

Edgar Ricardo Ortega Sánchez
Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos
del Estado de Durango, (CECyTED), Plantel EMSaD # 19,
José María Morelos, Santiago Papasquiara,
Durango, Dgo., México.
erosgi79@hotmail.com

Recibido: 14 de noviembre de 2011
Aceptado: 11 de febrero de 2012

Resumen

Se desarrollan ideas relevantes en torno a la definición, características y tipos de liderazgo, así como aspectos sobresalientes de la administración. Todo esto en relación con la educación, concretamente, lo referente al impacto que tienen en el proceso educativo. Se abordan enfoques y teorías de liderazgo (teorías basadas en las características y en el comportamiento). Se concluye con enunciados propositivos acerca de la necesidad de formar líderes y de que éstos se integren exitosamente a la educación, mediante procesos administrativos adecuados.

Palabras clave: liderazgo, educación, administración, proceso educativo, proceso administrativo.

Abstract

Developing ideas about definition, characteristics and leadership types, also relevant aspects of the administration. All this related with the education, concretely everything that relates to the impact it has in the educative process. It covers perspective and theories of leadership (theories based in the characteristics and the way it acts). Concludes with positive phrases about the need of forming leaders that can successfully integrate to the education, through of adequate administrated process.

Key words: leadership, education, administration, educative process, administrative process.

"ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.
PARA IR DELANTE DE LOS DEMÁS, SE NECESITA VER MÁS QUE ELLOS".
José Martí

El mundo actual, no solamente se deshumaniza y se caotiza: las cuestiones de liderazgo y administración mundial requieren seria revisión y entrar en una etapa de reestructuración, de manera que se "produzcan" y tomen el mando nuevos líderes con características humanas, no solamente de competencias y de habilidades gerenciales y administrativas, sino también con una fuerte carga de

valores éticos y prácticas morales que respondan a las necesidades del mundo actual.

Desde luego que la educación no se sale de esta lógica: en el marco de las reformas globales, enmarcadas y gobernadas por acciones económicas y políticas, la administración escolar parece perderse en el sentido práctico, puesto que los verdaderos agentes (estudiantes, docentes, padres de familia y administrativos-directivos), no hallan el rumbo y desvirtúan el papel de la administración que se desprende de tales reformas.

En el presente texto se desarrollarán algunas ideas relevantes en torno a la definición, características y tipos de liderazgo, así como aspectos sobresalientes de la administración; todo esto se pondrá en relación con la educación, a la relación entre el liderazgo-administración-educación, concretamente en lo que tiene que ver con el impacto que puedan tener en el proceso educativo; se abordará también lo referente a los enfoques del liderazgo y sus teorías, particularmente a la teoría basada en las características y a la teoría que se basa en el comportamiento (conductistas), para, finalmente, establecer conclusiones sintéticas y convincentes acerca de la necesidad de educar líderes y de que estos se integren de manera adecuada y exitosa en la educación, mediante procesos administrativos adecuados, que faciliten las tareas en todos los sentidos.

La palabra líder, se remonta a principios de 1800, que fue cuando se acuñó el término para referirse a alguien que debía dirigir un equipo. Traducido al castellano como “ir hacia adelante”, se encaja en nuestro idioma y se usa comúnmente para designar a la persona que un grupo sigue, reconociéndola como jefe o dirigente de sus acciones, para orientar los procesos y acciones que se emprendan.

Desde el punto de vista de la pedagogía, el liderazgo es una cualidad que debemos poseer aquellos inmiscuidos en un proceso de enseñanza-aprendizaje; desde el enfoque de la administración, liderazgo es tratar con el cambio y hacer eficiente una tarea para lograr una meta.

Es muy común que liderazgo y administración se confundan, pero hay que tener claro que la administración es el trabajo con los planes, las estructuras y el orden para organizar y vigilar el cumplimiento de tales planes; el liderazgo significa trabajar con el cambio que se presente en tal proceso, establecer la dirección en la que se ha de trabajar e influir hacia el logro eficiente y eficaz de las metas planeadas por la administración.

La administración sienta sus raíces etimológicas en las raíces latinas ad: hacia y ministratio: el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otra persona. Administración entonces, se puede definir como un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social para lograr máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de objetivos establecidos.

En una interesante lectura acerca del liderazgo que hemos abordado en los estudios doctorales (“punto, contrapunto: los líderes nacen o se hacen”), se debate sobre la cuestión de la formación de líderes, que en apariencia no serían sin la

formación... contra una posición que asume que los líderes eficientes, de buena madera, no nacen, se hacen. Es interesante, porque desde ambas perspectivas parece que se tiene razón, puesto que las argumentaciones parecen convincentes a ambos lados; sin embargo, partiendo de la definición común de “liderazgo” - aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas- yo me adhiero a la segunda razón.

Asimismo, sobre esto, es interesante la opinión de Gordon (2000, 24-25): los científicos sociales comenzaron a considerar al liderazgo como una interacción entre líderes y sus seguidores, afirmando los sociólogos que esta relación se establece, se armoniza y prevalece para satisfacer las necesidades de vida, que ambos van teniendo.

Según lo anterior, se puede afirmar pues, que los líderes ganan y retienen tal papel, gracias al rol que desempeñen y de las necesidades que satisfagan de sus seguidores y de ellos mismos, pero no necesariamente partiendo de la carga genética predispuesta, sino de las habilidades y competencias que demuestren durante tal proceso.

Un líder, si bien es cierto que está “precargado genéticamente”, puede asumir posición de dirigente, de acuerdo a situaciones no biológicas, sino más bien educativas y contextuales... la experiencia, es, sin duda, uno de las condiciones para un liderazgo eficiente y eficaz. Desde la idea de que “hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los demás miembros deseos de lograr tales visiones” (Robbins, 2009: 386), se puede sostener que el líder se forma y no nace formado.

Hay que destacar que para ser un líder verdadero, se necesita también cumplir con una larga lista de adjetivos -que no se hiperbolice-, que afirmen que se cuenta con un individuo capaz de realizar tareas en contextos y situaciones diversas, en condiciones de éxito general. Por mencionar algunos: innovador, confiable, íntegro, capaz, consciente, leal, adaptado, inteligente, competente, asertivo, sabio, hábil, sociable, contextualizado, empático, cariñoso, sensible, enérgico, concreto, extrovertido, comprometido...

Por otra parte, un líder debe poseer ciertas habilidades que emanen de las características ya citadas, a saber: manejo de información, trabajo en equipo, análisis de problemas y toma de decisiones, negociación y manejo de conflictos, motivación y reconocimiento, capacitación y desarrollo, manejo de sistemas de información y de computación, selección y evaluación y manejo de idiomas (Siliceo, 2005: 26,27). Es verdad que las habilidades exigidas en el nivel macro son bastantes y parece compleja su universalización, pero las necesidades demandan a nivel particular que se dominen y se utilicen para ser exitoso en las labores que se desempeñen en un contexto determinado.

Se debe precisar que no son cualidades que debe cumplir una sola persona, y que las teorías psicológicas y administrativas han ido enlistando a través del tiempo y bajo el cobijo de estudios diversos.

Por ejemplo, la teoría de “los cinco grandes”, de Costa y MacCrae habla de líderes que deben cumplir estos requisitos, pero divididos en cinco aspectos

generales de la personalidad: “apertura a nuevas experiencias, estabilidad emocional, responsabilidad, amabilidad y extroversión”. Así que si una persona es exitosa en uno de estos campos, puede ser un líder -afirmando osadamente-.

Por otra parte, es importante considerar que las teorías y enfoques sobre el liderazgo, diversifican las clasificaciones y hasta las percepciones que se pueden tener de un líder. En este caso, se definen dos enfoques considerados relevantes, puesto que agrupan dentro de sí, los dos aspectos más sobresalientes de un dirigente: sus características y su comportamiento (es decir, el nacer y el ser):

La teoría basada en las características se centra en las cualidades y en las características personales. Esto es que, según los rasgos de personalidad de cada líder, se define el rol y el desempeño que se tenga. A más características de líder, mayores éxitos en la labor.

La teoría basada en el comportamiento enmarca las formas de actuar de cada líder, independientemente de las características personales que posea. Se identifican aquí dos rasgos fundamentales: el comportamiento basado en los empleados, que hace énfasis en las relaciones interpersonales que se establecen con los empleados, tomando en cuenta sus necesidades y aceptando las diferencias entre los miembros de un equipo, con un sentido amplio de tolerancia, respeto y ayuda; los líderes orientados a la tarea, tienen que ver con los aspectos técnicos o tareas; estos se inclinan hacia el cumplimiento de objetivos, según la norma y son poco tolerantes con los empleados.

Por supuesto que en ambas teorías, los líderes empáticos e inclinados hacia los empleados llevan ventajas por sobre los que se orientan a las tareas; los empleados responden mejor y esto se asocia con una productividad más alta y con mejores satisfacciones por el trabajo.

¿Y qué sucede en educación al respecto? los líderes orientados a los empleados escasean, y los que existen se tornan demasiado simpáticos, perdiendo el rol de líder y abusando de la flexibilidad; los orientados a la tarea, abusan de la norma, creyendo que el cumplimiento cabal de la administración será un éxito rotundo, pero olvidando que éste lo proporciona el equipo y no solamente la regla o el programa. Las escuelas necesitan liderazgos fuertes y equilibrados para lograr la eficacia; requieren de líderes que combinen la tarea y el empleado en el proceso, sin que éste se rompa.

Es el caso particular de directivos (directores y supervisores) y de jefes (secretarios y funcionarios diversos), que han visto en la tarea y en el rendimiento de las estadísticas la meta cumplida, olvidándose de los procesos y de las necesidades verdaderas de los líderes que comparten (alumnos, maestros y padres de familia). En un proceso de mejoramiento de la calidad el papel de los directivos como líderes es fundamental; exige una función diferente, en la que la autoridad comparta roles y tenga una coherencia con las necesidades y el actuar de los implicados. “Deben estimular, motivar y animar a la comunidad escolar; comprometerse e involucrar al personal y buscar que todos se sientan orgullosos del trabajo y de los logros” (Schmelkes, 1992). Las relaciones de un liderazgo democrático se deben de promover y de dar en los centros escolares; los modelos

de líderes dominadores encaminados a la tarea, son arcaicos, y de cierta forma, rompen con los esquemas actuales de aprendizaje cooperativo y enseñanza bidireccional.

Los profesores ya no pueden imponer castigos físicos, por ejemplo; y del mismo modo, los directivos han de flexibilizarse y colaborar con el equipo en el logro de los proyectos colectivos y de las metas de la escuela.

Las teorías basadas en la contingencia se refieren a la eficacia de las tareas, respecto a la armonía que el líder guarde con sus miembros subordinados; de cierta manera, es una especie de relaciones de causa-efecto, es decir, a mejor comportamiento y preocupación del líder para con el grupo, mejor trabajo realizado.

En todos los centros educativos debe de prevalecer la relación de respeto y de comportamientos de confianza y no de abuso de poder del puesto, como sucede en repetidas ocasiones. El papel administrativo de contralores, administradores y mentores tiene que cambiar y convertirse en un rol en el que ellos sean entrenadores, facilitadores y mentores, respectivamente.

Concretamente en el aula de clases, es la enseñanza la que se ha de adecuar al aprendizaje y no a la inversa; este debe de ser el comportamiento marcado por un docente-líder hacia un alumno-líder: "Enseñar para el bienestar de la vida es el mayor reto de la educación actual; la educación en valores es el reto primordial de los líderes del mundo" (Siliceo, 1997: 24).

Pero carecemos de valores éticos y moralmente aceptados en una práctica, porque no en pocas ocasiones se crean grupos afines a un líder: hállese del director, el supervisor, el jefe de enseñanza o de sector, y así a las más grandes escalas; los puestos administrativos se vuelven más políticos y los puestos docentes alcanzan su parte en el proceso; pero lo más importante, esto sucede también en la escala pequeña, del maestro hacia los estudiantes de cualquier nivel educativo. Estas son situaciones precisamente de las que se ocupa la teoría del líder-miembro: algunos "allegados" gozan de ciertos privilegios, mientras que los que no son afines mantiene dificultades para realizar las tareas y gozan solamente de relaciones formales y de aplicación rigurosa de la norma administrativa.

La toma de decisiones debe de estar centrada en el comportamiento y en la tarea; se ha de reconocer que en este sentido, tanto la tarea, como el comportamiento poseen la misma importancia, porque uno se refleja en el otro. Esto es lo que reflexiona la teoría de la decisión.

Cuando se llega a líder, por el camino que sea, no se ha hecho uno, no se ha alcanzado la cúspide, sino que en realidad, apenas se está comenzando en el camino. Cuando esto sucede, el líder tiene que vivir dos procesos importantes: en primer lugar, debe de ganar la confianza y el respeto de los otros; en segundo, ha de llevar a cabo y encaminar a todos, para que las tareas se hagan eficiente y eficazmente.

En la organización escolar, se ha destacado tradicionalmente, como ya se dijo, el papel del director como el motor de la institución, pero, recientemente, se destaca la importancia del equipo administrativo y docente en comunión para

alcanzar las metas propuestas, empero existe una discrepancia, porque “desde el punto de vista de padres de familia, docentes y directivos existe en muchas ocasiones una perspectiva diferente en cuanto a los objetivos y los procesos para lograrlos” (Lorenzo, 1994).

Afortunadamente hay evidencias teóricas y prácticas del cambio de rol y de la no perpetuidad de la autoridad en los administrativos-directivos; actualmente, se le está viendo al profesor como aliado y creador de programas o currículos y otros asuntos, que hasta no hace mucho tiempo eran cosa de los administradores exclusivamente. “El papel del profesor está cambiando, se les considera ahora como expertos, y al director, como gestor de expertos” (Gary y Margaret, 1999).

Todo esto se relaciona directamente con el concepto de calidad en educación, término que ha venido amoldándose y que habla en concreto de alcanzar la eficacia en centros de trabajo. A mejores líderes, mejor calidad de la educación.

También hay que considerar un aspecto relevante, que tiene que ver con calidad, administración, corporación, burocracia y valores; es un concepto universal y genérico en cuanto a su significado, esto es cultura.

Cuando hablamos de cultura, no estamos refiriendo solamente al cambio que debe operarse en el pensamiento del profesor, fundamentado en supuestos básicos hoy seriamente cuestionados socialmente y por las investigaciones sobre el comportamiento, la inteligencia y el proceso de aprendizaje” (Álvarez y Santos, 2003). Hablar de culturas es reconocer un universo de factores que intervienen en un proceso de cualquier índole y que, en la mayoría de las ocasiones determinan cómo han de llevar éste sus actores principales.

Se trata de que los líderes posean una cultura organizacional y ética, misma que debe ser transmitida a los empleados, a través de historias, rituales, símbolos materiales o directamente por el lenguaje. Una necesidad apremiante es esa cultura que tolere, que arriesgue, que innove, pero ante todo... que apoye.

En la escuela se puede crear una cultura positiva no ignorando los problemas, capitalizando las fortalezas y los talentos naturales, tanto de docentes como de alumnos; también se promueve con elogios, con los reconocimientos de logros y con aparecer como una “empresa” preocupada” y ocupada en alcanzar sus metas. Se debe de generar una “cultura fuerte”, en el sentido de generar estabilidad y liderazgo de hecho, para encaminar el compromiso común y la identidad, sin restricciones absurdas y formalizantes que obstaculicen la superación y el cambio.

La cultura imperante juega su papel en el comportamiento de las instituciones y de los que las forman, es decir, que ésta define el tipo de “empresa u organización”; es una variable independiente que afecta las actitudes y los comportamientos.

“La cultura tiene como esencia unir, integrar, valorar, hacer germinar, cultivar... en una palabra, generar vida” (Siliceo, 1997). Ésta precisamente debe de ser la labor de nuestras escuelas, generar vida a los docentes, estudiantes y

directivos; no en el sentido biológico, sino biofílico, de amor a la vida, de amor a lo que hacemos y para qué lo hacemos.

Sin embargo, actualmente existe un panorama desmoralizante de cultura, existe un “choque cultural”, debido, entre otras cosas a la violación de los contratos psicológicos tradicionales. Los trabajadores y los estudiantes se han incorporado al trabajo con expectativas prometedoras implícitas, que consideran que han sido violadas fundamentalmente. Esto ha traído como consecuencia que la identidad laboral-docente carezca de sentido y que se tenga una anticultura, que desarmoniza, desune y obstaculiza las labores de la administración y, por supuesto que dificulta los roles de los líderes.

Se puede ver entonces una relación recíproca entre la anticultura y la administración, ambas son causa y consecuencia.

Particularmente, refiriéndonos a la identidad docente, en relación con la cultura y las expectativas, es común escuchar “¡Me da pena ser de aquí! ¡No estoy a gusto aquí!” Qué lástima que alguien se exprese así de un ámbito laboral... es una cuestión no meramente personal, sino colectiva y creada por las condiciones actuales de trabajo que insatisface; es cuestión de identidad, en el sentido de “estar donde debo de estar” “La identidad y felicidad consisten en trabajar en aquello que se nos da bien y de la manera que se ajuste a nuestras cualidades” (Stuart y Des, 2001). El problema es que esto se da muy pocas veces.

“Los abogados hacen de las instituciones escolares un bufete jurídico; los ingenieros, una fábrica; los médicos, un consultorio... La docencia se prostituye y se llena de profesionistas diversos que lógicamente nunca encuentran su identidad profesional. Cualquier profesionista es aceptado en la docencia, pero ¿por qué no sucede a la inversa? Por supuesto que la respuesta es simple: es una cuestión de cultura, de política, de burocracia y de administración, pero finalmente, de identidad.

El empleo es un constructo ahora visto como inseguridad y trabajo inmaterial y materialmente no rentable. El concepto en la práctica ha sido sustituido por el de “empleabilidad”, referido este último a la ruptura entre la confianza empleador-empleado. La lealtad no basta. “Nadie puede esperar ahora entregar su vida a una organización” (Stuart y Des, 2001). Pero esto ha venido a romper con la cultura tradicional, nos ha dicho prácticamente lo vulnerable que somos para ser sustituidos por otros y nos ha puesto una experiencia dolorosa de inseguridad y falta de identidad. Este es un asunto que no resuelven las empresas por sí solas y que requiere de un nuevo contexto social que nos diga que no ha sido traicionado nuestro futuro, en aras de una administración más ágil.

Sin remedio, los roles de los empleados y las empresas han cambiado; sin duda, la educación no es la excepción.

Se requiere pues, en la forma más práctica posible lo que se denomina homeostasis, es decir, equilibrar las relaciones entre las personas y la organización, para garantizar la seguridad y la certidumbre en lo que hacemos y por lo que hacemos, aunque ciertamente “es más fácil que la cultura cambie a las

personas, a que las personas cambien la cultura”, es necesario intentar invertir esta lógica.

Concluyo esta primera parte, reconociendo los retos que a la fecha tiene el liderazgo: cultivar gente de calidad, equilibrio de fuerzas entre la administración y el liderazgo y el aterrizaje de sus teorías en la nueva práctica escolar, una nueva filosofía de la productividad para crecer, y por supuesto, la inversión de la cultura deshumanizante y la vuelta a la identidad profesional.

Por otra parte, y en correspondencia con lo anterior, es preciso tratar los aspectos más relevantes de la administración en relación con el liderazgo y la educación.

Dicho de una manera distinta a lo que ya se mencionó, la administración es un proceso a través del cual se coordinan y se optimizan los recursos para lograr objetivos con cierta calidad; también se puede definir como el conjunto de principios, saberes o teorías de conducción o coordinación que realizan esfuerzos de personas o grupos, para lograr un fin. En palabras de Frederick Taylor, es “lograr el hombre idóneo para cada función y proporcionarle el equipo adecuado y una organización eficiente... es hacer de la mejor manera un trabajo”.

La lista de acepciones puede seguir, pero interesa más centrar el papel de la administración en la educación. En los sistemas educativos, se empezó a ver al alumno como alguien pensante, actuante y autónomo. Por eso, las nuevas perspectivas y políticas educativas y las nuevas formas de administración en las escuelas.

El supuesto y el fin es que al aplicar correctamente la administración a la escuela se simplifica el trabajo y se hacen más eficientes los procesos, se contribuye al bienestar grupal y se incrementa la productividad. Pero la administración sigue siendo vista por los empleados de la educación como un engorro y no como una herramienta que se alía con ellos para mejorar. El arte y la práctica de administrar al personal es materia inexistente en la práctica.

En educación, desde este punto de vista, la administración es una tendencia hacia el control de procesos incontrolables.” Los administradores deben abocarse a la creación de conocimiento y no a su control” (Von Krogh, Ichijo e Ikujiro, 2000). La administración debería ocuparse más de propiciar y de crear relaciones nuevas y positivas para la “empresa”.

Se debe de revitalizar el lado humano y tomar en cuenta los intereses de los trabajadores y no solamente de administradores y políticas. La planificación, labor puramente administrativa hasta hace poco, puede ser enfocada para una mejor organización eficiente y eficaz.

Quedan así marcadas las relaciones entre liderazgo-administración y educación, pero énfasis en lo siguiente para que se armonice la triada:

Universidades, gobierno y empresas deben responsabilizarse para que sus programas educativos tengan el contenido ético necesario y suficiente para formar auténticos líderes. De no ser así, se corre el riesgo de relajar aún más las prácticas en todos los ámbitos.

El conocimiento se debe de construir en un marco de enseñanza-aprendizaje evaluados cualitativamente y no cuantificados y controlados solamente por la administración.

“Si se busca la productividad, ha de garantizarse primero la colaboración de la técnica con lo humano para buscar la calidad” (Koestenbaum, 1999: 15).

Los valores de compromiso, lealtad, comunicación y honestidad, han de ser previos a los rasgos de identidad de la profesión docente, pero han de partir de la planificación y administración ciertas y no corruptibles.

El remedio definitivo no está en un nuevo lugar de trabajo que designe la administración, sino en buscar y llegar al núcleo humano, yendo más allá de la formalidad técnica y pasando al plano de las cuestiones personales que tienen que ver con la madurez y con la visión y la creación de liderazgos inteligentes y universales. Ésta ha sido y será siempre la misión de la educación

Referencias

- Álvarez Fernández, M. y Santos Sáenz, M. (2003). *Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos*. Horréum. Bilbao.
- Collins, J. (2009). *Tutorías y desarrollo estudiantil*. México: Academia de Estudios Avanzados, Lenguas Extranjeras y Computación (ALEC)
- Dorna, A. (2003). *La democracia: ¿un espejismo? Populismo/maquiavelismo/carisma*. México: Lumen.
- Gary, A. D. y Thomas, A. M. (1999). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La Muralla.
- Gordon, T. (2000). *Líderes eficaz y técnicamente preparados*. México: Diana.
- Koestenbaum, P. (1999). *Liderazgo: la grandeza interna*. México: Prentice Hall.
- Lorenzo Delgado, M. (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.
- Robbins Stephen, P. y Judge Timothy, A. Capítulo 12. Enfoques Básicos de Liderazgo. Cultura Organizacional. En *Cultura Organizacional*. 13ª Edición. Pearson, Prentice Hall.
- Schmelkes, S. (1992). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP.
- Siliceo Aguilar, A. (2005). *Líderes para el siglo XXI. Lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben de aprender de grandes Líderes y Maestros de la humanidad*. México: Mc-Graw Hill.
- Stuar Crainer y Desdearlove (2001). *La generación e*. España: Pearson.
- Von Krogh, G., Kasuo Ishijo e Ikujiro Nanaka. (2000). *Facilitar la creación del conocimiento*. México: Oxford.
- Netografía:
<http://www.degerencia.com/tema/liderazgo>. Consultado el 8 de septiembre de 2011

<http://www.bibliopsiquis.com/asmr/0402/adv.pdf>. Consultado el 8 de septiembre de 2011

<http://www.frasesypensamientos.com.ar/frases-de-liderazgo.html>. Consultado el 8 de septiembre de 2011

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA
ESCOLAR**