



EL LIDERAZGO DIRECTIVO EJE PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

LUIS MARÍA BERTHOUD
NANCY ALEJANDRA ANDRADE



UNIVERSIDAD
FASTA

FACULTAD DE
CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN



Berthoud, Luis María

El liderazgo directivo : eje para la mejora institucional / Luis María Berthoud ;
Nancy Alejandra Andrade. - 1a ed. - Mar del Plata : Universidad FASTA, 2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-1312-85-6

1. Liderazgo. 2. Gestión. 3. Instituciones. I. Andrade, Nancy Alejandra II. Título
CDD 658.4092

ISBN 978-987-1312-85-6



EL LIDERAZGO DIRECTIVO EJE PARA LA MEJORA INSTITUCIONAL

LUIS MARÍA BERTHOUD
NANCY ALEJANDRA ANDRADE

INDICE

Introducción	6
Capítulo I	13
La gestión educativa.....	14
Definición y ciencias soportes.....	15
La gestión como proceso.....	17
La gestión organizacional en ámbitos de cambios.....	18
Gestionar el cambio.....	19
La gestión estratégica y sus condiciones.....	19
Aplicabilidad al ámbito educativo.....	23
¿Cómo se realiza una actividad de Benchmarking?.....	24
Bondades del benchmarking.....	24
La organización anticipada.....	28
Capítulo II	35
El Comportamiento organizacional.....	36
El poder institucional.....	37
El conflicto.....	38
Conflicto vs problema.....	39
Capítulo III	45
Prolegómenos del liderazgo organizacional en ámbitos educativos.....	46
¿Qué es el liderazgo?.....	48
El liderazgo pedagógico.....	49
¿Por qué el liderazgo en tiempos de transformación?.....	52
Definición y clasificación de los equipos de trabajo.....	53
¿Qué es un equipo de trabajo?.....	53
Hacia una realidad de trabajo en equipo.....	54
¿Por qué son buenos los equipos?.....	54

Estructuras de autoridad.....	55
Recursos organizacionales.....	55
Estructura y tamaño de los equipos de trabajo.....	56
Papeles a desempeñar por parte del equipo.....	56
¿Equipos de trabajo o actores individuales?.....	57
Las diversas Habilidades de los Miembros.....	59
Desarrollo de una gran confianza mutua.....	59
El futuro de la teoría del liderazgo.....	61
Ciclo vital de las empresas y estilo de liderazgo.....	64
El líder directivo como coordinador de equipos de trabajo.....	68
Conclusiones.....	75
Bibliografía analítica.....	80

INTRODUCCIÓN

Durante casi un siglo en las organizaciones y particularmente en la escuela, se ha trabajado bajo el manto laboral del estilo de administración escolar, caracterizado éste por fuerte predominio de lo normado, del *cumplimiento*, con escaso sentido de pertenencia y baja intervención de lo pedagógico en el campo de la educación.

No podemos negar que este modelo de trabajo, basado en la administración de las organizaciones, no era sino un fiel reflejo de la sociedad de su tiempo, donde la permanencia, estabilidad y la poca visibilidad de que los cambios sociales iban a imponerse cada vez más rápidamente y con menos durabilidad en el tiempo.

De hecho, el concepto de conducción educativa, se encontró más ligado a una perspectiva administrativa que pedagógica, sustentado sobre el control y la prescripción, a partir de un pensamiento lineal que buscaba administrar la realidad para lograr un funcionamiento ordenado y previsible del sistema escolar.

Durante la década de 1980, el desarrollo del pensamiento organizacional propuso un cambio en este ámbito, sobre la base de nuevos soportes tecnológicos, superando el esquema jerárquico, segmentado y reproductor. El nuevo modelo organizacional avanzó en la distribución de la iniciativa, en la delegación de responsabilidades y en la promoción del desempeño activo, creativo y responsable de todos los actores de la organización.

Recién en la década de 1990, comienza a utilizarse el término gestión educativa referido a la tarea de conducir instituciones. Se instala así un nuevo paradigma que opera sobre la complejidad del sistema, compatibilizando racionalidad y creatividad con el objeto de asumir los desafíos que enfrenta la educación inserta en la sociedad del conocimiento y de la información, donde

gestionar no es administrar la realidad, sino resolver problemas actuales y potenciales mediante la anticipación de nuevas configuraciones, con una visión prospectiva.

En síntesis, podemos afirmar que la complejidad de los problemas a resolver que hoy se le presentan a la escuela hace necesario que los equipos de conducción transiten un camino que va desde una cultura individualista hacia otra, que implique formas colaborativas de trabajo institucional. Esto supone trabajar en equipos, en redes, pensar en conjunto, abrir diálogos y establecer acuerdos. Requiere también delegar tareas, escuchar distintas perspectivas, reconocer la diversidad como parte constitutiva del sistema, siendo necesario aplicar un modelo de gestión estratégica que nos permita lograr más y mejores prácticas en las instituciones educativas.

Si nos detenemos a hacer un análisis de la vida actual, en el mundo de la globalización, y con mayor razón en nuestro país, advertimos que los valores dominantes en los tiempos postmodernos, se cristalizan a través de signos característicos como son un creciente relativismo e individualismo.

Ante tal escenario, la madurez reflexiva de toda conciencia recta, puede descubrir un cambio de percepción en lo referente al hombre y a la educación. En este momento la cuestión de los valores y su transmisión resultan ser cuestiones debilitadas y atacadas constantemente, quedando la persona librada a su suerte, sin herramientas para desenvolverse en la construcción de una patria más justa y solidaria, alcanzada con el compromiso de todos.

El hombre que progresivamente se adentra en este milenio con tales características, va deshumanizándose e involucionando en su constitución de ser.

Ante tales consideraciones sociales del hombre postmoderno, advertimos la necesidad de volver a comprender la finalidad más íntima que encierra en sí misma la educación y también deberemos volver a centrar la atención en el reconocimiento del sujeto al cual ella debe promover integralmente.

Sin lugar a dudas consideramos a la familia y a la escuela como entidades protagonistas para encauzar tal situación. Ante todo, es la familia, por ser ella la “célula primaria de toda sociedad”¹, es decir como la primera gran educadora y, en estrecha colaboración con ella, a la escuela.

Debemos apreciar a la escuela como un canal de humanización, es decir cómo posibilidad de ingreso a la cultura que promocióne al hombre en su dignidad integral y lo prepare para las competencias que el mundo actual exige de los individuos, en esta aldea planetaria.

Para sostener nuestra afirmación evocamos el pensar de la autora Cantón Mayo, cuando señala:

“...En la actual sociedad del conocimiento, se nos hace impensable hablar del hombre desculturalizado como no sea en la ficción literaria o en historias de niños salvajes. Desde que nace, el hombre recibe una influencia culturalizante que le permitirá comportarse como sus semejantes. Todos los saberes humanos son pues tributarios, en este sentido de los saberes pedagógicos, al tenerse que estudiar la humanización, culturización, realización del hombre y su progreso...”²

Para cumplir su cometido, la escuela debe partir ante todo de ayudar a descubrir lo que en sí mismo el hombre es, para que luego éste ejerza un auto liderazgo en su vida y obrar personal.

A este respecto y considerando la finalidad próxima de la educación, el autor Barrio Mestre, afirma:

“...El hombre es el único animal que necesita aprender a ser lo que es...”³

Es la escuela quien congrega, brindando equitativamente, no sólo conocimientos, sino valores y destrezas para preparar tanto a sus docentes y alumnos a vivir, desde la etapa de escolarización, en una sociedad que exige especializaciones, estar actualizado, saber desenvolverse criteriosamente,

¹ Conc. Ecum.Vat. II, Decr. Sobre el apostolado de los seculares *Apostolicam actuositatem*, Ed B.A.C, Madrid, 1979, 11.

² Cantón Mayo, I., *Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*, Ed. Grupo Editorial Universitario, Granada, 2004, pág. 28.

³ Barrio Mestre, *Elementos de antropología pedagógica*, Ed. Rialp, Madrid, 1996, pág. 31.

estar capacitado para trabajar en equipo, apuntando al desarrollo integral y llevar al máximo despliegue el potencial de cada hombre.

A este respecto coincidimos en afirmar junto a Delors⁴, la titulación de su informe de la UNESCO: *“La educación encierra un tesoro”*.

Es importante en el ámbito educativo realizar propuestas para que las mismas se manifiesten con un valor duradero. Para ello es necesario que recurramos al pensar de Cantón Mayo, cuando expone:

*“...En este mundo de incertidumbre, el realizar propuestas es siempre un ejercicio arriesgado como cualquier prospectiva. Pero si no se hacen puede ser peor...”*⁵

Indagar más detenidamente los indicadores sobresalientes para velar el logro en la equidad de la educación, hizo salir a luz la necesidad de comenzar a adentrarse en los cambios y reformas imperantes, y ello implantarlo en varios aspectos de las organizaciones sobretodo las escolares. Más aun, el estado actual de la calidad y equidad de la organización escolar, muestra la urgencia por modificar el sistema educativo, procurando organizarlo y llevarlo a delante de nuevos modos.

Evidencia de esto que estamos describiendo, resulta ser una cuestión que llama poderosamente la atención a los agudos lectores de los signos de los tiempos y ello es el irrefrenable incremento de carreras que imparten cátedras de gestión para organizaciones, como así también resulta voluminosa la bibliografía que se ciñe a los temas que invitan a las instituciones a adentrarse con mayor rapidez en el modelo de las organizaciones que aprenden, moviéndose estas hacia un escenario real y posible en un futuro cierto de acontecer.

⁴ Delors, J., *La educación encierra un tesoro*, UNESCO, 1996.

⁵ Cantón Mayo, I., *La formación del profesorado universitario*, Ed. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, 2003, pág. 298.

En la actualidad podemos ver que los sistemas educativos están ingresando en un largo proceso de reconversión, por la imposición de los cambios que se suceden uno tras otro de modo constante. Este proceso se encuadra en una estrategia generalizada de mejoramiento continuo en la eficiencia y eficacia del sistema educativo a través de la gestión local de los procesos y de los recursos escolares.

Todas estas advertencias comparten un mismo punto de partida: la convicción de que lo mejor que pueden hacer las organizaciones es adelantarse al futuro, hacer las cosas correctamente y correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos en ambientes altamente competitivos como los actuales.

La escuela, no puede quedar al margen de este cambio, por ello es imprescindible que aprenda de su experiencia y sea capaz de erigirse en una institución flexible al cambio que se impone, aprendiendo como las restantes organizaciones a reorientar sus esfuerzos hacia la calidad institucional.

A muchos directores les da miedo el cambio sin embargo el cambio constituye una parte esencial del entorno organizacional.

No obstante, todas estas advertencias, no resultan ser suficientes para alcanzar el éxito en los mercados globalizados del futuro.

El presente de las organizaciones demanda de cada uno de sus líderes una enorme capacidad para gerenciar el cambio y no podemos obviar la realidad de que la velocidad de los cambios hoy en día es extraordinaria, y si nos detenemos o menguamos la velocidad, puede ser que nos salgamos del sistema gravitacional.

Gestionar el cambio es la necesidad más que urgente de las organizaciones del presente, y ésta es tarea de los líderes a todos los niveles ya que ellos deben actuar como verdaderos agentes de cambio y promoverlo constantemente en sus organizaciones.

Una verdad reduce la evidencia que rodea a la sociedad actual y ella es que el modelo de la gerencia administrativa es un paradigma que ya va perdiendo su actualidad y efectividad en estos tiempos, por ello las organizaciones necesitan líderes capaces de guiar a los integrantes de sus equipos de trabajo al nuevo paradigma de las organizaciones que aprenden, desde una gestión estratégica institucional. Este es el reto de las organizaciones y del liderazgo en el próximo tiempo por venir.

Los líderes inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas. Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto.

Por lo dicho hasta el presente, podemos afirmar que, al paradigma emergente, podemos calificarlo como modelo proactivo, basado en el concepto de *cambiar para obligar a los demás a cambiar*.

Actualmente, en una sociedad cambiante en forma continua, donde la información y la ciencia van mutando de modo vertiginoso, necesitamos desarrollar en los alumnos capacidades de: comprensión de la propia realidad en la que están inmersos, compromiso con su cultura, formación en competencias y habilidades. Habilidades para que aprendan a ser, a saber hacer, aprender–aprender, a investigar, a comunicarse a expresarse, saber escuchar, saber hablar, saber discutir, razonar, fundamentar, descubrir, experimentar actuar individualmente y en grupo.

A este respecto es conveniente evocar el pensamiento de la autora Cantón Mayo, cuando dice:

*“...La educación ahora deberá prepararse para el desarrollo de los alumnos procurando que aprendan a aprender, a comunicarse, a expresarse, a discutir, a actuar en sociedad...”*⁶

En el presente, a la educación se le encomienda atender a distintos requerimientos, de los que se tenía en tiempos pasados. Pero estas preocupaciones inmediatas, no deberían quitar tiempo para las verdaderas ocupaciones mediatas, propias de la educación.

⁶ Cantón Mayo, I., op. cit. 5, pág. 289.

Deberemos poder maridar lo clásico con lo nuevo en materia educativa sin escindirlos. Para ello la autora Cantón Mayo, afirma más adelante:

*“...Ahora se piden más cosas a la educación. Se extiende a todos los ciudadanos, se desarrolla desde niveles nuevos y paralelamente se enseña a usar métodos nuevos de conocimiento a los alumnos que modelan su forma de pensar. Pero a veces se cae en hacerlo simplemente en forma científico-racional, sin despertar en ellos el sentido crítico reflexivo personal...”*⁷

Los tiempos vigentes nos exigen un nuevo modo de pensar las escuelas, a fin de continuar con lo propio de la educación, pero con las adaptaciones y nuevos requerimientos que la actualidad demanda de ellas.

Para aseverar tal afirmación evocamos a la autora Cantón Mayo, cuando al respecto indica:

*“...Nuevos desafíos se presentan a la escuela. Se trata de un tipo de escuela que produzcan, generen, gestionen y difundan el conocimiento y a la vez aprendan ellas mismas en tanto que organizaciones. La dimensión proactiva y adaptativa del aprendizaje organizativo, tienen que darse unidos para conseguir la organización capacitadora del conocimiento que puede aprender y enseñar a aprender...”*⁸

Lo expresado en este apartado último, encuentra su medio de concreción en la tarea que corresponde al área especialmente de la Gestión Educativa.

La gestión educativa será la herramienta para propiciar un cambio modélico de actuar y trabajar en las organizaciones escolares, donde la función y persona del líder escolar será la clave central de la exitosa transformación institucional.

⁷ Ibidem.

⁸ Cantón Mayo, I., op. cit. 2, pág. 18.

CAPÍTULO

1

**LA GESTIÓN,
ÁMBITO DE COMPETENCIA
DEL LÍDER ORGANIZACIONAL**

La gestión educativa

Para dar inicio a este apartado de nuestra investigación, podemos enmarcar esta temática que ahora nos involucra señalando una realidad la cual es, que las organizaciones en la actualidad podemos clasificarlas muy ampliamente en dos grupos. Unas pueden ser empresarias y otras sin fines de lucro. Las primeras son las que conllevan como objetivo el lucro, en cambio las segundas, son las que apuntan a producir modificaciones en las personas para mejorarlas. Estas instituciones pueden ser educativas, de prevención de salud, de auto ayuda, etc.

La gestión de Instituciones educativas, aparece hace más de medio siglo aproximadamente. En la actualidad, la persona que gestione, podrá percibir que, si se compara instituciones A y B, a pesar de tener las mismas condiciones, unas poseen diverso rendimiento institucional en relación con la otra.

Ante tal percepción de la realidad, vale la pena cuestionarnos, si el motivo de dicha diferencia, se ha debido al modo de gestión desplegado.

La respuesta concluyente, al interrogante planteado, resulta ser afirmativa y ello es debido a que, el núcleo de esa diferencia, radica en el modo como se gestiona a la organización.

Para afirmar lo expuesto, es conveniente recurrir a lo dicho por la autora Cantón Mayo, cuando señala sobre la organización:

*“...Creemos que organización es un sistema complejo de recursos personales y materiales que se orientan a conseguir determinadas finalidades, objetivos o intereses, y que para ello ponen en marcha estructuras y relaciones dentro del sistema social amplio...”*⁹

Sin embargo, es posible afirmar que lo novedoso, propuesto en la actualidad por la gestión educativa, también en tiempos pretéritos ya se hacía, aunque no de un modo sistemático y consiente, como se propone hoy, sino

⁹ Cantón Mayo, I., op. cit. 2, pág. 25.

que, por el contrario, se valía del sentido común, el cual primaba como uso corriente.

No es posible desacreditar el valor que éste ha tenido, en el ámbito de la educación, pues hasta el presente hemos sido educados bajo esa perspectiva, pero dado los actuales cambios sociales y sus demandas de profesionalismo, se torna necesario afianzar a dicho sentido común, a través de un conocimiento científico, para cumplir mejor su cometido.

Definición y ciencias soportes

Para dar desarrollo a esta titulación, debemos establecer la definición, es decir el sentido, que usaremos para referirnos a la Gestión Educativa y para ello nos valdremos del aporte formulado por Cantón Mayo, cuando dice:

“...La mejora de la gestión de los centros educativos debe desempeñar un papel principal, entendiendo por gestión, en este caso, la conducción hacia el mayor rendimiento posible de las personas, recursos, procesos y resultados que en ellos se interrelacionan...”¹⁰

Para definir también a la gestión educativa, será oportuno que citeamos a la autora Marabotto, quien al respecto señala:

“...La gestión es una tecnología, la cual implica un paradigma multidisciplinario, donde el centro esté dado en aprender de la experiencia mediante la práctica reflexiva y una sistemática evaluación de la gestión...”¹¹

Tal gestión, indudablemente es una tecnología, lo que equivale a decir un procedimiento. Hay tecnologías, que pueden ser clasificadas como “blandas” y otras, en cambio como “duras”. Toda tecnología supone un fundamento científico y la evolución tecnológica, por su parte necesita de nuevas tecnologías.

¹⁰ Cantón Mayo, I., *Mejora de la Calidad Educativa en Castilla y León: Una Innovación en Marcha*, Ed. Junta de Castilla y León. Conserjería de Educación, España, 2002, pág.15.

¹¹ Marabotto, M. I, *Gestión institucional*, Ed. Fundec, Bs. As, Módulo 1, 1999, pág.3.

La consabida gestión en las escuelas, implica enmarcar todas las tareas dentro del paradigma de las organizaciones que aprenden. Estas se caracterizan por potencializar sus tareas al considerar los aportes provenientes de toda la comunidad y de cada una de sus integrantes en particular.

Sobre esta cualidad distintiva, de las organizaciones que aprenden, la autora Cantón Mayo, afirma:

“...Las organizaciones que aprenden desarrollan un talento acumulativo que incorpora a la vez los talentos individuales y los de tipo colectivo...”¹²

Somos conscientes de que la introducción de innovaciones, generan siempre conflictos, pero gestionar significa asumirlos como aquellos que motorizan al desarrollo de las instituciones. Llegados a esta aseveración necesitamos comprender la naturaleza del conflicto y para ello nos serviremos de la autora Cantón Mayo, cuando señala:

“...El análisis de cualquier conflicto implica la identificación de quién intenta cambiar algo, de qué se quiere cambiar y por qué. El cambio debe ser visto desde el proceso que implica y desde sus consecuencias. Aspectos motivantes para los que lo desean y amenazadores para los que se resisten...”¹³

Por su parte, quien gestione, deberá desempeñar dicha tarea con la mayor eficacia posible, poseyendo un cúmulo de competencias que, a modo de caja de herramientas, permita un adecuado desempeño institucional.

Dichas herramientas, son proporcionadas mediante aquellas disciplinas que estudian a las organizaciones humanas, las cuales iluminan acerca de su estructura y los procesos que en ellas se desarrollan y llevan a cabo.

¹² Cantón Mayo, I., op. cit. 2, pág. 191.

¹³ Cantón Mayo, I., *Las organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*, Ed. Fundec, Bs. As, 2000, pág.136.

La gestión como proceso y no como estado

La gestión, entendida como actualmente se presenta, es un proceso y no un estado. Para aseverar nuestro pensamiento, nos valdremos del aporte propiciado por la autora Cantón Mayo, quien nos ayudará a entender tal concepto del proceso:

“...Un proceso es cualquier actividad que se puede descomponer en previsión, realización y resultado. También lo es el conjunto de actividades procesuales concatenadas que añaden valor y sirven a una mejor educación del alumno y una mejor prestación de los servicios, tanto docentes como complementarios. En suma, es el modo como se planifican, realizan y resuelven las actividades del centro que generan valor añadido...”¹⁴

La gestión como proceso implica pensar que nunca se termina, sino que más bien, es un renovarse permanentemente y por tanto permite visualizar cambios, debiendo la persona que gestiona, fijar objetivos y prioridades, organizar, motivar, comunicar, establecer estándares de desempeño y medición, permitiendo desarrollarse a sí mismo y a los miembros que integran su institución.

La gestión de las organizaciones, como la educativa, debe considerar su necesaria vinculación con la noción de cambio, y más que nada en los tiempos actuales, en los que asistimos a la contemplación de un ritmo vertiginoso de los mismos.

Para fundamentar lo dicho, evocamos lo advertido por Cantón Mayo, cuando respecto de los cambios institucionales señala:

“... Del cambio depende de nuestra supervivencia. En las instituciones se produce evolución continua y cambios, pero si las personas que dirigen la institución no promueven el cambio, las crisis pueden acabar con ellas. Los cambios en las instituciones no se producen de manera violenta e imprevista

¹⁴ Ibídem, pág. 188.

y por eso se puede actuar cuando se ven los síntomas de deterioro o esclerotización de un centro educativo...”¹⁵

La gestión organizacional en ámbitos de cambios

Al afirmar que todas las organizaciones están inmersas en grandes entornos cambiantes, afirmamos que es necesario reaccionar anticipadamente y para ello requerimos de una organización flexible, que sea adaptable a los requerimientos.

El nuevo modo de pensar las organizaciones, como lo son las flexibles, presenta características de bajo ejercicio burocrático, preparadas para el aprendizaje como auténticas organizaciones que aprenden, cuya capacidad de aprendizaje le permite amoldarse con rapidez a las circunstancias que la circundan a fin de poder dar respuesta a cualquier requerimiento.

Estimular el autoliderazgo.

Para poder descentralizar los procesos, es necesario que todos y cada uno asuman su propio liderazgo y que éste sea orientado incluso hasta cada trabajador, a fin de que cada uno sea el líder en lo que hace. El que mejor conoce de la tarea es el que la hace y de éste se debe aprender y escuchar gracias a su experticia.

Existen algunos elementos imprescindibles a ser tutelados para propiciar el cambio, orientando a la organización hacia el aprendizaje permanente, estos son ante todo el crear condiciones para la enseñanza-aprendizaje de todos los miembros de la organización. Para esto es imperioso gestar condiciones para el aprendizaje en equipo, entendiendo que aprendizaje en equipo implica un auténtico trabajo en equipo. El aprendizaje ocurre cuando se produce la realimentación para saber cómo actuar la próxima vez de modo más eficaz. Para lograr este cometido, deberemos crear un clima laboral en el cual cada error cometido o cada acción realizada, sea advertida como una oportunidad de mejorar.

¹⁵ Cantón Mayo, I., op. cit. 2, pág. 195.

Por otra parte, es necesario aprender a quitar las barreras que interfieren el aprendizaje. Esto implica identificar las creencias, modelos y paradigmas que están afectando los procesos de aprendizaje, con el fin de cambiarlos y/o flexibilizarlos, para poder extender los límites que puedan ser a fin de ampliar los límites que puedan ser condicionantes para el proceso.

Gestionar el cambio

La gestión del cambio significa propiciar un ciclo permanente de cuatro procesos, entre los cuales describimos a la identificación, concientización, preparación y facultar. Veamos el porqué de estos procesos.

Primeramente, debemos decir que el líder es el encargado de identificar cuando un paradigma ha perdido actualidad, a fin de iniciar el proceso de cambio en esa área específica en que se dio dicho cambio de modelo.

Concatenado a ello, el segundo momento será que la organización advierta la necesidad del cambio y de las consecuencias que acarrearía no propiciarlo.

Así mismo será la persona que ejerza el liderazgo, la que deba preparar a la organización para generar el cambio necesario. Para promover efectivamente dicho cambio, será necesario conocer las acciones necesarias y las estrategias para llevarlo a cabo.

Finalmente, el gran desafío para cualquier líder es el de facultar a los trabajadores para actuar en forma normal dentro de los estándares que establece el nuevo paradigma. A esto únicamente se arriba permitiendo que cada cual asuma sus responsabilidades dentro del nuevo proceso en cuestión.

La gestión estratégica y sus condiciones

Sumado al término gestión recientemente mencionado, para completar el marco referencial debemos incluir aquí el de estrategia, ya que, sin un

adecuado modo de comprenderla, nos quedaría incompleta la tarea de cualquier actividad de gestión.

A la estrategia, podemos *concebir*la como *aquella ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de lo trabajado.*

Podríamos preguntarnos en estos momentos de la lectura, cuáles serían los caminos para pasar del qué al cómo materializar el cambio sustentable en el modo de trabajo en las organizaciones. A ello podríamos responder diciendo que las claves de la gestión de una organización de excelencia hoy, se asientan sobre los pilares basales de todo inicio de gestión, a saber: *Excelencia, Innovación y Anticipación.*

1) EXCELENCIA: es lo mínimo que se necesita para comenzar ya que es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, porque simplemente ya hay quienes lo están haciendo y para poder estar en el mundo competitivo del mañana, hay que hacer, por lo menos, lo que ellos están haciendo.

Entre los componentes que tiene una adecuada gestión eficaz y de excelencia, primero debemos destacar la capital importancia que reúne pensar en la *calidad total*, que involucra *calidad humana* y *calidad de procesos*. Calidad ya no es un enfoque medido únicamente en el resultado de los productos planificados. Además de eso, lo más importante es la calidad del individuo que realiza la tarea. Hoy es acertado poner primeramente la atención primaria en el capital humano interno de la organización.

Ciertamente este modo de presentar lo sustantivo a cuidar celosamente en la organización, implica una reingeniería del pensamiento, la cual involucra nuestra capacidad de enfrentar nuevos paradigmas de una manera fresca y creativa. Si queremos cambiar hacia un futuro mejor, es necesario cambiar nuestros comportamientos, nuestros pensamientos y nuestros sentimientos.

Cuando hablamos de calidad humana, hablamos de desarrollo personal, autoliderazgo, participación, creatividad, visión personal y profesionalismo.

Otro elemento relacionado con la calidad humana es el que tiene que ver con la formación y el aprendizaje en equipo. Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo, eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no conforman equipos de trabajo, jamás habrá aprendizaje como organización.

Podemos aseverar que existen dos procesos diferentes de aprendizaje. El aprendizaje de mantenimiento que permite sacar provecho a aquellos paradigmas que aún permanecen vigentes y el aprendizaje innovativo que es aquel que dice no sólo lo que aprendemos sino como aprender a aprender, enfrentado nuevos paradigmas.

Este último es un concepto fundamental; una organización tiene que estar preparada para aprender a aprender. Lo dicho implica una clave preclara para la competitividad.

Cuando hablamos de calidad de procesos, hablamos de mejoramiento continuo, control estadístico y de un aspecto fundamental del elemento humano, que es la participación.

Uno de los tantos temas que trataremos a lo largo de esta publicación para referirnos al gran tema de la excelencia, lo constituye el de la reingeniería, que implica rediseño de los procesos. Así mismo encontramos el *benchmarking*, que sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra organización con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, comparándonos permanentemente en nuestro sector.

El *benchmarking* es un cambio de paradigma importante, quizá una clave fundamental del éxito seguro.

El *benchmarking* permite hacer rediseño de nuestros procesos internos. El *benchmarking* se refiere a las mejores prácticas del mercado, se busca a los más competitivos y los mejores en un área específica y utilizamos estos elementos para generar una guía que nos permita rediseñar nuestros procesos internos. Esto es lo que se busca en la competencia.

A modo de vasos comunicantes podríamos decir que la creación del desestímulo es el resultado de la ausencia de competencia y esa sensación de desgano produce un interno desorden. Es precisamente en este momento donde el proceso de benchmarking adquiere su vital importancia.

A esta altura del trabajo, cabría cuestionarnos, ¿qué lo que lo hace tan sustantivamente útil al *benchmarking*? El mismo implica observar lo que los exitosos hacen en su diario acontecer, y la competencia a su vez se gesta por permitir éstos que los otros vean lo que ellos hacen.

Se produce así un ciclo positivo asegurador, ya que cuando esta última organización permite que los demás vean sus procesos, se preocupa en realidad de que cuando ellos estén ahí, ya sus miembros hayan alcanzado niveles más lejanos y así, los que en la carrera se encuentran más bajo, dinamizarán un nivel de competencia mayor que terminará por instar a los primeros a buscar ser mejores.

Con lo dicho se busca en la sana competencia el *ganar-ganar* dentro de las organizaciones. Así y sólo así comprendemos que en todo proceso de *benchmarking* todo cambia y eso no implica ver a los otros como enemigos.

Para aseverar lo dicho, nos valdremos de evocar lo que al respecto enseña Cantón Mayo cuando afirma:

*“...Los centros educativos son muy similares, pero tienen diferencias marcadas y resultantes de procesos internos, culturales, de organización informal y externos, derivados del entorno, la administración, la presión, etc. Pero no todos tienen el mismo nivel de aceptación interna y externa, de desarrollo, de proyección. Surge entonces la mirada al entorno, a lo que hacen los demás, a la comparación. Este proceso, ya sistematizado y procedente del mundo empresarial, se llama benchmarking...”*¹⁶

El *benchmarking* es un mecanismo de toma de decisiones a través del proceso continuo de comparación de los propios servicios, productos y prácticas con los de los competidores más fuertes o con los de aquellas organizaciones líderes.

¹⁶ Cantón Mayo, I., op. cit. 2, pág. 277.

Aplicabilidad al ámbito educativo

Se aplica, de hecho, a diferentes procesos, pero no en forma sistemática, es decir como instrumento o herramienta habitual de mejora de procesos y toma de decisiones.

Es posible que a esta altura de la lectura nos estemos preguntando acerca de ¿quiénes, ¿cuándo y cómo se utiliza el *benchmarking*?

A tales interrogantes, responderemos diciendo que es utilizada por lo general por los Administradores y Representantes Legales en los siguientes campos:

- Para fijar políticas salariales y arancelarias.
- Para la ampliación y mejora de servicios adicionales y extraprogramáticos.
- Para compartir experiencias exitosas.
- Para contar con elementos de análisis de cuadros de situación complejos.

Se aplica también en el ámbito universitario, para el diseño de carreras; en los programas de intercambio cultural y en el diseño de planes de investigación.

Su instrumentación no responde a una metodología estricta y repetitiva, sino a demandas puntuales, por lo general en eventos o reuniones de tipo social y/o informativo.

A continuación, detallamos algunos ejemplos:

- Reuniones ad-hoc para informarse acerca de temáticas puntuales que generalmente actúan sobre el hecho consumado y no intentan prevenirlo.
- Llamados telefónicos o pares para chequear cómo se actuará ante tal o cuál situación o suceso.
- Lectura para información y adaptación de documentos elaborados por instituciones que han desarrollado el tema que nos ocupa, con alguna experiencia exitosa.

Por lo general existen actividades que suelen concentrarse en reuniones de organizaciones intermedias, como es el caso de asociaciones que nuclean a un grupo de Escuelas pertenecientes a una colectividad, congregación religiosa, grupo empresario, segmento socio-económico de clase media-alta e inclusive, a alguna “asociación de asociaciones”.

¿Cómo se realiza una actividad de *Benchmarking*?

La presente guía no responde estrictamente a la teoría gerencial, sino que, es una adaptación de los principales conceptos a la realidad de las acciones e instituciones educativas para que puedan beneficiarse a través de este mecanismo de toma de decisiones. Los pasos a seguir son los siguientes:

- 1) Definir con claridad el problema que nuestra institución debe resolver.
- 2) Ubicar a través de distintos medios a la/s institución/es que hayan resuelto positivamente el problema que debemos gestionar.
- 3) Obtener información sobre el proceso de gestión aplicado.
- 4) Desarrollar actividades de adaptación a nuestra realidad a través del proceso de implementación.
- 5) Si la información se obtuvo a través de una tarea compartida con otra institución corresponde la devolución y el análisis de las conclusiones obtenidas, a la institución colaboradora.

“Bondades” de esta herramienta

Permite identificar claves de éxito en la Gestión, permite el registro prolongado de datos para la elaboración y uso de estadísticas muy útiles al momento de la toma de decisiones. Además, permite tener un marco de referencia para identificar la “brecha” existente entre un proceso/procedimiento efectivo o de excelencia y el propio, lo que posibilita despegarse de una visión auto referenciada.

Por su parte, la presente herramienta, fortalece la esperanza, fundamentalmente del directivo y del equipo de trabajo, permitiéndoles

anticipar dificultades que puedan darse en su institución y establecer estándares comparativos, a fin de tomar las mejores decisiones,

Claro está que el cambio de cosmovisión al interno de este proceso implica que no podemos seguir partiendo, como hasta ahora se exige, que quienes tienen que cambiar primero son los agentes internos de la organización. Un directivo que quiere que sus subalternos cambien, primero tiene que cambiar él.

El cambio tiene que ser visto como un reto personal y ese cambio tiene que estar orientado por nuestra visión personal. Para dar excelencia, tiene que haber excelencia.

2) INNOVACION: este elemento debería convertirse en el alma mater para la vida de todos los miembros de la organización.

Como ejemplo aparece el famoso *Kaysen* japonés. Este paradigma del *Kaysen* japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida.

Podríamos preguntarnos por las razones que nos llevan a afirmar que la innovación debe recorrer a modo transversal toda nuestra vida en la organización. Veamos, sucintamente las razones que nos llevan a ella.

A modo propedéutico, señalaríamos el hecho de advertir que está basada en la creatividad innata, que poseemos las personas. Esto parecería muy teórico y poco factible de concretizar en la realidad. Pero no es del todo cierto aseverar esa afirmación, ya que el problema más concurrente respecto de la creatividad es que le ponemos demasiadas barreras para expresarla.

Muchas veces nuestro problema es que no queremos enfrentar los paradigmas imperantes y se aprende a no decir nada, porque uno siente que corre el riesgo de ser señalado con el dedo acusador del soñador.

Al gestionar y procurar cambiar estos modelos, lograremos que la creatividad fluya con facilidad y eso nos permitirá buscar siempre la construcción de nuevas alternativas.

Sería loable que el que gestione o lidere en la organización o tenga ámbito de competencia en la toma de decisiones, procure llevar a la práctica decir a la gente que interactúa con el cambio, al presentar la solución de un problema específico, ofrezca al menos dos alternativas más a la presentada, ya que eso los obliga a buscar caminos diferentes de solución, para no encasillarse en una sola forma de comprenderlo.

Toda innovación que deseemos llevar adelante, debe llevar a asumir la perentoria tarea y desafiante rol de auténticos líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional.

Una organización que sobresalga por su liderazgo se evidencia porque todos los miembros de ella, deben ejercer de alguna manera el liderazgo ejercido a todos los niveles. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización. Por esto decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos.

Toda actividad de gestión, como sabemos, es llevada a cabo por personas concretas, introducidas en la especie humana, con su triple dimensión de pasado, presente y futuro.

Por eso mismo en este apartado, daremos comienzo a las condiciones que requiere una auténtica gestión estratégica, enmarcándola en esas mismas dimensiones humanas.

Si primeramente lo que existe en el ser humano es su lugar de procedencia, nos referimos a su pasado, es decir que en la gestión estratégica la vinculación con el tiempo pretérito nos evoca a ver que lo que nos une con él es por un lado la reacción al tiempo igual que la retroinformación.

En ese caso, la buena gestión estratégica deberá permitirnos reaccionar de buen modo. Para este cometido, por ejemplo, el *feedback* es

una herramienta que nos permite comprender como es que van deviniendo los acontecimientos y a medida que ocurren, vamos retroalimentando el ajuste de nuestra gestión.

Por su parte, si nos referimos al hoy institucional, lo esencial son saber tomar decisiones y acciones concretas. No podemos dejar de señalar lo esencial que resulta para esto la adquisición de sana información completa.

La vitalidad institucional de poder contar con información es necesaria pues de ese modo permite que la organización y sus miembros, posea respuestas para todo tipo de acontecimientos que se despierten y los elementos necesarios para asumir decisiones correctas.

Comprender el presente nos llevará a levantar la cabeza y mirar a las postres el último estado, como lo es el *futuro*. Para éste, debemos ceñirnos a hablar del tema de la *anticipación*.

Hoy en día, debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el tiempo anterior no es garantía certera sobre nuestro futuro. Lo que realmente le da su aseguramiento, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de ésta. A eso es lo que llamamos *empowerment* bien aplicado. Solo de esta manera podemos ver inserta a la gestión estratégica dentro de gradas olímpicas de lo que Peter Senge señala en su libro la quinta disciplina, las organizaciones que aprenden.

De este modo, podemos afirmar que la gestión estratégica, pone de relieve la esencial importancia de lo pedagógico. La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo con el fortalecimiento de la cooperación profesional, integración de funciones de diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, especialmente, la generación de nuevas competencias de alto nivel.

La gestión estratégica educativa, en fin, busca alcanzar la capacidad de trabajo en redes y en equipo, sosteniendo la importancia de la colaboración de los miembros del sistema. Para lograr este desarrollo, el gestor deberá garantizar competencia profesional, generar proyectos compartidos, motivando la creatividad, participación activa, reflexión, flexibilidad, invención; además liderar, organizar y saber responder a las demandas y necesidades previamente diagnosticadas

La organización anticipada

Toda organización que mire proactivamente el devenir de los acontecimientos y se prepare para asumir los cambios, es la que verdaderamente sabe anticipar, lo cual no implica un simple hecho de adivinar azarosamente un futuro.

La acción de anticipar surge de la observación y el análisis de lo que han sido lo típico de las sociedades en los años últimos. De esta manera, cuando debemos referirnos al hecho de anticipar, hacemos mención al acto de ejercer primeras acciones para imposibilitar que ocurran eventos que consideramos probables. Por eso la anticipación es un proceso dinámico y activo.

Considerar el concepto de anticipación es diferente a la mera futurología, ya que la anticipación no es fatalista. El fatalismo genera inacción...ya está todo dado...podemos o no podemos alcanzar esta meta diría el fatalismo. Por su parte, la anticipación es dinámica ya que si vemos una tendencia y esa tendencia no nos interesa, debemos ver cómo hacer para revertirla. Pero si, por el contrario, dicha tendencia resulta ser de nuestro interés, tenemos frente a nosotros el hermoso desafío de estudiar cómo lograr que se generalice, como actuar dentro de ese nuevo modelo y además estar prontos, para que cuando ese nuevo modelo inicie su funcionamiento, primeramente sea nuestra organización la que esté allí para iniciar su camino nuevo.

Con certeza muchos dirán frente a este nuevo modo de comprender la acción dentro de las organizaciones un mero hecho bueno desiderativo, pero de baja concreción en la realidad. Lo cierto es que uno es el que decide si quiere aprender junto a su institución cómo anticipar y cómo hacerlo, pues de no hacerlo es uno mismo el que se está condenando (y así condena a los suyos de la organización) a ir detrás de la competencia. Para quienes se atreven, en cambio a ser protagonistas del cambio histórico de su institución, liderando la misma hacia estándares de excelencia cada vez más alto, deben pensar en el modo más práctico de como anticipar.

De acuerdo a lo desarrollado hasta el presente, resulta claro y evidente que estemos pensando en caracterizar a la gestión como una cuestión dinámica. Esta concepción, además, trae aparejada la imagen material de ella como “puente”.

Al concebírsela de este modo, tal modo de gestión hace posible, el tránsito de un modelo de gestión a otro, como por ejemplo lo fue el paso del paradigma racional burocrático al modelo renovado, en el cual advertimos la necesidad de repensar modos de concebir y vivir la institución, acentuando más el valor de la persona, la cual interactúa con sus equipos de trabajo, considerando los procesos que los involucran, los roles y las tareas a realizar, como así también el modo de comunicarse para lograr una mayor eficacia en el cumplimiento de la misión institucional.

El que gestione este tipo de instituciones, entonces, se debe caracterizar por la capacidad de identificar los objetivos y metas, acordes con lo pretendido por la institución.

Los objetivos hacen referencia a lo primero que se desea desarrollar y las metas, en cambio, a la cuantificación de lo que quiero hacer.

En síntesis, el que esté al frente de la gestión de una institución, como la educativa, debe identificarse por su condición de experto para organizar, liderar, establecer estándares de desempeño y evaluar él mismo, de modo constante.

Lo expuesto, justifica la afirmación de que es necesario aprender de la propia experiencia, saber trabajar en equipo y evaluar constantemente, para alcanzar incluso mejores estándares de perfeccionamiento propio.

Nuestro pensar queda aseverado al citar a la autora Cantón Mayo, cuando advierte:

“...El perfeccionamiento es posible si nos sentimos lo suficientemente seguros como para enfrentarnos con la naturaleza de nuestros fallos y estudiarlos...”¹⁷

El que gestiona, con este cúmulo de características que estamos describiendo, se ubica en un nuevo modelo de conducción, al cual coincidiremos en llamar “renovado” o de Gestión Estratégica Educativa.

Sin lugar a dudas, hacemos mención de un nuevo paradigma de gestión, ya que anteriormente, estuvo en vigencia y por mucho tiempo, el “racional burocrático” o también llamado de Administración Escolar, propuesto a modo de ejemplo, por el alemán Max Weber.

Este último de los modelos mencionados, pone el acento en el aspecto racional de la función organizacional. Recién entonces, al considerar tal racionalidad, tenemos una organización incipientemente burocrática.

Lo desarrollado hasta este momento se conjuga con el pensar de la autora Cantón Mayo, cuando afirma:

“...Para Max Weber la organización burocrática es la organización eficiente por excelencia. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, esto es, en la adecuación a los medios a los fines pretendidos...”¹⁸

Los efectos de la falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desprecio de la cooperación, el bloqueo de la innovación y la visión trivial sobre el

¹⁷ Cantón Mayo, I., op. cit. 5, pág. 293.

¹⁸ Cantón Mayo, I., op. cit. 13, pág. 28.

funcionamiento real del sistema educativo, disocian lo pedagógico de lo administrativo.

Por su lado, la gestión estratégica, pone de relieve la esencial importancia de lo pedagógico. La transformación conlleva al rediseño del trabajo educativo con el fortalecimiento de la cooperación profesional, integración de funciones de diseño y ejecución, reorganización de la comunicación a partir de redes y, especialmente, la generación de nuevas competencias de alto nivel.

La administración escolar, tiene el objeto de racionalizar el trabajo con los principios funcionales de “subordinación y previsibilidad” de resultados. Tareas rutinarias jerárquicamente dependientes, simplificando una realidad de tipo muy compleja.

Para referirse a este tipo de gestión, la autora Cantón Mayo, señala el pensar de Weber diciendo que:

“...La burocracia es una organización que se caracteriza por una racional división del trabajo. Esta división del trabajo atiende a una racionalidad, que es la de la eficacia. Racionalidad que busca la consecución de los fines propuestos a través de los métodos adecuados...”¹⁹

Este modelo, desconoce diferencias entre la población estudiantil, demandas, necesidades y fortalezas debilidades. La mencionada burocracia administrativa genera certidumbre por su regularidad, dando lugar a la rutina, por lo tanto, a respuestas lentas, a una falta de autonomía y creatividad.

En cambio, la gestión estratégica educativa, busca alcanzar la capacidad de trabajo en redes y en equipo, sosteniendo la importancia de la colaboración de los miembros del sistema. Para lograr este desarrollo, el gestor deberá garantizar competencia profesional, generar proyectos compartidos, motivando la creatividad, participación activa, reflexión, flexibilidad, invención; además liderar, organizar y saber responder a las demandas y necesidades previamente diagnosticadas.

¹⁹ Ibídem, pág. 29.

Por su parte, la gestión estratégica, busca asesoramiento y orientación profesionalizantes. El perfeccionamiento, experimentación, diseños flexibles de investigación y sistemas de medición de calidad, orientan los aciertos y alienta a la continuidad de los esfuerzos, para conocer más a fondo lo que es en sí misma la realidad educativa y de este modo poder, concientizar a los docentes de la necesidad de formación en competencias, para lograr una auténtica profesionalización de las acciones educativas.

La administración escolar, presenta una cultura rígida donde los sujetos, objetos, recursos, estrategias y fines están poco articulados. Existen grandes faltas de comunicación, las cuales generan enormes esfuerzos individuales y estados de situación fragmentados en áreas o ciclos.

La gestión estratégica, se caracteriza por presentar una claridad en el conocimiento de metas, la orientación hacia los fines y la visión de futuro, las cuales superan las pocas informaciones de la lógica administrativista.

Podemos justificar esta característica de las organizaciones que aprenden (o las que trabajan con una gestión estratégica) con el pensar de la autora Cantón Mayo, al afirmar ella que:

“...Una organización que aprende, transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula a la autoorganización sistemática de la información...”²⁰

El que gestiona, se debe caracterizar a la luz de esta concepción, por confiar en las posibilidades de los otros, en el hecho de ser claros ante la transmisión de un mensaje y por tener la capacidad de distribuir las tareas, es decir delegar en otras figuras más idóneas para tal cometido y de este modo descentralizar funciones, propiciar la participación de todos, y fomentar su respectiva toma de responsabilidades.

Para justificar lo que estamos desarrollando, es conveniente citar a la autora Cantón Mayo, cuando al respecto dice:

²⁰ Cantón Mayo, I., op. cit. 2., pág. 186.

“...La puesta en marcha de la calidad total se concreta principalmente, en su fase operacional, por las formas de animación siguientes: las instancias de participación del personal ya que dan estructuras y las posibilidades de intervención necesarias para el tratamiento de los problemas directamente por los interesados y permiten identificar proyectos y de llevarlos a cabo hasta el agotamiento. Las instancias de responsabilización que conducen al enriquecimiento de las funciones. Favorece la toma de iniciativas y apunta a permitir al personal movilizarse hacia los objetivos de la calidad institucional...”²¹

La gestión estratégica, se caracteriza por presentar una claridad en el conocimiento de metas, la orientación hacia los fines y la visión de futuro, las cuales superan las pocas informaciones de la lógica administrativista.

Podemos justificar esta característica de las organizaciones que aprenden (o las que trabajan con una gestión estratégica) con el pensar de la autora Cantón Mayo, al afirmar ella que:

“...Una organización que aprende, transforma el flujo de información en un stock de conocimiento y, al mismo tiempo, difunde ésta a otros departamentos y estimula a la auto organización sistemática de la información...”²²

Las culturas organizacionales, son cohesionadas, en este nuevo paradigma, por una por una visión proactiva institucional, es decir una concepción posible de la institución futura.

El fundamento de lo que acabamos de describir, se apoya en el pensar de la autora Cantón Mayo, quien evocando a Peter Senge, afirma sobre el nuevo paradigma de las organizaciones que aprenden diciendo:

²¹ Cantón Mayo, I., *La calidad en los centros docentes del siglo XXI*, Ed. La Muralla, Madrid, 2000, pág 63.

²² Cantón Mayo, I., op. cit. 2., pág. 186.

“...Para este autor, este tipo de organización se basa en cinco disciplinas básicas: pensar en sistemas, capacidad personal, modelos mentales, construir una visión compartida y aprender en equipos...”²³

La ANTICIPACION, será una de las características esenciales con que debe contar una organización como la escolar para que sea considerada proactiva y ello implica que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos para que lo que ocurra en el futuro le favorezca. Es decir que está en constante vigía y no aguarda pasivamente a que las cosas sucedan para responder.

Sin lugar a equívocos, podemos afirmar que el paradigma renovado, es un modelo de gestión estratégica ordenado a procurar en todas las instancias, es decir tanto en la reflexión, como en la propia práctica, una mayor aproximación al concepto de calidad educativa posible, anticipadamente advertido como meta y consecuentemente propiciado en el ejercicio práctico.

En síntesis, podemos afirmar que con certeza la gestión de una organización tratada desde la perspectiva de una estrategia conducente a la eficacia, hunde sus primeros esfuerzos en la excelencia, la innovación y la anticipación, siendo estos los pilares basales de todo inicio de gestión.

La urdimbre interna de la gestión también tiene que ver con liderazgo, concepto más amplio que el de gerenciar, dentro del nuevo comportamiento organizacional.

²³ Ibídem, pág. 188.

CAPÍTULO



**COMPONENTES DEL
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:
ESCENARIO DE ACCIÓN DEL LÍDER**

El Comportamiento organizacional

Para dar inicio a esta sección capitular, debemos partir por coincidir a la altura del texto en que nos encontramos, en que si el liderazgo directivo es capaz de propiciar cambios en el comportamiento organizacional, la gestión educativa encontrará su real asidero para la calidad.

Hablar del comportamiento organizacional, involucra determinadas nociones las cuales son necesarias identificar y considerar primeramente para su mejor comprensión. Ellas son las referidas a la cultura institucional, la imperiosa necesidad de trabajar en y por proyectos educativos, el poder en la organización y el conflicto como un componente natural de la misma.

Antes que nada, debemos destacar que, sin lugar a dudas, podemos decir que la Gestión Estratégica permite y necesita la realización de Proyectos Estratégicos. Es por medio de los proyectos de este tipo que le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos institucionales tenga sentido global.

Resulta oportuno recordar aquí el modelo tradicional de trabajar en las organizaciones. Modelo que imperó por largo tiempo y aún en el presente podemos advertir ciertos remanentes y aspectos residuales, de lo propuesto por Max Weber.

Según este tradicional paradigma de interactuar en las organizaciones, las estructuras resultaban ser piramidales y sobretodo muy estructuradas, basado todo en la norma y actuando por obediencia al que desempeñaba la función de cabeza de la organización, cumplimiento solo de lo asignado y por obediencia administrativa, en vez de involucrarse con la misma organización de modo espontáneo y voluntariamente.

La contracara de ese paradigma viene dada por la gestión que se lleva a cabo en y por los proyectos, los cuales introducen conceptos de matricialidad, donde la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo.

Es en este nuevo modelo de cultura institucional, donde cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes proyectos llevados a cabo por la generación de equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

Cuando utilizamos la palabra proyecto lo hacemos como un proceso puntual, que se realiza al principio, buscando con ello generar un cambio dentro de la cultura organizacional que permita el involucramiento gradual de la gente a fin de lograr que el proceso se haga permanente.

Es de este modo como en la gestión eficaz se toma en cuenta a todos los miembros de la organización, a fin de conocer sus inquietudes, sus aportes al proceso productivo y establecer los objetivos específicos de cada departamento con el propósito de lograr, a través del poder que se le concede a la gente, la consecución de los objetivos organizacionales.

El poder institucional

Es posible mencionar a continuación, determinados ámbitos donde el poder emana para ser ejercido por las personas y esos espacios frontales característicos, de acuerdo del pensar de Cantón Mayo, son entre otros los siguientes:

“...Las fuentes del poder pueden incluir: la autoridad formal, normas y regulaciones, control de los recursos, la habilidad para afrontar las incertidumbres, el conocimiento y la información, contra organizaciones y la organización informal [...] El papel que se atribuye al poder en el estudio de las organizaciones enfatiza las funciones de dirección, control y planificación de las tareas de la organización para la consecución de sus metas...”²⁴

La persona que detente el poder, no debe introducir modificaciones en la cultura de su institución abusando de dicho poder, puesto que, de lo

²⁴ Cantón Mayo, I., op. cit. 13, pág. 121.

contrario, solo logrará que sus cambios sean percibidos como una imposición puramente administrativa, generando de ese modo un conflicto.

El justificativo de lo antes dicho, se fundamenta al recurrir a lo dicho por la autora Cantón Mayo, quien al respecto sostiene:

“...Los efectos de la influencia son diversos, sean explícitos o implícitos. Básicamente hay dos tipos de respuestas. O bien se acepta o bien se resiste a su influjo...”²⁵

El conflicto

Es sabido que la gestión de una persona, que introduce determinadas innovaciones, empezando por las organizaciones, puede estar sujeta a fluctuantes sentimientos de oposiciones frente a lo que implique “cambiar” y ello se debe a la preexistencia de intereses creados entre los integrantes de la misma.

Estos obstáculos, son conocidos como “conflictos institucionales”, los cuales debemos entenderlos como “componentes naturales de ellas” y no como problemas, ya que éstos convocan a desafiantes tareas para ser resueltas, por medio de la participación e interacción humana.

El conflicto entonces, desde esta perspectiva, implica diversas visiones a cerca de una misma realidad, la cual es de interés común. De acuerdo a ello, sostenemos que no se puede emplear, de modo sinonímico, la concepción de “conflicto” como equivalente al de “disputa”, o “pelea”, pero sí es factible que se llegue a tales consecuencias, si no se lo gestiona debidamente.

Resulta necesario exponer el sentido que representa dicho término, en este trabajo, para poder tener una noción compartida sobre él. Para ello, nos valdremos de la autora Cantón Mayo, cuando afirma:

²⁵ Ibídem, pág. 127.

“...El conflicto se define de forma variada como un desacuerdo directo en cuanto a ideas o intereses, una contienda o riña, antagonismo u oposición e incompatibilidad e indiferencia [...] Para que se dé el conflicto han de aparecer una serie de características como son, el que sea percibido como tal, el que implique oposición y bloqueo de un interviniente sobre otro. Además, puede observarse en los conflictos, intencionalidad o no y comportamientos encubiertos o manifiestos...”²⁶

Conflicto vs problema

Debemos concientizarnos, si realizamos una tarea de gestión, que el conflicto estará siempre presente, de hecho, será un componente organizacional natural y de este modo hay que considerarlo al momento de conducir una institución como la escolar.

Lo expuesto encuentra su aseveración al recurrir a la autora Cantón Mayo, quien señala:

“...Hoy muchos piensan que el conflicto es algo inevitable e intrínseco a las organizaciones educativas en particular. El conflicto puede ser entendido dependiendo de la concepción que se tenga de la organización en general y la organización escolar en particular...”²⁷

Dada la perenne característica que enviste al conflicto, solo hará falta que el directivo, posea un fuerte *equilibrio emocional*. Esta característica lo catalogará *como buen líder directivo*.

Estrategias para la resolución del conflicto:

Antes de que propongamos algunas vías de solución, para remover situaciones conflictivas, es necesario señalar que, la persona que lidere y gestione una institución, debe encarnar, para atender al conflicto, la siguiente secuenciación causal lógica de estrategias, emanadas ellas, de las consideraciones del ámbito de la negociación:

²⁶ Ibídem, pág. 131–132.

²⁷ Ibídem, pág. 130.

- Pierdo yo pero gana él: HAY PÉRDIDA
- Gano yo, pero pierde él: HAY PÉRDIDA
- Pierdo yo y pierde él: HAY PÉRDIDA
- “Gano yo” y “gana él”: HAY GANANCIA!

Siempre en una institución, antes o después, el conflicto hace su explícita reaparición. Frente a éste debemos procurar negociar, en lo que sea posible, es decir buscar la ganancia de uno y del otro.

Por lo desarrollado hasta el presente, refiriéndonos al conflicto y sus estrategias de resoluciones posibles, podemos comprender que este tipo de gestión considera la naturaleza del conflicto como un potencial que estimula a desplegar creatividad para cumplir con las metas institucionales, es lo que caracteriza a las organizaciones que aprenden, como son las escolares, las cuales se alientan a promover un tipo de gestión “en y por proyectos” educativos.

Antes de proseguir con nuestro trabajo, y llegados a la presente instancia, es necesario exponer el significado que reviste para nosotros el término proyecto, dada su importancia para hablar dentro de la gestión educativa.

Organizar la institución mediante proyectos, está asociado con una forma de dirigir, con autonomía de gestión, con una evaluación que mide y valora resultados previstos acorde a los indicadores previamente consensuados y pactados. El proyecto es, en este sentido, el regulador operativo.

En concordancia con lo antes dicho, resulta ser lo que a su vez proponen los autores Álvarez y Montserrat, quienes sobre el proyecto afirman diciendo que:

“...El proyecto es un trayecto sobre el que se construye cualquier cosa, es un movimiento, una dinámica guiada por un sentido de gestión capaz de afirmarse día a día. El proyecto significa anticipar...”²⁸

En el modelo de gestión por proyectos educativos, propiciados el liderazgo directivo, éste aparece como “coordinador de coordinadores”, favoreciendo la autonomía y la descentralización, a través de la formación de equipos eficaces que se auto gestionan, determinando modalidades de funcionamiento y seleccionando quién ocupará el cargo de coordinador entre los miembros del grupo. Este coordinador actuará como nexo con el director y con los coordinadores de otros equipos.

El proyecto es el factor de organización y de cohesión, permaneciendo éste al alcance de todos para ser consultado. Por tal motivo es conveniente estimular la creación y desarrollo de proyectos educativos que apunten a materializar, paulatinamente, la visión institucional para mejorar la calidad de los aprendizajes, mejorar la participación y compromiso de los padres (en la educación de sus hijos), de los maestros y profesores, (en el rescate de su mística por la enseñanza) y de los alumnos, (en su sentido de pertenencia y sus aprendizajes).

Para justificar la importancia de la promoción de proyectos educativos, como generatrices del sentido de compromiso con la visión institucional, nos valdremos de lo enseñado por la autora Cantón Mayo, cuando afirma:

“...Únicamente cuando la imagen futura de la organización es ampliamente compartida, cuando comienza a perpetrar una amplia gama de actividades de la organización, es cuando ésta comienza a tomar una forma concreta. El hecho de definir una visión ambiciosa que se propone satisfacer he incluso anticipar las aspiraciones de los clientes y que fija estándares de calidad aceptado por todos es un factor de motivación para alcanzar objetivos operativos...”²⁹

²⁸ Álvarez Manuel y Montserrat Santos, Dirección de Centros Docentes. Gestión por Proyectos, Ed. Escuela Española, Madrid, 1996, pág. 52.

²⁹ Cantón Mayo, I., op. cit. 21, pág. 88.

Con el objetivo de dar cumplimiento a tal cometido, el que ejerza el poder institucional, deberá considerar que el conflicto con el que se encuentre en el seno de la cultura organizacional, como puede ser la resistencia al cambio, puede diluirse más rápidamente si aprende y se dispone a gestionar el poder en la toma de decisiones con todos y cada uno de los miembros, confiando, mediante la delegación, parte de ese poder en los demás agentes intervinientes de la cultura escolar. Es solo horizontalizando, descentralizando las tareas y transfiriendo el poder a los otros como logrará hacer que todos se identifiquen en el cambio.

A esta transferencia de poder en los demás es lo que se conoce como *empowerment* y para distribuir niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda organización, es necesario fortalecer a los miembros. Esto proporciona mejor control, ya que el elemento esencial del control es la autoestima de las personas.

El grado de control manifestado por las personas que tienen elevada autoestima es muy grande. Mientras que el que manifiestan las personas que tienen baja autoestima es mínimo.

El *empowerment* aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización. Podemos aseverar que el término "*empowerment*" es un concepto del cual se habla mucho y se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas a fin de aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas intelectuales de competencia y al mismo tiempo ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa.

El *empowerment* busca aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos y democratizar el antiguo monopolio del poder de la información y del desarrollo que tenía el gerente o jefe de la organización.

Según el autor Kiernan, el concepto de *empowerment* puede ser definido sencilla y profundamente con solo decir que:

“...El empowerment significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo...”³⁰

Todo lo descrito hasta el presente, como es la temática de la gestión en y por proyectos, la cultura organizacional, el poder, el conflicto y el otorgamiento del poder en todos los agentes interactuantes en la institución, son ámbitos imperiosos a ser considerados en la actividad de la gestión estratégica que procure una auténtica y eficaz transformación en la vida de la institución.

Por este motivo es que resulta ser necesario el desarrollo de algunos aspectos básicos para enfatizar los modos de concretar la transformación de una organización, hacia la materialización de procesos de gestión Estratégica, y entre otros elementos podemos señalar:

1). Inicialmente lo que es imperioso es velar porque haya una Visión clara de la meta a la cual llegar. La visión es un elemento poderosísimo y propicia una sinergia tal, que nos hace capaces de realizar grandes logros.

La visión, al transformarse en líder, favorece el hecho de que todos saben a dónde ir, independientemente de quien sea el líder.

A modo de analogía con el sueño deseado a ser alcanzado en un futuro no muy lejano, podemos decir que la visión es como un sueño puesto en acción. Toda organización, para desarrollar una visión del futuro, debe querer atreverse a soñar.

2). Continuando con los procesos claves para una gestión eficaz, en segundo lugar, podemos señalar como necesario advertir cuáles son los valores medulares que le dan la rectitud del camino a la visión.

Evidenciar este tipo de axiología neurálgica en la organización, significa tener en prioridad a aquellos pocos valores básicos que deben guiar toda conducta diaria en la institución.

³⁰ Kiernan, M., *Mandamentos da administração do século XXI*, Ed. Makron, São Paulo, 1998, pág. 129–130.

3). Si proseguimos en el camino de la procesualidad hacia una gestión eficaz deberíamos detenernos en un tercer elemento que no puede ser otro más que la Misión. Podríamos preguntarnos que importancia sustantiva tiene en esta temática dentro de la consecución de fines hacia la meta transformacional de una organización y a ello responderemos diciendo que la misión conduce a conocer lo que hay que hacer, para motivo por el cual hacerlo y cuál es el destinatario de tal beneficio laboral.

Es fácil advertir que se produce una gran sensación de frustración en la gente, que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su labor para el resto de la comunidad. De allí la importancia de conocer la Misión, ya que muchas veces encontramos en las organizaciones a varias personas que están inmersos en su tarea, de modo automatizado, rutinizando sus días sin comprender ni ser protagonistas activos por lo cual se está haciendo eso.

Cada uno es necesario, en todos los estamentos de la organización para aportar al todo del Bien Común organizacional. En un decir de la Santa Madre Teresa de Calcuta, una gota en el mar no aporta aparentemente nada, pero el mar no sería tal si no estuviese conformado por millones de gotas.

4). A modo de colofón un cuarto y último elemento la evaluación de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (F.O.D.A). Esta herramienta de evaluación, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización.

CAPÍTULO



**EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL
EN EL ÁMBITO EDUCATIVO**

Prolegómenos del liderazgo organizacional en ámbitos educativos

En la actualidad podemos advertir que a muchos directores les da miedo el cambio; sin embargo, el cambio constituye una parte esencial del entorno organizacional.

Para aproximarse a la concreción de él se debe partir por aceptarlo siempre con una actitud positiva, no dejar nunca de pensar en formas de cambiar ya que mejorable podrá ser siempre.

A partir de esta concepción, es posible advertir que no es lo mismo ser jefe que líder. Se puede ser ciertamente jefe líder, pero ello no implica necesariamente que, por el simple hecho de ostentar el cargo de jefe, indefectiblemente se sea líder institucional.

Pasemos a repasar un poco la teoría del liderazgo organizacional que en los tiempos presentes y en las diversas fuentes bibliográficas podemos encontrar descriptas con profusa vastedad de contenido.

Una de las primeras aproximaciones al tratamiento del tema del liderazgo es tratar la cuestión ¿es lo mismo ser líder o jefe?

En la actualidad advertimos que varios de los directores dirigen más de la cuenta. Por eso es necesario comprender que se puede ser un líder jefe, pero no necesariamente un jefe es un líder. Para ello es necesario en las organizaciones que aprenden instar más la gestión de personalidad de líder más que de jefe, ya que los líderes inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas. Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto.

El arte de guiar se reduce a enfrentarse a la realidad y actuar de forma rápida y decisiva frente a la misma. La actuación del líder es la que nos muestra la importancia de no conformarse con la impresión de que la organización va bien, pues a siempre la vuelta de la cuadra hay una realidad nueva que debemos considerar.

En los albores de esta sección capitular la verdad nos obliga a tener la exigencia de detenernos en profundidad a definir y analizar el concepto de

liderazgo que emplearemos, como así también las cualidades, habilidades e influjos para con los equipos de trabajo de aquellas personas que ejercen el rol de líderes dentro de una organización, a fin de conducirlos al mejor funcionamiento y calidad posible.

A este respecto la autora Cantón Mayo, ha dedicado numerosos estudios y entre ellos señala que:

“...El liderazgo se define como el comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del resto de los responsables para guiar el centro educativo hacia la calidad. Se trata de reflejar cómo los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad en tanto que proceso fundamental en la mejora continua...”³¹

Referido a este rol desempeñado por el líder directivo, existen numerosas publicaciones y variadas definiciones. Con el objeto de unificar tales consideraciones, definiremos junto a la autora Marabotto el sentido que en sí mismo encierra el concepto Líder:

“...Lidera quien es capaz, por sus actitudes, comportamientos y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de un grupo para lograr los objetivos propuestos...”³²

El liderazgo puede ser considerado entonces como el proceso de dirigir e “influir” en las actividades con relación a las funciones de los miembros del equipo.

Para aseverar la importancia del influjo del líder en el equipo de trabajo, evocaremos al autor Álvarez Fernández cuando dice:

“...Donde se manifiesta el liderazgo genuino es en aquellas personas capaces de influir en los demás para que se lleven a cabo sin coacción ni imposición sus proyectos, ideas u objetivos. Este tipo de liderazgo suele manifestarse en

³¹ Cantón Mayo, I., *La implantación de la calidad en los centros educativos*, Ed CCS, Madrid, 2001, pág. 85.

³² Marabotto, M. I., op. cit. 11, pág. 17.

*los múltiples ámbitos de la sociedad o en el espacio formal e informal de las organizaciones...*³³

Menester será que progresivamente ahondemos en profundidad y esclarecimiento, en los términos descriptivos del líder en los ámbitos educativos, y para ello acentuemos qué es ser un líder para comprenderlo luego en su desempeño en el ámbito pedagógico.

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos.

El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos. La cultura de raíces burocráticas nos ha hecho suponer muchas veces que con elaborar objetivos y programas es suficiente para desempeñar una buena gestión. Sin embargo, la comprensión de los fines de los proyectos por parte de los innumerables actores que participan en una gestión nunca fue ni podrá ser un proceso obvio, de adhesión inmediata.

³³ Álvarez Fernández, M., *El liderazgo de los procesos de mejora*. En Cantón Mayo I., *La implantación de la calidad en los centros educativos*, Ed. CCS, Madrid, 2001, pág. 255.

El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes.

El liderazgo pedagógico

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.

Las prácticas entonces del liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña, pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

Por lo antes dicho, podemos afirmar que gestionar implica el ejercicio de un liderazgo en la conducción de las organizaciones que aprenden, es decir, optimizar recursos, minimizar riesgos, y desplegar el potencial creativo del desarrollo de la institución.

Este mismo sentido viene a quedar fundamentado con lo que al respecto señala el autor Peter Senge, cuando afirma:

“...La influencia del líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de modo preciso, penetrante, y por lo tanto potenciador...”³⁴

En continuidad con esta descripción de la influencia del líder tenemos que señalar que el liderazgo debe poder incidir en el trabajo de las otras personas, las cuales pueden ser los subordinados o seguidores.

Por su disposición a aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo le ayudan a definir su status y hacen posible el proceso de liderazgo. Debemos tener en cuenta que sin subordinados, carecerían de importancia todas las cualidades del liderazgo.

Este sentido queda expresado en el pensar del autor Álvarez Fernández, cuando señala:

“...El líder es a quien se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubren que tienen la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito...”³⁵

En la actualidad, hacer mención al liderazgo, implica hablar de ciertas capacidades específicas para poder ser un “líder eficaz”. A este respecto, es importante mencionar lo que afirma el autor Beare:

“...El liderazgo efectivo posee una visión de futuro de la institución que le permite actuar sobre el sistema de incentivación personal y del reparto de la autoridad, sobre la formación del profesorado, la implicación de éstos en el desarrollo de la política y estrategia del centro y sobre el cambio cultural de la organización...”³⁶

Hay quienes afirman que determinadas características del líder vienen dadas con la naturaleza de la persona para identificarlas como tales. Sin

³⁴ Senge, P., *La quinta disciplina en la práctica*, Ed. Garnica, Bs. As, 1997, pág. 446.

³⁵ Álvarez Fernández, M. En Cantón Mayo, I., op. cit. 33, pág. 257.

³⁶ Beare, H., y otros, *Cómo conseguir centros de calidad*, Ed. La Muralla, Madrid, 1992, pág. 74.

embargo, hay otras que sostienen la idea de que “a liderar se aprende” y no depende de una cualidad simplemente innata.

A fin de aseverar lo dicho, nos valdremos de los aportes indicados por el autor Álvarez Fernández en este tipo de temática, el cual sostiene que:

“...El liderazgo puede aprenderse, no es un rasgo innato que poseen algunas personas. Todo el mundo puesto en una determinada situación puede erigirse en líder del grupo, basta que se ofrezcan un proyecto o un conjunto de ideas que interesen a un grupo y que éste sienta que le proporcionan seguridad o beneficios...”³⁷

De acuerdo con lo antes dicho, coincidimos en señalar que no existen características o rasgos personales de liderazgos preestablecidos. Ello se fundamenta con lo expresado también por Álvarez Fernández cuando más adelante señala:

“...No existe una personalidad definida de líder. El liderazgo se manifiesta en individuos y estilos tan diversos como las personas que lo encarnan y la cultura diferente en cada organización. Este principio cuestiona seriamente la teoría ya clásica de que el líder poseía una personalidad atrayente y especialmente subyugante...”³⁸

Nuestro pensar se ordena junto a esta última concepción y por lo tanto sostenemos que debemos superar la idea de que existe una personalidad definida para él y que constantemente se debe “aprender a aprender” a fin que sea factible el desarrollo de un liderazgo efectivo.

Tal tipo de liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

³⁷ Álvarez Fernández, M. En Cantón Mayo, I., op. cit. 33, pág. 256.

³⁸ Ibidem.

Finalmente, es el gestor de las organizaciones como las educativas, quien desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados. De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo.

La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

¿Por qué el liderazgo en tiempos de transformación?

Llegados a este punto del desarrollo podemos encontrar respuestas para la pregunta que como epígrafe nos introduce en este tema respecto del motivo del liderazgo en los tiempos de cambio.

A ello diremos inicialmente que a la gestión y a las funciones directivas de la administración se las relaciona generalmente con las acciones de los actores dirigidas a anticipar, proyectar, organizar, decidir y evaluar los procesos y las estrategias de una organización.

Como ya sabemos, la Gestión y el liderazgo son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema, miembros sistémicos de la organización, quienes conformando equipos de trabajo, colaboran hacia el crecimiento y engrandecimiento institucional.

Definición y clasificación de los equipos de trabajo

¿Qué es un equipo de trabajo?

Antes de proseguir, con nuestro estudio, se impone la necesidad de establecer la noción que entendemos por equipo de trabajo, para propiciar una concepción común frente a éstos. Para tal fin, nos valdremos del aporte del autor Gildenberger cuando al respecto dice:

*“...Es un grupo de personas, trabajando juntas, para alcanzar una meta compartida, utilizando las mejores cualidades de cada uno de ellos y bajo la dirección de un Líder...”*³⁹

Los equipos, para ser eficaces, han de tener las siguientes características: un número limitado de miembros, poseer sus integrantes: dominio de los temas a tratarse, habilidades para analizar problemas y tomar decisiones, para trabajar en conjunto, compromiso con respecto a un propósito común y con objetivos de rendimiento.

Es posible sub-clasificar a los grupos de trabajo formales, como equipos de trabajo piramidal jerárquico y equipos de trabajo determinados.

Un equipo de trabajo piramidal jerárquico se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto, en una escuela, de subordinados que dependen de un directivo dado. Por ejemplo: un director de una institución de EGB y sus doce maestros forman un equipo jerárquico.

Así mismo, existen también los equipos de trabajo determinados por la institución. Éstos representan aquellos en los que los docentes se encuentran encargados de una tarea laboral determinada.

Las fronteras del equipo de trabajo están limitadas en función de la jerarquía que poseen.

La coordinación en las instituciones es una función grupal, que tiene como eje orientador de su tarea el cumplimiento del objetivo institucional y la

³⁹ Gildenberger, C., *Liderazgo y conducción de grupo*, Apuntes de curso, Licenciatura en Gestión Educativa, Universidad C.A.E.C.E, Bs. As, 2003, pág. 86.

gestación de las condiciones institucionales propicias para el desarrollo de sus integrantes.

Hacia una realidad de trabajo en equipo

Ante la balcanizada realidad actual, las instituciones están promoviendo nuevos cambios en su modo de gestión, y entre ellos se da gran importancia al trabajo llevado a cabo por equipos de trabajo, que en las escuelas, por ejemplo, si tienen una cultura institucional favorable, hace propicio este tipo de actividad en equipo, para los docentes, identificándose éstos con el proyecto institucional propuesto.

Al referirse a la importancia que tiene el proyecto institucional con los equipos de trabajo, es necesario evocar lo que al respecto afirma la autora Marabotto:

“...El proyecto institucional sólo se puede concretar mediante la organización de equipos que aborden los diferentes aspectos, integrados voluntariamente, según las diferentes capacidades personales, flexibles, unidos por una visión institucional común y dispuestos a aprender durante el trabajo...”⁴⁰

¿Por qué son buenos los equipos?

Es posible que descubramos las bondades de los equipos, si consideramos que éstos mejoran la comunicación, realizan trabajos que los grupos corrientes no pueden hacer, aumentan la productividad, aprovechan mejor los recursos, son más creativos y eficientes para resolver los problemas, generan decisiones de alta eficacia, mejorando para este tipo de cometido los procesos, conllevando todo, a la generación de bienes y servicios de calidad, de acuerdo a la teleología señalada por quien desempeña el rol de la autoridad.

⁴⁰ Marabotto, M. I., op. cit. 11, pág. 21.

Estructuras de autoridad

Es importante en esta parte del trabajo, introducirnos en el papel que desempeña la autoridad, por ejemplo, del líder directivo, frente a la gestión educativa.

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quién informa a quién, quién toma las decisiones y qué decisiones los individuos o equipos de trabajo están facultados a tomar.

Esta estructura determina típicamente, dónde colocar un equipo de trabajo determinado en la jerarquía de la organización, a su vez identifica al líder formal del equipo y las relaciones formales llevadas a cabo entre ellos.

Es posible que advirtamos en un equipo de trabajo, el surgimiento de alguien que los dirija por emerger de manera informal dentro del equipo, sin embargo, el líder formalmente designado – elegido por la dirección– tiene autoridad de la que carecen los restantes miembros del equipo.

El nivel de potencial, del desempeño del equipo, depende en parte del recto empleo de los recursos organizacionales, como así también, de la optimización de los mismos.

Recursos organizacionales

Algunas instituciones son grandes y lucrativas, con una gran abundancia de recursos. Sus empleados, por ejemplo, tendrán herramientas y equipos modernos, de alta calidad para realizar sus trabajos. Otras instituciones, en cambio, no son tan afortunadas.

Cuando las instituciones tienen recursos limitados, así también lo son los equipos de trabajo. Lo que un equipo realmente logra, está determinado por lo que es capaz de hacer.

La presencia o ausencia de recursos como el dinero, el tiempo, las materias primas y el mismo equipo –los cuales son distribuidos por la institución– representan una gran carga del comportamiento del equipo.

Para referirnos a la cuestión de los recursos como uno de los modos de optimizar el trabajo de los equipos, nos valdremos de lo enseñado por la autora Cantó Mayo, cuando señala:

“...La palabra recurso no se refiere únicamente al aspecto financiero, sino igualmente al aspecto humano, a las capacidades de aprendizaje del centro, y a su posibilidad de acceso a las nuevas tecnologías. Es igualmente importante examinar la capacidad del centro para garantizar un flujo permanente de recursos sobre todo a través de los presupuestos gubernamentales, los gastos de escolaridad, la asociación con la industria y las relaciones privilegiadas con los donantes. El refuerzo de las restricciones presupuestarias llevará a una diferenciación creciente de la situación de los centros en este campo...”⁴¹

Estructura y tamaño de los equipos de trabajo

Los equipos tienen una estructura que da forma al modo de ser de sus miembros y hace posible explicar y predecir gran parte del comportamiento tanto sea del individual, como también del desempeño del equipo.

Los mejores de éstos, tienden a constituirse en pequeños números de personas. Los grandes equipos se ven dificultados para desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua, en aras a lograr un alto desempeño en la tarea asignada.

Papeles a desempeñar por parte del equipo

Frente a las múltiples exigencias de las tareas, es posible advertir también, numerosos papeles que se pueden desarrollar. Ellos son un conjunto de patrones de comportamientos deseables, atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una unidad social.

⁴¹ Cantón Mayo, I., op. cit. 21, pág. 33-34.

Por desgracia, en la actualidad, dentro de las instituciones, el capital humano, requerido muchas veces para desempeñar un número diverso de papeles.

A todos se nos solicita actuar diversos papeles y nuestro comportamiento variará con el papel que estemos actuando. De este modo, los diferentes equipos de trabajo imponen distintos requerimientos de papeles en los individuos.

Los directivos en su rol de líderes escolares, necesitan entender las fortalezas individuales que cada persona puede proporcionar al equipo, seleccionar a los miembros teniendo en mente sus fortalezas y distribuir las tareas que se ajusten a los estilos preferidos de los individuos.

¿Se prefiere a equipos de trabajo o a los actores individuales?

De acuerdo a lo expuesto hasta el presente, los equipos de trabajo formados para tomar decisiones, se ven hoy cada vez más en las instituciones y actualmente esta cuestión está tomando pleno auge y apogeo en las instituciones educativas

No obstante ello, bien valdría la pena preguntarnos, si lo manifestado, implica que la toma de decisiones en equipo sea preferible a aquellas hechas por un solo miembro.

Para dar respuesta a tal tipo de cuestionamiento, será oportuno que recurramos al análisis de este punto, sirviéndonos de los beneficios aportados por la herramienta para la evaluación de la calidad conocida como DAFO. Para explicar su sentido y conocer los provechos emanados de ella, nos valdremos de lo enseñado por la autora Cantón Mayo, quien dice:

“...DAFO son las siglas de una técnica simple de evaluación de las funciones docentes o de cualquier otra función. Se trata de analizar las debilidades del proceso, sus amenazas, las fortalezas y las oportunidades. La técnica en

*todos los casos pide los puntos fuertes y las áreas de mejora al analizar o evaluar un centro para implantar la calidad..."*⁴²

Fortalezas de la toma de decisiones en equipo: Ellos, ante todo, generan información y conocimientos más completos.

Los equipos, contribuyen por su parte y de mayor modo, al proceso de decisión. Ofrecen para eso, una incrementada diversidad de puntos de vista. La evidencia indica que un equipo siempre sobrepasará al mejor individuo. Los equipos de trabajo generan decisiones de alta calidad. Ellos, conllevan una aceptación mucho mayor de una solución. Los miembros del equipo que participan de la toma de decisiones, probablemente apoyen con entusiasmo dicha opción y alienten a los demás a aceptarla.

Debilidades de la toma de decisiones en equipo: Generalmente, presentan como contra, el hecho de que consumen mayor tiempo. Se requiere más tiempo, para llegar a una solución en equipo, de lo que tomaría si un solo individuo decidiera por sí mismo. La discusión del equipo puede ser dominada por uno o pocos miembros. Las decisiones de equipo adolecen de la responsabilidad ambigua. En la decisión en equipo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece.

Eficacia y eficiencia: Los equipos constituyen un excelente canal a fin de desempeñar muchos pasos en el proceso de la toma de decisiones. Son una fuente tanto de aptitud como de profundidad en la participación para la reunión de información.

Si el equipo se compone de individuos con diversos antecedentes, las alternativas generadas, deberían ser más extensivas y, por lo tanto, el análisis más crítico. Se hace necesario, para conseguir la tan estimada eficacia, propiciar el despliegue de las habilidades de todos los miembros del equipo de trabajo, a fin de conquistar la meta establecida.

⁴² Cantón Mayo, I., op. cit. 31, pág. 174.

Las diversas Habilidades de los Miembros

Parte del desempeño del equipo puede predecirse al evaluar la tarea relevante y las habilidades intelectuales de sus miembros.

El desempeño del equipo no es sólo la suma de las habilidades de cada uno de los integrantes. Sin embargo, éstas establecen los parámetros de lo que los miembros pueden hacer y qué tan eficazmente se desempeñarán en un equipo.

Tanto la habilidad intelectual como la relevante en la tarea, están relacionadas con el desempeño total del equipo. Sin embargo, la correlación no es particularmente alta, ya que otros factores también pueden influenciar el desempeño. Para trabajar eficazmente, un equipo, requiere poder desplegar al menos tres tipos diferentes de habilidades.

Primero, necesita gente con la experiencia técnica. Segundo, necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluarlas y elegir las mejores opciones.

Finalmente, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea habilidades interpersonales.

Es posible afirmar que, dificultosamente un equipo, pueda lograr su potencial de desempeño, sin desarrollar si quiera estos tres tipos de habilidades. Con normalidad, uno o más miembros pueden asumir la responsabilidad de aprender las habilidades en las cuales el equipo es eficiente, lo cual favorece a que éste despliegue todo su potencial.

Desarrollo de una gran confianza mutua

Para que tal cometido se dé, los equipos de alto rendimiento se deben caracterizar por poseer una gran confianza mutua entre los miembros. Esto es referido a que ellos deben creer en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno con los que interactúa.

Para aseverar lo dicho, nos valdremos de citar una de las enseñanzas aportadas por la autora Cantón Mayo, quien al respecto afirma:

“...De las características de los equipos eficaces, señalamos que comparten el mismo proyecto y la misma misión ya que tienen una comprensión común de lo que se espera y de lo que hay que alcanzar. A demás, el personal es libre para expresarse sin temer al castigo o al desprecio. Finalmente despliegan una gran confianza y reciprocidad ya que los equipos muestran un alto nivel de comprensión mutua y de ideas compartidas...”⁴³

Dentro de estos equipos, es fundamental la figura del líder, formal o informal, dado que es éste quien congrega y aúna las voluntades de todos los miembros hacia la teleología estipulada por las metas a ser alcanzadas institucionalmente.

Es el líder quien sabe confiar en el potencial de cada uno de los miembros del equipo de trabajo y, por tanto, despliega un tipo de actitud positiva al delegar. El rol que desempeña frente al equipo, implica que sabe lo necesario que hay que hacer con este ejercicio, conoce a sus miembros para identificar a la persona más indicada que mayormente se responsabilice de la tarea, y es consciente de lo que está delegando o de lo que va a delegar.

Es el líder escolar, quien conoce la visión y la misión institucional haciéndolas propia. De este modo encamina todo su accionar profesional hacia la consecución de tal cometido, como así también orienta los esfuerzos realizados por los docentes, en cuanto miembros de la organización escolar, implicándolos tras el cumplimiento de dicha misión, logrando suscitar en ellos una mayor identificación institucional.

Lo enunciado, se justifica con la autora Cantón Mayo, quien sobre la adhesión institucional dice:

“...La adhesión del personal a los grandes desafíos del provenir de la escuela permite a la dirección gestionar un clima de confianza y dejar a cada uno un mayor margen de autonomía y de iniciativa. Esto permite desarrollar una dinámica de energía positiva fundada en la motivación interna, más

⁴³ Cantón Mayo, I., op. cit. 21, pág. 104.

probabilidades emprendedoras y creativas de los docentes y el estímulo y el reconocimiento de los talentos específicos...”⁴⁴

Los docentes valoran el liderazgo que facilita la redefinición de la misión en la gente, la renovación de sus compromisos y la reestructuración de sus sistemas de metas a lograr, no es ajeno al deseo actual de alcanzar de manera eficaz los cambios positivos para la escuela y su dirección”. Estos estudios verifican que los docentes valoran el acompañamiento intelectual para acompañar los esfuerzos de innovación y creatividad, y que valoran el trabajar con asesores, monitores que les permitan “espejar” la situación de trabajo y elaborar reflexiones sobre ella.

Las actividades o prácticas de liderazgo no son de rápida factura, no se realizan con recetas; son acciones de gestores que, con gran profesionalidad y reflexión, despliegan el accionar de innumerables actores educativos. Esa es su potencia, gratificación y responsabilidad.

El futuro de la teoría del liderazgo

La investigación sobre el comportamiento del liderazgo continúa profundizándose cada vez más, y sobre éste es posible hacer mención al despliegue de tres tipos de ejercicio:

- Liderazgo transformacional: son aquellos que, a través de su energía y visión personal, inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus instituciones. Lo dicho se asevera con el pensar de Álvarez Fernández cuando sobre el carisma del líder dice:

“...El líder transformacional posee un prestigio ganado por su buen hacer, que le confiere respeto y autoridad, y le permite entusiasmar y transmitir confianza a sus profesores, que se convierten en sus seguidores, porque es capaz de

⁴⁴ *Ibíd*em, pág. 64.

ofrecerles una visión del futuro de la organización, que les da confianza y seguridad en su propio proyecto...”⁴⁵

- Liderazgos transaccionales: son aquellos que determinan qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades, y ayudan a que los subordinados estén seguros de que pueden alcanzar sus objetivos. El justificativo a lo señalado, se encuentra al evocar nuevamente al autor Álvarez Fernández quien más adelante prosigue diciendo:

“...Hasta ahora el liderazgo se ejercía a modo de transacción o trueque de intereses entre el jefe y sus subordinados. El contenido de estas transacciones se negociaba [...] El modelo de dirección transaccional se manifiesta en el espacio específico de la escuela en pactos sutiles y siempre de carácter implícito entre la dirección y el personal docente o no docente como por ejemplo, ciertas formas de control más amable o flexibilidad de horario a cambio de cierta disponibilidad o de esfuerzo superior en ciertas épocas del año...”⁴⁶

Pero también es necesario advertir que el liderazgo puede ser ejercido por una persona para consigo misma, y por tanto se puede hablar de un potencial de auto–liderazgo.

- Auto–liderazgo: se refiere a la capacidad que tienen los trabajadores de motivarse a sí mismos para desempeñar las actividades que se recompensan en forma natural y aquellas que son necesarias, pero no satisfactorias.

Para ayudar a descubrir esta capacidad, hasta que la persona la percibe por sí misma y la asume, es importante la figura del líder de una institución, a la que la persona, como ser el docente, adhiere voluntariamente.

Los líderes más eficaces son los que tienen relaciones de apoyo con sus subordinados, tienden a utilizar la toma de decisiones en grupo más que

⁴⁵ Álvarez Fernández M. En Cantón Mayo, I., op. cit. 33, pág. 271.

⁴⁶ Ibidem, pág. 273.

las individuales y alientan a los subordinados a fijar y obtener un alto desempeño.

A este respecto y para fundamentar lo dicho, conviene evocar lo que la autora, Marabotto afirma sobre el liderazgo:

“...La clave del liderazgo compartido y eficaz, consiste en la toma de conciencia de este hecho por parte de los líderes que tienen los máximos niveles de responsabilidad en una organización, y un trabajo sostenido para ayudar a otras personas, en distintos niveles de la institución, a desarrollar su capacidad de liderazgo parcial en función de su madurez, su responsabilidad y el lugar que ocupa en la estructura...”⁴⁷

Referido al influjo que puede provocar el rol del líder, en los miembros de la institución, se pueden apreciar distintas situaciones, para lo cual es posible que se necesiten distintos líderes.

En tiempos pasados prevalecía en la conciencia de la gente que estaba al frente de una organización, la noción del liderazgo como algo permanente, fijo e inamovible.

Ante la evidencia de los tiempos actuales y su vertiginoso ritmo cambiante, se nos imposibilita continuar sosteniendo tal noción de permanencia a-temporal del líder en la misma institución.

Para aseverar la idea de que el liderazgo no es cuestión enquistada, sino “situacional y sujeta al tiempo”, es conveniente evocar el ciclo vital de las empresas y el estilo de liderazgo desarrollado por el autor Rothschild

⁴⁷ Marabotto, M. I., op. cit. 11, pág. 19.

Ciclo vital de las empresas y estilo de liderazgo (Rothschild¹)



Cuando hace referencia a la apertura, el líder es el que asegura la implementación de la tarea, ofrece una visión prospectiva global y tiene una comprensión holística respecto a la tarea a desarrollar.

En el momento del surgimiento es él (el líder), quien organiza lo que se va a hacer, cuándo, dónde, a su vez, presentará recursos, estimulará y motivará al resto a comenzar el desafío que implica trabajar juntos aprendiendo para ello nuevas competencias como “saber escuchar”, “confiar”, “delegar”, “ceder”, “participar”.

En un paso siguiente, es decir en la estabilidad organizacional, quien ejerce el rol de líder encuentra que su persona es justamente la que coordina y estimula la labor llevada a cabo por todos los integrantes.

Sin embargo, también en instancias de crisis, es el líder quien contiene y aúna los esfuerzos, alienta a la marcha y a reanudar las fuerzas, encontrándolas en el apoyo del otro, reorientando la labor hacia las metas institucionales propuestas.

Al indicar que el liderazgo es temporal y situacional, queremos decir que en una institución, es posible que una persona llegue a reunir las cualidades del líder y que al mismo tiempo, en otros lugares no lo sea. Sobre lo señalado aquí el autor Álvarez Fernández manifiesta:

“...No existen rasgos de liderazgo, existen situaciones de liderazgo que alguien (puede ser individuo o un grupo) lidera en ese momento de una forma determinada...”⁴⁸

De acuerdo a lo dicho hasta el presente afirmamos que no es posible ser líder a-temporalmente, no se puede permanecer enquistado en el tiempo, en tal ejercicio y en el mismo lugar. Para ello es necesario aprender a leer los signos de los tiempos y advertir que hay indicios que marcan cuando un liderazgo está perdiendo su influencia y dejar que otro ejerza tal rol de modo formal o informal.

Con el objeto de referirse al liderazgo como una cuestión que puede ser desempeñada por distintas personas y en diversos momentos, el autor Álvarez Fernández prosigue diciendo:

“...El liderazgo situacional puede emerger de cualquier persona en el centro de trabajo, no se ve como una cualidad que proviene del cargo o persona específica. Así, un director de un centro escolar puede en unas ocasiones liderar una situación y en otros momentos ser liderado por un individuo que funciona perfectamente en el nivel informal de la organización...”⁴⁹

Para complementar lo expuesto, nos valdremos de los aportes de la autora Marabotto quien hace referencia a los síntomas de la desintegración y pérdida del liderazgo. Entre ellos señala:

⁴⁸ Álvarez Fernández M. En Cantón Mayo, I., op. cit. 33, pág. 256.

⁴⁹ Ibidem, pág. 258.

“...El aumento de los enfrentamientos entre los miembros de la comunidad y la multiplicación de los conflictos. Al no lograrse puntos de consenso, se detienen las decisiones y se paralizan los cursos de acción cuando cunde la pasividad y la indiferencia para apoyar las decisiones institucionales: brotan la negación de la realidad, el sentimiento de impotencia y la falta de compromiso.

...se evidencia en la formación de subgrupos que se retrasan o aíslan del conjunto y se orientan a sus intereses personales...”

...alianzas entre subgrupos que restan fuerza o destruyen el esfuerzo comunitario...”⁵⁰

Para contrarrestar tal tipo de deterioro de influjo, el líder necesita desplegar su bagaje de creatividad, que es, la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las mismas a fin de enfrentar las consecuencias que implique el cambio.

Lo dicho recientemente se asevera con lo que al respecto señala el autor Álvarez Fernández:

“...El aspecto considerado fundamental sobre el liderazgo es la inspiración. La capacidad de innovación y creatividad es una de las características propias del líder transformacional, sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo organizacional del que es deudor. Inspiración supone reflexión, aceptación de cambio y del riesgo que todo cambio trae consigo...”⁵¹

Frente a tal aseveración recientemente expresada, podríamos preguntarnos por la importancia del desarrollo de esta cuestión y, nuestra respuesta se aclararía al considerar que la creatividad, permite al líder apreciar más y entender mejor un problema, incluyendo la observación de aquellos conflictos que otros no ven. Sin embargo, el valor más importante de la creatividad es ayudar al líder a identificar todas las alternativas viables para

⁵⁰ Marabotto, M. I., op. cit. 11, pág. 17.

⁵¹ Álvarez Fernández M. En Cantón Mayo, I., op. cit. 33, pág. 272.

la consecución eficaz de la tarea encomendada, implicando a los miembros del equipo de trabajo.

La mayoría de la gente tiene un potencial creativo que puede utilizar cuando se enfrenta con un problema de toma de decisiones. Pero para desatar ese potencial, tiene que salir de las raíces sociológicas en las que la mayoría de nosotros está y aprender a pensar un problema de diferentes maneras.

Con certeza afirmaríamos que gran parte de nosotros tenemos un potencial creativo, el cual colabora para la remoción de los conflictos institucionales posibles, pero para ello es necesario aprender a liberarlo, lo que no siempre resulta tarea sencilla. Será fundamental, para tal cometido la presencia del líder.

Para referirse al despliegue de la propia creatividad como medio para sortear obstáculos, los autores Constantino y Merchant afirman:

“...De más puede ser destructivo, como en las inundaciones; de menos, como en las sequías, impide el crecimiento de la vida. En dosis adecuadas, el conflicto puede ser un estímulo a nuestra creatividad...”⁵²

El Líder como promotor de potencialidades del personal, es quien debe velar por explicitar las virtudes de los miembros con los que interactúa, haciendo descubrir lo que otros no ven de sí mismos, siendo entonces una de las cualidades que más lo caractericen, el ayudar a despertar el desarrollo de la auto confianza para liberar la creatividad personal, en bien de cada uno de los del equipo y de las metas institucionales.

De acuerdo a lo expuesto, el líder es aquel capaz de conformar equipos creativos, descubriendo para ello condiciones en cada uno y, junto a ellos, emprender una determinada labor, demostrando confianza tanto en sí mismo como así también en cada uno de los agentes participantes de la institución.

⁵² Constantino, C., y Merchant, C., *Creando sistemas de resolución de disputas*, Ed. Granica, Bs. As, 1997, pág. 68.

El líder es el primero en confiar que el otro pueda ejercer idóneamente la tarea asignada, puesto que conoce y sabe a quién se la encomendó. Por lo mismo, cabe mencionar que es sensible para potenciar las diferencias que presentan cada uno de sus seguidores y aprovechar esas energías personales en favor del cumplimiento de metas institucionales, generando de este modo, en los equipos de trabajo con los que interactúa, un sólido sentido de identificación con la misma.

En este sentido, resulta coincidente el pensar del autor Álvarez Fernández cuando dice:

*“...El liderazgo educativo sabe que el desarrollo de su proyecto de dirección y el éxito de su visión de futuro pasa por conseguir la colaboración del profesorado [...] Facilitar a los profesores una organización sencilla, flexible y eficaz, garantiza su implicación, y su satisfacción personal dentro de la institución...”*⁵³

El líder directivo como coordinador de equipos de trabajo

*“...La misión básica de un líder, ya sea individual o grupal, consiste en dirigir a un grupo humano hacia las metas deseables propuestas...”*⁵⁴

Los docentes que integran equipos, tienen como meta esencial, permitir un funcionamiento institucional que garantice la calidad de la tarea educativa, descubriéndose para ello como importante el influjo del líder directivo, quien al reconocerse dentro del modelo de las organizaciones que aprenden, orientará los esfuerzos mancomunados de éstos y trabajará con ellos para lograr el cumplimiento eficaz de las metas institucionales, suscitando en los docentes un mayor sentido de identificación con la misma.

Para referirse a la presente cuestión, la autora Cantón Mayo afirma diciendo que:

⁵³ Álvarez Fernández M. En Cantón Mayo, I., op. cit. 33, pág. 270.

⁵⁴ Marabotto, M. I., op. cit. 11, pág. 17.

“...El liderazgo se asocia con el fomento activo en los miembros en los miembros para que trabajen por la consecución de los objetivos y fines trascendentales y por las metas a largo plazo frente a las de corto plazo, induciendo cambios y transformaciones organizacionales...”⁵⁵

A partir de lo expuesto, el liderazgo que desplieguen los directivos debería implicar profundizar el trabajo del equipo alrededor de las ideas de integración, cohesión, sentido de pertenencia, comunicación, creatividad, capacitar, asesorar y acompañar para así convertirse en mentores de una gestión cada vez más eficaz.

Para los directivos es importante tener en cuenta que trabajar “en y con equipos” promueve en los miembros de la institución educativa un crecimiento notorio de la autoestima y un incremento de la responsabilidad individual y compartida ante su misión institucional.

Para la organización del trabajo en equipo es necesario ante todo formular un planteo claro de las metas y objetivos, siendo éstos realmente posibles de alcanzar, es decir que tales objetivos realmente sean viables, medibles y evaluables.

El directivo o coordinador debe entonces desarrollar condiciones para liderar, y para tal fin necesita tener capacidad para “leer” situaciones grupales, “detectar”, “plantear”, “planear” y eventualmente resolver problemas. Debe ser capaz de generar condiciones para coordinar, poner orden, organizar los momentos, dar la palabra, reencauzar discusiones, etc.

Deberemos estimar en él, un despliegue de habilidad para el tratamiento de la información, es decir, saber cuál será necesaria, definir modalidades de recolección, elaboración y distribución de la misma.

En este sentido, tenemos que rescatar su capacidad para el manejo de las relaciones interpersonales. La idea no es evitar los enfrentamientos, si esto es imposible, sino mantenerlos dentro de los límites de lo controlable y regulable.

⁵⁵ Cantón Mayo, I., op. cit. 13, pág. 122.

A demás, será necesario que percibamos en el líder, sus habilidades para realizar un diagnóstico, lo cual equivale a analizar en qué medida hay una historia de trabajo en equipo en la institución, en qué sentido los miembros potenciales de los diversos equipos tienen historias de trabajos en equipo, o por su parte, cuáles son o fueron los obstáculos más habituales enfrentados y cuáles los logros más aprovechables.

En síntesis, debemos tener en cuenta su capacidad para conducir las actividades de seguimiento y evaluación constante, a fin de hacer los ajustes necesarios para alcanzar las metas que lleven al cumplimiento de la misión institucional.

La figura del líder aparece entonces como aquel que hace posible la creación de un clima de trabajo óptimo, donde todo lo expuesto sea llevado a su concreción en la *praxis* diaria y, de esta manera, se favorezca el desarrollo de una comunicación propiciatoria para tal tipo de gestión “en y por proyectos”, como lo son principalmente, los educativos.

Es el líder directivo quien conoce y comunica verazmente el rumbo hacia el cual la institución y sus agentes docentes se dirigen. Así mismo es quien identifica cuales son las metas, el que clarifica lo que se pretende con la introducción de innovaciones, como así también es la persona que permite comprender lo esperado con el desarrollo de la misión y el proyecto institucional, estimulando para ello los diversos modos de identificarse con la misma.

A este respecto, se refiere la autora Cantón Mayo, quien sobre el liderazgo del director señala:

“...La dirección debe determinar el marco en el cual quiere hacer evolucionar el centro, esto implica una capacidad de compromiso en la elaboración y comunicación de una visión, un esfuerzo sostenido para favorecer un clima de confianza, y construir una cultura organizativa coherente con las orientaciones estratégicas del centro...”⁵⁶

⁵⁶ Cantón Mayo, I., op. cit. 21, pág. 38.

La persona que ejerza tal influjo en el equipo, será la que debe estimular la realización de la tarea de la institución escolar, propiciando hacerla “en y por proyectos”, considerando que a éstos hay que evaluarlos constantemente a lo largo de todo el proceso en que son llevados a cabo, es decir desde su génesis, la etapa de elaboración, desarrollo y culminación del mismo, permitiendo de este modo que el proyecto se aproxime a obtener resultados de calidad.

Lo expuesto requiere que formulemos algunas consideraciones a ser tenidas en cuenta al momento de hablar de “proyectos y procesos” en una gestión de instituciones educativas.

Los elementos clave de la gestión son identificar las capacidades distintivas de la organización, avalar los procesos centrales y reorganizar horizontalmente por procesos.

Para aclarar el sentido y noción del término “proceso” empleado aquí, evocamos lo aportado por Cantón Mayo cuando más adelante añade:

“...Los procesos son los que engendran resultados. Los procesos hacen referencia a la forma cómo trabajan las personas para obtener el producto o efecto final [...] Lo que importa es cómo estos procesos son determinados y puestos en marcha. Es la definición, la puesta en marcha y la forma de aplicar el proceso lo que condiciona el resultado...”⁵⁷

Sus capacidades distintivas, definen el motivo por el cual una institución es considerada superior al ser comparada con relación a la competencia. Gracias a ello, podemos advertir que la dirección también necesita evaluar los procesos críticos, los cuales añaden valor a las competencias distintivas de la institución escolar.

Por lo afirmado recientemente, nos atrevemos a decir que la gestión educativa requiere que la dirección se reorganice en torno a procesos horizontales. Esto significa constituir equipos interfuncionales y al mismo tiempo autodirigidos. Lo expuesto significa poder enfocarse en actividades hechas “por procesos” más que “en las funciones”.

⁵⁷ Ibídem, pág. 82.

Aquellas organizaciones que introdujeron equipos, descentralizaron las decisiones, ampliaron los tramos de control y volvieron horizontales las estructuras, se hicieron más eficientes y desafiaron las formas tradicionales de hacer las cosas, cambiándolas por una gestión en y por proyectos orientadas a la adquisición de la mejora constante institucional

Para tal cometido, el líder, es quien se encuentra inmiscuido en la mayoría de las organizaciones posibles que posea la institución, a fin de orientarlas hacia la perenne búsqueda de instancias de la calidad total.

Un ejemplo que propicia la calidad en una institución, como puede ser la educativa, es la de conformar entre los miembros de la misma un círculo de calidad compuesto tanto sea por directivos como por los docentes que así lo deseen.

Sobre estos círculos de calidad y su importancia en el ámbito escolar, la autora Cantón Mayo sostiene:

“...Los equipos directivos de los centros formarán, con los profesores que lo deseen los llamados equipos de mejora, que son los que estarán especialmente implicados en la concepción, desarrollo y evaluación del plan del centro. Los equipos de mejora son en realidad una herramienta de gestión empresarial. Son la evolución natural de los conocidos como círculos de calidad. Éstos conforman estructuras complejas que se agrupan de a cinco a diez personas que trabajan de forma voluntaria y permanente. Son trabajadores ligados al mismo tipo de trabajo que comparten también preocupación por la mejora de su trabajo...”⁵⁸

De acuerdo a lo dicho y para referirnos a tales círculos de calidad, nos avocamos a pensar en un grupo de trabajo formado por docentes que se reúnen regularmente para analizar sus problemas, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas.

A los mencionados círculos de calidad en las escuelas, según lo dicho anteriormente, los conforman grupos reducidos de trabajo con miembros

⁵⁸ Cantón Mayo, I., op. cit. 13, pág. 206-207.

docentes y directivos que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen por lo general una vez a la semana, en tiempo de la escuela y en las instalaciones de la misma.

Son ellos quienes asumen la responsabilidad de resolver los problemas de calidad, generando y evaluando su propia retroalimentación. Pero el directivo, comúnmente retiene el control sobre la decisión final respecto a la puesta en práctica de las soluciones recomendadas.

De acuerdo a lo expuesto, es posible que afirmemos la existencia de los mencionados círculos en el interior de las escuelas. A este respecto, resulta conveniente evocar lo afirmado por el autor De Titto, cuando señala:

“...Los círculos de calidad, que en las organizaciones, adquieren distintos sentidos y significaciones, en la escuela devienen por su especificidad, en círculos didácticos de calidad...”⁵⁹

En los círculos didácticos, son los mismos docentes quienes se preguntan sobre la forma de mejorar sus prácticas y, con una perspectiva de colaboración entre la propia definición de necesidades de actualización y la perspectiva externa, se establecen las prioridades de actualización, investigación, elaboración y evaluación de proyectos.

El esquema que a continuación proponemos, pretende dar razón a la afirmación que señalamos con referencia a los mencionados círculos, al decir que éstos afectan positivamente la productividad.

Para justificar lo que hemos dicho hasta el presente es necesario que evoquemos a la autora Irurzun, quien advierte que:

“...Una institución que aplica el sistema de dirección de la Calidad Total (TQM), procura satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de sus clientes, pero a partir de un clima organizativo y una cultura, donde las personas, sus necesidades y motivaciones son el elemento esencial...”⁶⁰

⁵⁹ De Titto, R., Ciancio, R., Mesyngier, L., *La escuela exigida*. Ed. Temas, Bs. As, 1999, pág. 46.

⁶⁰ Irurzun, L., *Evaluación educativa orientada a la calidad*, Ed. Fundec, Bs. As, 2000, pág. 149.

De acuerdo con expuesto hasta aquí, podemos afirmar que, el liderazgo directivo resulta clave a la hora de pensar en las actividades que caracterizan a toda gestión realizada en y por proyectos educativos.

Es importante que podamos apreciar la necesidad de forjar un estilo de liderazgo horizontalizado, trabajando junto a los equipos de trabajo, a fin de conseguir entre todos, la imagen y misión que se propone la escuela, generando en los docentes un sentido de identificación con la misma al contemplar los aportes personales empleados para la construcción de tal visión institucional.

Para referirse a las tareas del liderazgo directivo, recurriremos a lo expresado por la autora Cantón Mayo cuando dice:

*“...La tarea del director del centro escolar como líder, será a continuación comunicar y traducir la estrategia en hechos, acciones, realizaciones, a fin de que todos los que se han comprometido en el desarrollo de la imagen ideal del centro puedan ver elementos tangibles de sus esfuerzos e investigaciones personales...”*⁶¹

⁶¹ Cantón Mayo, I., op. cit. 21, pág. 93.

CAPÍTULO



CONCLUSIONES

Reflexiones finales sobre el nuevo rol de los líderes en los equipos de gestión

En este punto, iniciaremos la reflexión final de nuestra investigación en torno al nuevo rol de los líderes en los equipos de gestión, sus ámbitos de actuación, su desempeño y ejercicio profesional, que nos conducirán, parafraseando a Schön (1998), a zonas indeterminadas de la práctica, iniciando un camino que nos llevará a revisar el pasado, analizar el presente para transformar el futuro, avizorando un nuevo modelo de práctica profesional, entendida ésta, en palabras de John Dewey, como competencia de una comunidad de prácticos que comparten las tradiciones de una profesión.

El ejercicio de la gestión educativa hoy en el marco del nuevo modelo de gestión supone atender paralelamente a una multiplicidad de actores, de demandas y necesidades provenientes de diversos ámbitos poniendo siempre la mirada en el contexto.

Los líderes de los equipos de gestión hoy deben saber leer el mundo e interactuar con el entorno y su contexto. De hecho, son los encargados de dotar a su institución de una mirada superadora que favorezca la comprensión de su institución desde una visión sistémica.

Puede decirse, entonces, que dada la complejidad y los desafíos que le plantea su tarea, necesita de espacios de acción y reflexión colectivos, capaces de articular saberes y experiencias concretas en la conformación de equipos de trabajo con sus pares, con los directores de otras escuelas, no sólo teniendo en cuenta la formación teórica y la trayectoria de cada uno de los miembros del grupo que se ha constituido, sino también la necesidad de diseñar y construir colectivamente dispositivos e hipótesis de trabajo conjunto y estrategias de acción que le permitan afrontar la gestión de situaciones complejas, individuales e institucionales.

En el marco de estos procesos de transformación e innovación de la gestión educativa y del liderazgo, se generan espacios de acción y reflexión

conjunta que convierte a los equipos de gestión en artistas, dado que existe un arte en la definición del problema, un arte en su puesta en práctica y un arte en la resolución del mismo.

Desde esta mirada, se ha comenzado cada vez más a concebir al arte como un componente esencial de la práctica profesional, en torno a la preparación para la resolución de problemas y toma de decisiones, encarando de esta forma las zonas indeterminadas de la práctica, singulares, inciertas y conflictivas, como expresa Schön (1998)

Por lo tanto, el liderazgo educativo supone no sólo el conocimiento de la realidad sobre la que debe actuar, sino también la formación de los equipos como verdaderos profesionales, ligados a la organización y a la gestión educativa, conjuntamente con el desarrollo de habilidades y competencias que le permitan fortalecer el desarrollo de los procesos de autonomía y participación institucional.

De hecho, el desafío del nuevo rol de los equipos de gestión consiste en hacer efectiva una gestión orientada y centrada hacia la *reflexión en acción*⁶², que le permita al líder pararse a pensar en medio de la acción sin interrumpirla, actuando de manera inteligente, modelando así su acción futura, iniciando un diálogo de pensamiento y acción, a través del cual se convertirá en un *artista*.

Es así que, en la configuración de este nuevo modelo de gestión, el liderazgo educativo se convierte en una herramienta fundamental de la gestión, donde tres objetivos se vuelven prioritarios:

- 1) La generación, el desarrollo y la profundización de prácticas innovadoras en la gestión de la institución escolar.
- 2) La promoción, el liderazgo y el asesoramiento de procesos innovadores en las instituciones educativas.
- 3) La consolidación de estrategias que permitan afianzar la calidad del sistema.

⁶² El término reflexión en acción, acuñado por Hanna Arendt (1971), es utilizado en función de la cita establecida en la obra de Schön (1998)

De acuerdo a lo expuesto, a lo largo de nuestra investigación, surge que el liderazgo educativo permite a los gestores institucionales, brindar unidad y coherencia a sus acciones.

En esta línea un líder institucional transformará situaciones indeterminadas en determinadas, permitiendo acordar y coordinar acciones que consoliden los procesos de mejora de la calidad educativa.

Desde esta perspectiva, la planificación de la gestión nos brinda la oportunidad de reflexionar sobre la propia práctica, definir los cursos de acción a seguir, evaluar nuestro accionar a la luz de los objetivos fijados y de los resultados alcanzados.

Básicamente, consideramos aquí que el líder educativo es capaz de diseñar un proceso de reflexión en la acción que requiere el desarrollo de una planificación estratégica para poder instrumentar las transformaciones necesarias que acompañen y promuevan los cambios generados por los procesos de reforma y transformación de la gestión educativa.

En esta escalera de reflexiones, siguiendo a Schön (1998), es preciso reconocer que el liderazgo institucional es el producto del trabajo en equipo, cuya dinámica supone la participación de actores diversos, donde la acción de uno desencadena la reflexión del otro, o donde la reflexión de uno pone en marcha la acción en el otro.

En este sentido, el éxito o fracaso del liderazgo dependerá de la adecuada relación que logre establecerse entre los distintos actores que participan en el proceso de diseño, gestión e implementación de las prácticas. De allí que, en el campo de actuación, sea preciso darle gran importancia a:

- La construcción de una visión prospectiva, que brinde el horizonte que se intenta alcanzar.
- La planificación, con el fin de brindar coherencia y eficiencia a las acciones que se desarrollan, de modo tal que entre las políticas con las que se cuenta, los medios que posee y los resultados que se desean alcanzar, se operen saberes y prácticas de transformación innovadora.

- La consolidación de la gestión educativa como espacio abierto de investigación y reflexión sobre las prácticas educativas, conformando equipos de trabajo que diseñen propuestas concretas y efectivas para el mejoramiento de la calidad educativa.
- La promoción de redes de información que mejoren los canales y flujos de comunicación con el objeto de lograr eficacia y eficiencia en el manejo de la información reorientando la gestión educativa definitivamente hacia una gestión estratégica.

Es así como, a partir de este nuevo modelo de liderazgo, el gestor se convertirá en un buen práctico, integrando la reflexión en la acción en simultáneo, con una tranquila ejecución de la tarea, actuando desde una posición estratégica, articulando las políticas institucionales en pos del mejoramiento de la calidad educativa de la institución en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA ANALÍTICA

The background features a series of overlapping, curved shapes in white, light gray, and red, creating a dynamic, abstract composition. The shapes are layered, with the red shape at the bottom, followed by light gray, and white on top, all curving upwards and to the right.

- ÁLVAREZ FERNANDEZ, M. (2001): *El liderazgo de los procesos de mejora*. En Cantón Mayo I., *La implantación de la calidad en los centros educativos*, Madrid: CCS.
- ÁLVAREZ M. y MONTSERRAT SANTOS. (1996): *Dirección de Centros Docentes. Gestión por Proyectos*, Madrid: Escuela Española.
- BARRIO MESTRE, (1996): *Elementos de antropología pedagógica*, Madrid: Rialp.
- CANTÓN MAYO, I. (2004): *Intervención organizativa en la sociedad del conocimiento*, Granada: Grupo Editorial Universitario.
- CANTÓN MAYO, I. (2000): *La calidad en los centros docentes del siglo XXI*, Madrid: La Muralla.
- CANTÓN MAYO, I. (2003): *La formación del profesorado universitario*, Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- CANTÓN MAYO, I. (2001): *La implantación de la calidad en los centros educativos*, Madrid: CCS.
- CANTÓN MAYO, I. (2000): *Las organizaciones escolares: hacia nuevos modelos*, Bs. As: Fundec.
- CANTÓN MAYO, I. (2002): *Mejora de la Calidad Educativa en Castilla y León: Una Innovación en Marcha*, España: Junta de Castilla y León. Conserjería de Educación.
- Conc. Ecum. Vat. II, Decr. Sobre el apostolado de los seglares, (1979): *Apostolicam actuositatem*, Madrid: B.A.C.

- CONSTANTINO, C., y MERCHANT, C. (1997): *Creando sistemas de resolución de disputas*, Bs. As: Granica.
- DE TITTO, R., CIANCIO, R., MESYNGIER, L. (1999): *La escuela exigida*, Bs. As: Temas.
- DELORS, J. (1996): *La educación encierra un tesoro*, UNESCO.
- GILDENBERGER, C. (2003): *Liderazgo y conducción de grupo*, Apuntes de curso, Licenciatura en Gestión Educativa, Bs. As: Universidad C.A.E.C.E.
- IRURZUN, L. (2000): *Evaluación educativa orientada a la calidad*, Bs. As: Fundec.
- KIERNAN, M. (1998): *Mandamentos da administração do século XXI*, São Paulo: Makron.
- SCHÖN, D. (1998): *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Iberica: Paidós.
- SENGE, P. (1997): *La quinta disciplina en la práctica*, Bs. As: Garnica.



UNIVERSIDAD
FASTA

FACULTAD DE
**CIENCIAS DE
LA EDUCACIÓN**



Edificio San Vicente de Paul
Gascón 3145, (B7600FNK)
Mar del Plata.
Buenos Aires, Argentina.
Tel. / Fax (54223) 499-0400



ISBN 978-987-1312-85-6



9 789871 312856