, a diferencia de los ecosistemas, en los que la capacidad de las especies para complementarse mutuamente es programada a largo plazo por leyes objetivas y fenómenos naturales, en la escuela no surge de forma espontánea el fenómeno sistémico, sino que es preciso conformarlo, es decir, dirigirlo hacia el logro de los objetivos de largo alcance previamente propuestos, mediante una concepción estratégica.

Una estrategia es un conjunto de acciones que permite alcanzar objetivos a largo plazo, ya que concentra las **fortalezas** de la organización contra sus propias **debilidades** o contra las **amenazas** que le presenta el entorno, a su vez, convierte tales amenazas en **oportunidades** para alcanzar los objetivos propuestos, para

menguar las debilidades organizacionales o para convertirlas en fortalezas. En fin, es un programa general de acción que permite impulsar la organización hacia el futuro deseado.

Toda estrategia exige la presencia de tres enfoques en su concepción y diseño:

- 1) Enfoque de sistema: dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde dentro del sistema y sus relaciones con el entorno; se logra con el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
- 2) Enfoque de contingencia: dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde el entorno y sus relaciones con el sistema; se logra con el análisis de las oportunidades y amenazas que se presentan a la organización.
- 3) Enfoque de cambio: dado por las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a las exigencias del medio; se logra con la combinación de los dos enfoques anteriores.

Por tanto, la esencia de toda estrategia es propiciar el cambio, dar lugar a un proceso de toma de decisiones sobre la movilización de los recursos con que cuenta la organización, para pasar de un estado actual a otro deseado. Además, está encaminada a propiciar una dirección unificada de la diversidad sistémica, mediante el desarrollo en la organización de un sistema de planes imprescindibles para alcanzar los objetivos propuestos.

Los modos o estilos fundamentales de concebir y diseñar estrategias que se conocen hasta hoy, son los siguientes:

- 1) Estilo empresarial: es el dirigente de la organización quien toma decisiones estratégicas al confiar en su juicio y experiencia personal, ya que concentra en sus manos todo el poder. La formulación estratégica concebida de este modo obedece solo a una búsqueda de nuevas oportunidades.

- 2) Estilo adaptativo: se diseñan estrategias al seguir la llamada “ciencia de salir del paso”. La organización reacciona ante cada nueva situación cuando esta se presente. La estrategia concebida de este modo es reactiva, desarticulada y poco previsoras de sus propias consecuencias.
- 3) Estilo de planeación: las estrategias se trazan de manera colectiva, a partir del análisis detallado de la organización, así como de su entorno y se planifican a largo plazo las acciones que la conforman.

La planeación estratégica, por tanto, es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distinguen de las demás, por la activa participación de los trabajadores en este proceso. Es una forma de dirección participativa que, esencialmente, involucra a todos en la planificación, ejecución y control de las transformaciones necesarias en la organización, para adaptarse a las exigencias del medio.

Consiguientemente, es el proceso formalizado de planeación de las acciones estratégicas que se deben tomar con determinadas fechas, prioridades y contextos, acerca de la utilización racional de los recursos materiales, humanos y técnicos de la organización, para garantizar el logro de los objetivos propuestos. Asimismo, es una actividad de alto nivel directivo que estimula y armoniza las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas.

En virtud de lo dicho, el resultado de la planeación estratégica de una organización se plasma en un plan estratégico, en el que se integran recurrentemente todas las acciones que, en su conjunto y en el transcurso del tiempo, trazan la vía para alcanzar las metas propuestas. En este plan único se debe contemplar:

- La utilización de recursos materiales: plan financiero, plan de costos, plan de negocios, plan de consumo y abastecimiento, plan de inversiones, etc.

- La utilización de recursos humanos: plan de contratación y empleo, plan de capacitación del personal, plan de selección, formación y desarrollo de cuadros, etc.
- La utilización de recursos técnicos: plan de investigación y desarrollo, plan de reestructuración funcional, etc.

Lo anterior pudiera dar la impresión de que la planeación estratégica es un recurso exclusivo del sector empresarial. Si bien surgió en la esfera productiva, no es menos cierto que hoy se aplica también en todas las ramas de los servicios y en las instituciones de carácter no lucrativo como las de educación, por cuanto es la única forma que se tiene para garantizar la estabilidad interna de la organización y su desarrollo ulterior, frente a los desafíos que les imponen los entornos dinámicos y complejos de la actualidad.

En las instituciones educacionales de nuestro país, el trabajo metodológico debe constituir el núcleo central de toda planeación estratégica de la escuela por múltiples razones, entre las que se deben destacar las siguientes como principales argumentos:

- 1) La educación reproduce la sociedad en un plano cada vez superior de desarrollo socioeconómico y cultural, ya que forma integralmente a los ciudadanos del futuro. El trabajo metodológico a través del cual cumple esta misión, ineluctablemente tiene que tener un carácter estratégico.
- 2) El Estado garantiza a la escuela los recursos materiales y humanos que básicamente requiere para cumplir sus metas. La escuela debe centrar su atención en la planeación estratégica de la utilización racional de los recursos técnicos y humanos disponibles. Las necesidades futuras, no contempladas en la planeación estratégica de los órganos superiores, por ser demasiado específicas o locales, pueden encontrar soluciones concretas en y a través del trabajo metodológico de la propia escuela, si el mismo se realiza con proyección estratégica.

- 3) Como toda actividad que se realiza en la escuela, directa o indirectamente incide en el logro de los objetivos de la institución, cada una de ellas debe ser preconcebida, preparada y desarrollada en interrelación sistémica con las restantes. Por ello, lograrlo requiere que el trabajo metodológico sea planeado estratégicamente.
- 4) El trabajo metodológico, en su más amplia acepción no se reduce al conjunto de acciones que realizan los órganos técnicos y de dirección sobre el personal docente, sino que abarca también las interacciones que se deben producir en este y, fundamentalmente, las acciones que los docentes realizan sobre cada estudiante para alcanzar los objetivos del centro; visto así, el trabajo metodológico requiere imperiosamente de una acertada planeación estratégica.
- 5) El cumplimiento de la misión de la escuela depende, en última instancia, de la labor del docente frente al alumno. Él planifica, organiza, regula y controla mediante el trabajo metodológico, cada paso del proceso docente-educativo. No administra este proceso; lo dirige. Su labor metodológica, por tanto, tiene que ser planeada estratégicamente.

En resumen, se puede decir que en la escuela el trabajo metodológico, además de ser cuestión técnico-metodológica, se debe convertir en una forma cualitativamente superior de dirección educacional: una forma específica de dirección estratégica.

La dirección estratégica es el proceso orientado hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la organización y el medio, mediante una constante búsqueda de posibilidades y recursos para adoptar las estructuras y operaciones de la entidad a las necesidades cambiantes del entorno.

Además, esta potencia la capacidad adaptativa de la organización, eleva sus posibilidades reales, tanto de supervivencia como de obtención de resultados

eficientes, propicia que el escenario organizacional tienda, cada vez en mayor medida, a facilitar la toma de decisiones estratégicas para mantener la entidad en un plano de competencia superior y para desarrollar en el colectivo la habilidad de la previsión científica.

De ahí que, su efectividad depende de cinco condiciones básicas:

- 1) Definir claramente las metas, valores y proyecciones de futuro de la organización y comunicar estas cuestiones a todos los trabajadores.
- 2) Lograr una creativa integración de recursos materiales, humanos y técnicos para alcanzar tales propósitos.
- 3) Combinar el pensamiento estratégico y global en la acción táctica y local.
- 4) Combinar la estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- 5) Complementar una organización diversificada, mediante la planeación estratégica.

El cerebro de la dirección estratégica es el líder y su cuerpo, el colectivo laboral, por lo que su fuerza radica en acomodar lo diverso, y no en tratar de uniformar la diversidad; su alma se expresa en el término estratégico que no denota control, sino creatividad. De este modo, su principal regulador es la cultura y las necesidades del microentorno en que tiene lugar; su método es la planeación estratégica; su recurso, la estrategia; su único instrumento, el plan; una sola voz de mando la caracteriza: trabajo y acción.

La dirección participativa

La participación se ha puesto de moda, en todas partes se habla de ella y se exige para todo. El epíteto de “participativo” se le agrega a cualquier evento en el que

actúan seres humanos, por lo que se le confunde con las más diversas manifestaciones de la colaboración, la cooperación y la autogestión.

De ahí que, la participación social es un proceso que implica el acceso a la toma de decisiones que tienen implicaciones sobre la colectividad, es decir, es un proceso de participación en la gestión de dirección social.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA



Por esta razón, M. Hopenhayn (1988) asegura que existe una motivación fundamental: *ser más sujeto, menos objeto*, y que de esta se derivan otras motivaciones como son:

- 1) Tener mayor control sobre las variables que inciden en la vida diaria.

- 2) Tener mayor acceso o acceso equitativo a los servicios de carácter público.
- 3) Vincularse a los procesos sociales.
- 4) Mayor autoestima y fortalecimiento de procesos de reivindicación de la identidad individual y grupal.

Pero el proceso de toma de decisiones -además de estar suficientemente motivado por las anteriores y otras razones- debe estar precedido y acompañado de argumentos y puntos de vistas. Es decir, la participación se cualifica, esto hace que el proceso participativo sea fundamentalmente un proceso educativo, además, se entiende que no son solo las organizaciones y comunidades las que se “educan” en este proceso, sino también los acompañantes: técnicos, instituciones, etc., quienes se cualifican como sujetos participantes.

De ahí que, no son pocos los autores que reconocen que, para que haya dirección participativa tienen que manifestarse de algún modo los siguientes elementos básicos:

- 1) La participación es un proceso colectivo, sin embargo, hay que reconocer, respetar y “sacarle partido” a las identidades individuales (habilidades, gustos, tendencias personales), pues ellas pueden enriquecer el colectivo.
- 2) Relación horizontal entre las partes: debe ser un “diálogo de saberes”, en el cual no se sobrevalora a ninguna de las partes, ya que se trata de conocerse y valorarse mutuamente. Por ello, lo que se propone es una conjunción de saberes, experiencias y capacidades para crear un nuevo saber.
- 3) La participación es un proceso creativo: se debe partir de la dimensión humana del desarrollo, no de sus carencias, sino de sus limitaciones y potencialidades.
- 4) Desmitificar la investigación: que investigar se vuelva un acto posible hasta por aquellos que no han ido a una universidad o colegio; que se vuelva la

posibilidad de encontrarse, de descubrir, con nuevos elementos, la realidad en la que se ha vivido durante mucho tiempo, así como romper esquemas rígidos y abrirse a la posibilidad de crear y descubrir.

- 5) Trabajar con propuestas e iniciativas, no con proyectos ya elaborados. Los proyectos solo dejan espacio para un “sí” o un “no”, mientras que las propuestas dan espacio a la discusión y elaboración conjunta. No importa de qué lado vengan las propuestas e iniciativas, sino que exista el espacio y los mecanismos para discutirla.
- 6) Construcción colectiva de conceptos y socialización permanente de la información y el conocimiento, en múltiples sentidos.

Los procesos participativos aún encuentran mucha resistencia en los principales dirigentes de las instituciones, puesto que evidentemente tienen limitaciones para enfrentar el trabajo operativo y cotidiano, entre las que se destacan las siguientes:

- Son largos y costosos.
- No alcanzan metas y resultados precisos en un predeterminado término de tiempo, sino que tienen una dinámica propia y resultados que deben ser medidos en otros sentidos.
- Generan la resistencia activa de los líderes verticales que conciben el poder a su manera.
- Falta de cultura para el diálogo y el acercamiento al otro con verdadero reconocimiento y respeto mutuos.
- Los equipos de trabajo colectivo suelen ser multidisciplinarios; pocas veces logran la **interdisciplinariedad** que sería lo deseable.

El líder y la cultura organizacional

El término cultura ha tenido a lo largo de la historia dos acepciones generales que surgieron respectivamente, en la Antigüedad y en la Edad Media, y que aún recogen los diccionarios filosóficos para destacar la vigencia de ambas:

- 1) Significa la formación del hombre como ser humano singular, su mejoramiento y perfeccionamiento en el medio en que se desarrolla.
- 2) Indica el producto de esta formación, esto es, el conjunto de los modos de vivir -trabajar, crear, pensar, sentir- cultivados, pulimentados y civilizados por un grupo humano.

La filosofía iluminista del siglo XVIII llevó el término cultura de su primera a su segunda acepción. En el siglo XIX, bajo la influencia de la ilustración francesa, comenzó a traducirse el término como “enciclopedismo”, o sea, conocimiento general y sumario de todos los dominios del saber.

Hoy, sin embargo, lo que más exige la sociedad de cada uno de sus miembros es el rendimiento en la tarea o en la función que se le ha confiado, y tal rendimiento depende, no ya de la posesión de una cultura general enciclopédica, sino más bien de conocimientos específicos y profundos en alguna rama, muy particular, de una disciplina científica. Competencias específicas, habilidades particulares, destrezas y precisión en el uso de instrumentos materiales o conceptuales, son cosas indispensables en los momentos actuales para la vida del hombre en la sociedad.

De este modo, el hombre culto hoy es:

- El hombre de espíritu abierto y libre que sabe comprender las ideas y las creencias de los demás.
- El hombre que no se asusta frente a lo nuevo, ni rehúsa las novedades, pero sabe considerarlas en su justo valor.

- El hombre capaz de efectuar elecciones, abstracciones y negociaciones que permitan cotejos, consensos y valoraciones generales, de naturaleza relativamente estables.

Desde este punto de vista, la cultura no se concibe hoy como algo dado y acabado, sino como algo por crear; no como una abstracción conceptual, sino como un problema concreto: encontrar en todo grupo o clase de actividades especializadas y, a partir de ellas, un proyecto de trabajo y de estudio coordinado, que enriquezca el horizonte de cada individuo y mantenga el equilibrio de su personalidad, a la vez que le brinde un conjunto de modos de actuar creados, aprendidos y transmitidos como valores colectivos.

En este sentido, filósofos contemporáneos hablan de cultura organizacional o empresarial, y destacan que no se reduce a la formación de un individuo, sino que refiere la formación colectiva y anónima de un grupo social en las instituciones que lo definen.

En este sentido, el autor sostiene que la cultura organizacional en la educación es el producto más genuino de una acertada dirección científica y que, a tenor con las especificidades del sector, tiene que resolverse en cada lugar y en cada momento histórico, así como conjugar en un todo único, las dos acepciones generales del término cultura, como se muestra en el siguiente esquema:

CULTURA ORGANIZACIONAL

Primera Aceptación:
FORMACIÓN DEL HOMBRE

Segunda Aceptación:
MODOS DE VIVIR

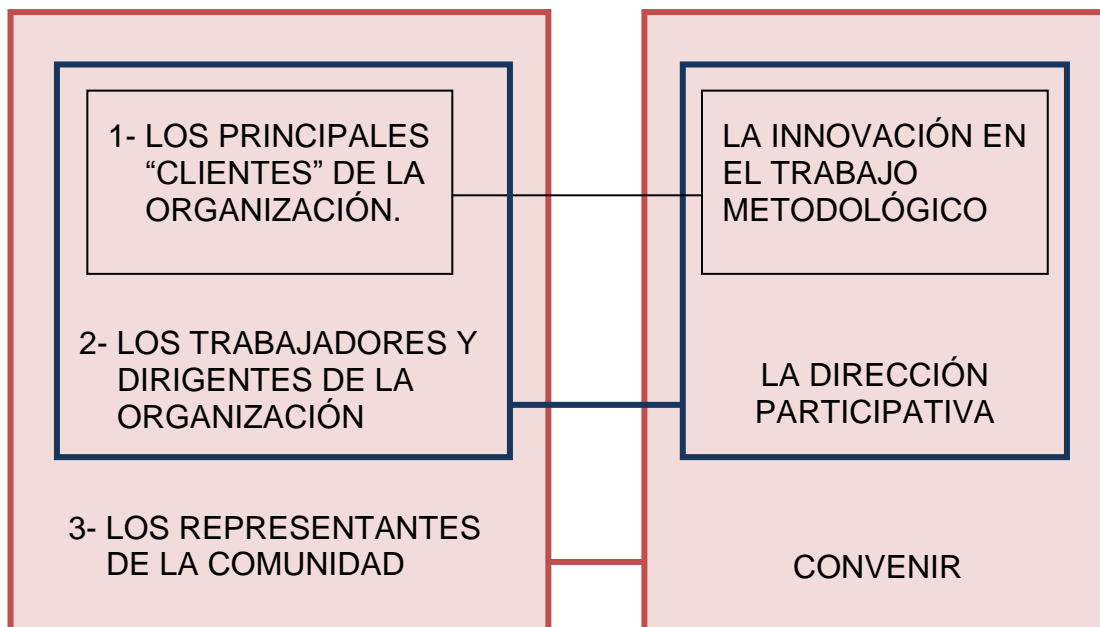
Por ello, la formación del hombre emergerá de la atención que se le haya dado, pues lo podrá colocar como sujeto y objeto del proceso de dirección. Los nuevos modos de vivir se entronizarán al calor de dicha formación y en la proporción en que se logre atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige, en correspondencia con este.

La atención al hombre -o lo que es lo mismo- la formación del hombre, constituye la esencia y la fuente generadora de todo cambio, desarrollo y cultura organizacional en la Educación.

Debe entonces preguntarse:

- ¿Quiénes son esos hombres que hay que atender y colocarlos como sujetos y objetos del proceso de dirección?
- ¿Cuáles son los nuevos modos de vivir con los que esos hombres lograrán atender al desarrollo corriente y perspectivo de la organización que se dirige?

Las respuestas en cualquier nivel de la esfera educacional pueden inferirse del siguiente esquema:



Las respuestas que se ofrezcan a las preguntas anteriores, no deben quedar en el plano de la simple reproducción de los elementos que se mencionan en el esquema. Obsérvese que es posible sacar de este las siguientes inferencias:

- En la medida en que se atiende a los alumnos, razón de ser de la organización, se atiende también a los trabajadores y dirigentes de esta y a los representantes de la comunidad.
- Las influencias formativas que se ejerzan sobre los representantes de la comunidad, influyen también sobre los trabajadores y dirigentes de la organización, y las que se realicen sobre estos, repercuten en el eslabón principal de la institución.
- Cada uno de estos sectores humanos -que devienen en esferas diferentes (pero mancomunadas) de influencias formativas- tiene su propio “modo de vivir” o “hábitat” en la cultura organizacional, además, estos no están divorciados entre sí, sino que se complementan.
- La innovación en el trabajo metodológico, tiene necesariamente que realizarse en el marco de la dirección participativa y esta a su vez, no es más que una forma de convenir.
- La innovación constante en el trabajo metodológico, la dirección participativa y el convenio, constituyen formas específicas para atender al desarrollo corriente y perspectiva de la organización que se dirige.

Si alguien pregunta cómo establecer las relaciones correspondientes entre los elementos que aparecen en el esquema anterior, se ofrecería la siguiente respuesta:

- La innovación constante en el trabajo metodológico, dirigida a garantizar la atención y formación de los alumnos es -en Educación-, la única vía directa de lograr los objetivos de la institución educacional.
- La dirección participativa es la vía más directa y efectiva para estimular al personal, atendiendo a los trabajadores y dirigentes.

- El convenio -entendido como la forma de intercambiar ideas, criterios, puntos de vistas, para llegar por consenso a determinados acuerdos mutuamente ventajosos- permite atender y formar a los representantes de la comunidad, si es medida por un verdadero y efectivo liderazgo en todos los niveles, liderazgo que es la forma superior de estimular a estudiantes y trabajadores que son, el portador y portavoz de toda la cultura organizacional

¿El líder nace o se hace?

“No basta nacer, es preciso hacerse” (Martí, 1975, p. 218).

A partir de la reflexión sobre esta importante idea del Héroe Nacional de Cuba, se debe señalar que:

El liderazgo no es atributo exclusivo de seres superdotados; potencialmente está en cualquier hombre normal que enfrente el trabajo de dirección con un espíritu colectivista y desarrollador, con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que se hace; es atributo de hombres esencialmente transformadores en la más amplia acepción del término.

El líder no nace, se hace: el liderazgo es susceptible de ser aprendido, es una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, es una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación -y no con otros- es posible alcanzar el Liderazgo Educativo y aplicar con él, nuevos métodos, estilos de trabajo y de dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

¿Cómo llegar a ser líder?

Numerosos autores coinciden en que casi todos los seres humanos tienen capacidades de liderazgo, por ello se pueden señalar algunas experiencias de liderazgo en nuestras vidas. Según A. Fung (2002) hay factores determinantes para su surgimiento, que actúan de manera recíproca:

- Características psicológicas de la personalidad.
- La situación específica en que actúa el individuo (en especial las tareas concretas que este tiene planteadas).
- Las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

Para él, el factor determinante es la situación concreta, en especial, las condiciones de la actividad en que se desarrolla el individuo.

¿Se puede enseñar el liderazgo?

Sí, el 80 % de experiencia, lo que se ha llamado preparación en el puesto de trabajo. En una de las tesis sobre Feuerbach (Marx y Engels, 1973) se señala que es en la práctica donde el hombre tiene que demostrar la verdad, es decir, la realidad y el poderío, la terrenalidad de su pensamiento. Sí, el 20 % se puede adquirir mediante la capacitación y el estudio.

Lo anterior, permite aseverar que el liderazgo es susceptible a ser aprendido, que se puede enseñar a partir de tener presente:

- El establecimiento de un sistema de rotación por cargos o responsabilidades.
- La aplicación consecuente de la delegación de autoridad (al tener como premisa las cualidades).
- El quehacer escolar y la actividad pedagógica.
- La interacción con los maestros y profesores, los estudiantes y el entorno.

- La conformación científica de un plan de desarrollo individual, de los colaboradores o seguidores.
- La elaboración del plan de reservas y sustitutos.
- La responsabilidad es necesaria para que el hombre desarrolle sus posibilidades potenciales.
- El momento histórico y las condiciones objetivas son los factores que determinan el surgimiento de líderes.

Finalmente, se reseñan algunas cuestiones, a partir de lo que ofrece J. Yarce (1998), lo que permitirá reflexionar sobre esta importante arista:

- 1) El logro depende no de lo que se hace, ni de cómo se hace, sino de para qué se hace: el fin inspira siempre la elección de los medios.
- 2) Si hay ejemplaridad y prestigio, el líder ejerce una autoridad real.
- 3) El poder del líder es mandar, debe olvidarse de que él manda sin que lo olviden los demás.
- 4) Hay resultados si cada uno hace lo que de él se espera, con motivaciones, entusiasmo, decisiones, propósitos, acciones concretas y hábitos.
- 5) Los cambios empiezan siempre en las personas y por el corazón (cambie usted mismo para que los demás cambien).
- 6) Al liderazgo auténtico no le bastan la eficacia y la eficiencia: necesita la consistencia en las acciones y la coherencia o unidad de vida.
- 7) La información sola, no forma. Lo que forma es cambiar actitudes y transformar la conducta de manera estable.
- 8) Lo que se puede medir, se puede manejar y, por tanto, se puede mejorar. Para ello, debe hacer autoexamen y monitoreo de los resultados.

9) El desarrollo de la autogestión, el autodomínio y la autorresponsabilidad.

10) El liderazgo debe basarse en ser proactivo, asertivo y estar disponible.

Capítulo VI: Preceptos éticos en el líder

“La Patria es ara y no pedestal...” (Martí, 1975, p. 221).



Este precepto martiano significa usar la autoridad y el poder que el pueblo y la sociedad otorgan, y por los cuales se debe responder cada día – como un honor y compromiso para contribuir a la obra colectiva, que es desarrollar una sociedad socialista en condiciones complejas y adversas, pero sobre sólidas bases, gestadas a lo largo de la historia de los pueblos.



Los preceptos a cumplir por todo directivo constituyen un culto a la dignidad y sensibilidad del hombre, a partir de la tradición nacional que, al sentir de José Martí, considera que: “Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como la pública, a su Patria” (Martí, 1975, p. 271).

En correspondencia con ello, todo directivo ha de hacer suyos en el camino hacia el liderazgo, los siguientes preceptos:

- Ser sincero, no ocultar ni tergiversar jamás la verdad, luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia y el fraude.
- Cultivar la vergüenza, el honor y la dignidad.
- Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes a la Patria, a la Constitución de la República y demás leyes.
- Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás. Predicar con el ejemplo personal, así como el respeto y tacto que deben regir las relaciones en el colectivo.
- Ser estricto cumplidor de los compromisos y de la palabra empeñada.

- Combatir la apatía, la indolencia, el pesimismo, el hipercriticismo y el derrotismo.
- Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
- Considerar como actitudes dañinas el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades o errores y la ausencia de iniciativas.
- Saber rectificar sobre la base de buscar soluciones para problemas nuevos y viejos.
- Vincularse con los colaboradores y el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos, así como sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.
- Basar las relaciones de amistad en la coincidencia de los principios y moral de la sociedad.
- Mantener una correcta administración de los recursos puestos a su disposición.
- Utilizar las prerrogativas y facultades inherentes al cargo, así como los medios y recursos conferidos, solo para los requerimientos del trabajo.
- Entregarse por entero y con amor al desempeño cabal de la responsabilidad encomendada.
- Observar en su actividad laboral y social un estilo de vida que le haga acreedor al respeto y la confianza de los demás.
- Denunciar y combatir la corrupción que denigra, tanto a quien incurre en ella, como a quien la tolera, es de hecho un retroceso, un freno contra la sociedad. El ejemplo y el permanente autoanálisis, son las únicas formas de mantenerse incorruptible frente a las tentaciones y las prácticas asociadas a la economía de mercado.
- Compartir con los colaboradores las dificultades y los grandes esfuerzos, para ello es necesario aportar y exigir todo el empeño y consagración necesarios.

- Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.
- Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz con el colectivo.
- Fomentar una política de promoción de los mejores valores sobre la base del mérito y la capacidad.
- Asumir y contribuir, conscientemente desde sus funciones, a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, el prójimo y la humanidad.

Estos preceptos expresan, ante todo, la dignificación del ser humano, en una sociedad basada en la equidad, igualdad, solidaridad y la justicia.

Cualidades del líder

Las cualidades del líder educacional están estrechamente relacionadas con las **características de la persona creadora**, por lo tanto, se muestra la relación a través de:

¿CÓMO DEBE SER?	¿QUÉ DEBE SABER?	¿QUÉ DEBE HACER?
Ejemplo	Persuadir	Enseñar a pensar
Patriota	Trabajar en grupo	Inducir
Profesionalmente eficiente	Aplicar la dirección participativa	Precaver
Ejemplo	Percepción de lo que le rodea	Crear
Creativo	Relacionar	Insistir

Responsable	Integrar	Aplicar
Reflexivo	Apreciar	Aconsejar
Humano	Informarse	Estimular
Decidido	Escuchar	Sancionar
Abierto al cambio	Comunicarse	Solucionar problemas
Receptivo	Planear	Resolver conflictos
Valorativo	Tomar decisiones	Dirigir por objetivos
Innovador	Controlar	Dirigir científicamente
Soñador	Gestionar	Cohesionar al colectivo
Asertivo	Delegar	Proyectarse al futuro
Transformador	Razonar	
Analítico	Convencer	
Tenaz	Involucrar	
Solidario		
Respetuoso		

El líder educacional: metas que el nuevo siglo le impone

- Trabajar en el nivel organizativo que dirige por lograr que todos los estudiantes, a partir de sus capacidades, conviertan las oportunidades que la sociedad les brinda, en verdaderas posibilidades de adquirir una cultura general integral.
- Contribuir al desarrollo del sistema educativo con el apoyo a los programas y proyectos, para ello es necesario perfeccionar la labor educativa de maestros y profesores a partir de su ejemplaridad y de su capacidad de formar niños y jóvenes cultos y profundamente independientes.
- Establecer los valores que, junto a la cultura institucional, sean la base del desarrollo de la escuela, por lo que tiene una extraordinaria importancia su compromiso ético, pasión, integridad, laboriosidad, coherencia y compatibilidad, lo que le permitirá que sea ejemplo de los demás, además, esta constituye la única forma de ganarse la confianza del colectivo.
- Lograr la participación de todos, ya que la escuela, por ser un sistema complejo, requiere de la mayor responsabilidad y cooperación.
- Entender que el compromiso de las personas con las que trabaja e interactúan es de primordial importancia para el desarrollo individual y colectivo. Por ello, debe encontrar equilibrio entre ser decisivo cuando es preciso y animar a los demás a tomar su propia decisión, lo que solo se logra si elimina los obstáculos que impiden a los seguidores tomar decisiones eficaces por sí mismos.
- Tener un alto conocimiento de sus posibilidades y limitaciones y con ello, estar dispuesto a aprender de forma continua y permanente para alcanzar su desarrollo y adquirir una amplia cultura, que le permita proyectarse al futuro, lo que solo va a lograr si está preparado correctamente. No obstante, este aprendizaje no puede ser mecánico, sino flexible para poder desarrollar un alto nivel de creatividad; su rol es crear un ambiente que estimule a asumir

riesgos y con ello, lograr el crecimiento institucional y de todos sus colaboradores, ya que se debe hacer lo que hay que hacer, más que hacer bien las cosas establecidas.

- Ser capaz de integrar la visión, puesto que es el responsable de esclarecer y expresar una imagen común y factible del futuro de la escuela. Esta tarea es complicada, pero provoca entusiasmo, comprensión y compromiso para cumplir las misiones y metas compartidas a través de la innovación constante. De ahí que, con la participación de todos los miembros de la institución debe enfrentar los cambios.
- Considerar a los individuos bajo su mando, como personas y no como miembros del personal, conocerlos fundamentalmente para tratarlos de forma diferenciada, estimular sus posibilidades y luchar para que superen sus debilidades. Esta es la única forma de comprometerlos con los objetivos y tareas de la institución y, además, incorporarlos de forma afectiva en su colectivo, lo que proporciona una relación superior, eleva el sentido de pertenencia y logra que sientan el orgullo de ser dueños de su escuela.
- Elegir correctamente un fuerte equipo de trabajo integrado por personas con varias características y posibilidades, para que, en lugar de pedirle a uno solo que maneje todas las contradicciones, lograr que el equipo sea responsable de la acción de equilibrio. Estas funciones deben actuar en armonía, más que al unísono. Además, no se debe olvidar que la tarea fundamental es crear energía y visión humana, en fin, crear el hombre.
- Lograr una comunicación eficiente con los demás, en especial, con los maestros y alumnos, asegurarse que el mensaje fue comprendido, así como que si existen estados de opinión se busquen respuestas rápidas y de calidad.
- Debe tener un amplio conocimiento de la institución que dirige, así como de la comunidad y su entorno, para poder definir y proyectar la cultura institucional, la que debe tener su base en la elevación de la calidad de la institución.

- Lograr que la calidad sea el centro de la cultura institucional. De ahí que, todos deben trabajar por ella, conocer cuáles son sus misiones para hacer de la calidad la forma de actuación de cada uno de sus miembros. Con ello se logra que la escuela satisfaga realmente las necesidades de su comunidad, que aprenda y se desarrolle.
- Debe lograr el auto didactismo, la autovaloración y el autocontrol como las vías fundamentales del desarrollo personal e institucional, lo que estaría dado por la satisfacción de necesidades y motivos individuales, tanto personales como de la escuela.

Todos estos criterios permiten demostrar que, si alguna actividad humana necesita de formas superiores de dirección, es decir, aquellas propias de un liderazgo eficiente, es la educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Austin, N. y Drucker, P. (1988). *Pasión por la excelencia*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Fung, A. (2002). *Formación básica del gerente educacional*. Perú: Servicios gráficos.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Líderes, estrategia para un liderazgo eficaz*. México: Merlín Libros S. A.
- Bass, B. (1994). *Importancia del liderazgo transformacional para la efectividad de las organizaciones*. Universidad de Madrid: Eudema.
- Blake, A. F. y Mouton, J. (1994). *Personell Administration and Human Resources Management*. Nueva York: Prentice Hall.
- Casales, J. C. (1996). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. *Revista Cubana de Psicología* (13). La Habana.
- Colectivo de Autores. ICCP. (1996). *Retos del cambio educativo*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Davis, K. (1993). *Liderazgo: cuatro perspectivas para una dirección eficaz*. Universidad de Concepción. Chile.
- Mayo, E. (1990). *La capacidad de dirigir, liderazgo*. Agencia de cooperación internacional. Japón.
- Fiedler, F. (1984). *Liderazgo en los grupos*. Soporte digital. Recuperado de http://html.rincondelvago.com/liderazgo_12.html.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1982). *Breve historia del liderazgo*. Recuperado de <http://aecop.net/2006/04>.

- Hopenhayn, M. (1988). La participación y sus motivos. *Revista Avance y perspectiva*. Chile.
- Krech, D. (1991). ¿Qué no debe desconocer un profesor sobre el grupo? *Zona de dirección*. Suplemento (32). México Capital Federal.
- Lynch, P. (1993). *La conducta del directivo*. Facultad de Ciencias Económicas de Madrid. España.
- Likert, K. (1996). La conducta del directivo. *Harvard Business Review*. Estados Unidos.
- Yarce, J. (1998). *Calidad total en la educación. Liderazgo*. La Habana: Instituto latinoamericano de desarrollo humano y organizacional.
- Martí, J. (1975). *Obras completas*. La Habana: Ciencias Sociales.
- Marx, K. y Engels, F. (1973). La ideología clásica alemana. Tesis sobre Feuerbach. En *Obras Completas*, t. 1. Moscú: Editorial Progreso.
- Menguzato, M. (1986). *La dirección estratégica de la empresa*. Facultad de Economía y Finanzas de Madrid. España.
- Namo, G. (1995). Estados de Minas Gerais: en busca de un nuevo modelo de gestión. *Revista Latinoamericana de Innovaciones Educativas*, 8(19). Argentina.
- Rodríguez, A. y otros. (1990). *Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes*. La Habana: Pueblo y Educación.
- UNESCO. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento. Informe mundial*. París: Ediciones UNESCO.
- Weber, M. (1987). *Economía y desarrollo*. México: Limusa.