

El liderazgo en el contexto de la escuela como microuniversidad.

Autor:

Lic. Jorge Carlos Ronda Pupo

Resumen

El presente artículo aborda el tema del liderazgo como una alternativa para aumentar la calidad de la educación. En el mismo se hace una sistematización teórica sobre criterios generales en torno al tema, así como dos tipos de liderazgo, que a juicio de su autor, le permiten al directivo contar con una herramienta útil para el logro de su encargo social. En el material se le otorga gran importancia al empleo del estilo de liderazgo transformacional en el contexto de la escuela como microuniversidad.

Palabras claves: Liderazgo, educación, estilo, escuela, microuniversidad.

Abstract

The present article deals with the topic of leadership as an alternative to enrich the quality of education. This is why, it is necessary to make a theoretical systematization about some general considerations in respect to the topic, as well as, the two types of leadership that in our opinion, allow the principals of schools count on a useful tool for the achievement of their social duty. Paramount significance is given in this material to the implementation of the transformational style of leadership in the context of the school as microuniversity.

Key words: Leadership, education, style, school, microuniversity.

El liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en una organización. Hoy, los jefes eficientes son el recurso más valioso y, a la vez, más escaso en las instituciones. De hecho, numerosos estudios intentan obtener información sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección, qué personas poseen las habilidades y los conocimientos profesionales y de dirección necesarios para ser buenos jefes, o cómo se potencian y desarrollan esas habilidades a través de programas de formación.

El presente trabajo responde a la necesidad de perfeccionar la labor de dirección en condiciones de universalización de la enseñanza superior, donde las escuelas se convierten en microuniversidades. La complejidad del proceso de dirección en estos centros educativos crece notablemente, pues se produce una transformación profunda en todos

los eslabones estructurales de la institución, lo que exige inexorablemente un cambio radical de conceptos, métodos y estilos de los dirigentes.

Como parte de la Revolución Educativa que tiene lugar en Cuba se desarrolla el programa de "Universalización de la Educación Superior". Esta experiencia forma parte de la estrategia del país para el desarrollo de la cultura general integral del pueblo, lo que implica el cambio de los paradigmas tradicionales de la dirección del proceso de formación de los profesionales de la educación en un nuevo escenario, donde la gestión de los cambios, con un enfoque estratégico, son un reto para los dirigentes del sistema de educación.

Las transformaciones actuales requieren líderes en todos los niveles de la sociedad y en todas las organizaciones. Sin los líderes creativos se hace difícil imaginar cómo se pueden enfrentar los retos del futuro. La ausencia o ineficacia de los líderes significa la ausencia de visión, una sociedad incapaz de soñar su propio futuro y esto, en las presentes circunstancias, puede provocar la desintegración de la sociedad por falta de metas y cohesión. Se debe iniciar la búsqueda de un nuevo estilo de liderazgo como una prioridad a nivel nacional. El rol distintivo de los líderes (especialmente en un mundo tan cambiante) es la búsqueda del "saber-por qué", más que el "saber-cómo". Esta es la base para desarrollar una atmósfera de excelencia y de grandeza.

El liderazgo es un tema que ha sido tratado por numerosos investigadores, en diferentes épocas. Sería difícil, para un artículo como el presente, rescatar todo lo que se ha escrito sobre este interesante tema.

El mismo se produce en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos, en sus partidos políticos, y también en las instituciones públicas donde hacen política; está presente además, en los clubes y en las organizaciones de beneficencia, etc.

La educación, como elemento para formar líderes, es tema muy discutido. Hay quienes afirman que el líder nace con las cualidades para serlo, así como hay quienes afirman que a través de la educación se pueden conseguir los líderes que la sociedad necesita. La educación en sí misma como elemento de progreso no se puede negar.

La misión básica de todo líder es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas están presentes dos grupos de habilidades intrínsecas que todo dirigente debe poseer para lograr su cometido:

- ◆ Saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de:

- ◆ Definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder; este hecho da cuenta clara de que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura. El estilo de los líderes que gesten el grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo. Pensando así se entiende que en las comunidades primitivas los líderes sean considerados, y aún tratados, como dioses lejanos. Pero, en el mundo moderno, donde se presume hay más preparación, se requieren líderes más cercanos, donde la relación sea de iguales.

La estructura de la organización es una fuente de poder para el líder, pero también puede ser una fuerte restricción de su poder; ya que una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas o niveles, tiende a ser un laberinto difícil de ser manejado por sus directores. De esta manera, las estructuras pueden ser instrumentos poderosísimos de cambio, o un obstáculo infranqueable para lograr los fines.

Es importante no olvidar, en la tarea de dirigir, un trascendental elemento que construye o destruye a hombres, a mujeres y también a líderes: *la comunicación*, la cual gesta lo que se conoce como la opinión pública y que bien manejada constituye una fuente de poder para el líder. Todo líder debe manejar la opinión del grupo y esta, por cierto, es procesal, por tanto cambiante en el tiempo; el hecho de no hacerlo, lo condena a su derrota.

Luego de haber realizado un breve recorrido por lo que se ha pensado, escrito y discutido sobre el liderazgo, resulta necesario tratar algunas definiciones dadas por prestigiosos investigadores de la temática.

Batista (1995), define liderazgo como *“la capacidad y las habilidades de un directivo de incitar, impulsar, inyectar nueva vida, transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas”*.

Según Pérez (1996), el liderazgo se define como *“la capacidad de la dirección para movilizar e incorporar al personal con vistas a lograr el cumplimiento de metas superiores”*.

Para Galiano (1997), *“es cuando en el centro existe un sentido de misión, se saben comunicar las ideas y llevarlas a la acción, existe una cultura organizacional que es compartida por todos los miembros y donde son involucradas todas las partes interesadas y a sus colaboradores en la misión, objetivos, metas, estrategia y programa de la organización.”*

De acuerdo con Ronda (2003), el liderazgo *“es un arte o proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen conformemente determinada actividad”*.

Para Rodríguez (2006), el liderazgo *“es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores”*.

Los criterios abordados por Galiano son de una gran significación, pues en otras palabras, define liderazgo como la acción de influir en los demás, como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se dibuja la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo.

El liderazgo se alcanza también cuando se logra un desarrollo por encima de lo esperado, tanto en la institución como en sus miembros, que de forma consciente actúan creadoramente por una motivación antes lograda.

El liderazgo incrementa la participación colectiva favoreciendo la creatividad y garantizando una interacción de la mayoría de los actores en la construcción colectiva de un mismo proyecto educativo.

Por otra parte, el estilo de dirección, si es el adecuado, facilita que todas las áreas de trabajo de la dirección resulten favorecidas. Cuando el directivo, con la autoridad formal, logra que el grupo lo siga de manera voluntaria y que estén dispuestos a dar más de sí, todos los objetivos y metas de la institución serán cumplidos.

Al centrar su atención en una visión, el líder opera en los recursos emocionales y espirituales de la organización y de las personas que forman parte de ella. El líder creativo presta atención a los valores, los compromisos y las aspiraciones. Atiende a algunas de las necesidades más fundamentales de los seres humanos: la necesidad de ser importantes, de proporcionar valor, de ser útil, de ser parte de un grupo exitoso. El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional. Los líderes desafían, no imitan.

En la Edad Media las condiciones personales que caracterizaban a los líderes eran su valor personal y sus magníficas dotes como guerrero, demostradas en el combate que le permitían ejercer un gran poder e inspirar respeto al grupo. El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz (1985) al respecto expresa:

“Cada época, cada sociedad, cada momento histórico requiere ciertas cualidades; posiblemente, las condiciones de un líder en el futuro sean diferentes de las condiciones que se hayan requerido para una etapa revolucionaria de lucha, la imaginación y la audacia que se requería en un momento dado. Quizás en otro momento haga falta gente más fría, menos intuitiva, más metódica; otro tipo de hombre, el educado para dirigir la sociedad en otra fase de su desarrollo, aunque

siempre será necesaria una dosis de espíritu creativo e imaginación. Por muy lejos que se llegue, siempre la sociedad será susceptible de perfeccionamiento, de cambios.”

Jiménez, 1995; Ronda, 2003; Rodríguez, 2006 consideran que los líderes efectivos son acreedores de un conjunto de características que lo definen como tal, las más notables son las siguientes:

- Honestidad
- Comprensión
- Competencia
- Inteligencia
- Inspiración
- Auto confianza
- Visión
- Personalidad abierta
- Habilidad para comunicarse
- Laboriosidad
- Agresividad

El cómo ha sido tratado el liderazgo dentro de la teoría administrativa es crucial a la hora de buscar nuevos enfoques de dirección. La administración ha desarrollado tres enfoques fundamentales para su estudio (todos básicamente dentro de la corriente estructural funcionalista y apoyándose en otras ciencias como la psicología, la sociología, etc.). El *primero* de ellos considera al liderazgo como procedente de una combinación de rasgos del líder, el *segundo* trata de identificar los comportamientos personales relacionados con el liderazgo, y el *último*, es el situacional, que asegura que las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación.

Estos tres enfoques (rasgos, comportamiento y situacional), no son los únicos, pero sí los más representativos dentro de la teoría de la administración; estos dejan ver con claridad cómo el líder ha ido perdiendo importancia a medida que se intenta explicar a este a través de sus rasgos, su conducta, la situación, la tarea, los colegas, los seguidores, etc.

Teniendo en cuenta la diversidad de personas que ejercen como líderes en una institución y las variables que influyen en su eficacia, y yendo más allá de los comportamientos que suponen los diferentes estilos de liderazgo, se puede ampliar la perspectiva para considerar algunos tipos o enfoques generales de liderazgo de gran relevancia para el funcionamiento de individuos, grupos y organizaciones. Se mostrarán dos tipos de liderazgo abordados por Batista (1995), que para el autor de este artículo resultan de gran importancia: el *liderazgo transaccional* y el *liderazgo transformacional*.

El primero se refiere al intercambio habitual que se produce entre líderes y colaboradores en las situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Suele ir asociado a los niveles

directivos intermedios y con ámbitos de responsabilidad más reducidos, con frecuencia orientados a dirigir un equipo, departamento o unidad funcional de la organización. En dicho intercambio predominan las relaciones directas, cara a cara. Se fundamenta en el acuerdo entre ambas partes sobre cuáles son los objetivos, así como las condiciones y las recompensas que recibirán los colaboradores por alcanzarlos. Los líderes transaccionales motivan y guían a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y de las actividades.

El segundo caso está referido a la transformación de algo estructuralmente, teniendo en cuenta su carisma, su individualidad y la estimulación intelectual para dirigir a sus hombres; para ello establece objetivos, inspira confianza, crea un clima favorable, es proactivo, realiza la inteligencia creativa y promueve ideas. Es una expansión del liderazgo transaccional. Suele ir ligado a situaciones de cambio o crisis en la organización. Y aunque no lo fuera, siempre conlleva un matiz de superación de la rutina que se manifiesta por los siguientes comportamientos del líder:

- ◆ Hacer explícita y mantener presente la visión y misión del equipo y de la organización.
- ◆ Establecer expectativas que suponen retos y un mayor rendimiento.
- ◆ Estimular a los demás para que utilicen perspectivas diferentes en sus trabajos.
- ◆ Facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial para que alcancen logros más allá de lo que creían posible.
- ◆ Motivarles para que integren sus propios intereses en los del equipo y la organización.

Aunque este tipo de liderazgo se puede ejercer en todos los niveles directivos, tiende a ir asociado con las posiciones más elevadas de la organización. En consecuencia, además de la interacción cara a cara, a través de este tipo de liderazgo también tienen cabida las interacciones mediadas (indirectas) entre el líder y los demás, ya que puede aplicarse a líderes políticos, altos ejecutivos y demás personas de difícil acceso interpersonal.

Desde una perspectiva amplia, para mejorar el funcionamiento de una organización, y específicamente una microuniversidad, el líder transformador deberá afrontar las siguientes cuestiones:

- ◆ Cómo desafiar el estatus quo, lo establecido, e introducir fuerzas y procedimientos innovadores.

- ◆ Cómo inspirar una clara visión de lo que la organización debería y podría hacer, una misión clara que todos los miembros se comprometan a materializar y un conjunto de metas que guíe sus esfuerzos.
- ◆ Cómo facultar a los miembros por medio del trabajo en equipo. Con ello se permite a cada individuo que actúe para aumentar su competencia y eficacia, tanto técnica como interpersonal.
- ◆ Cómo dar ejemplo, empleando procedimientos de equipo y corriendo riesgos para incrementar la competencia.
- ◆ Cómo alentar a los miembros para que persistan en sus esfuerzos por mejorar su competencia técnica e interpersonal.

A raíz de las transformaciones que se han producido en el sistema educacional cubano, donde las universidades se han multiplicado para llegar a cada municipio del país, y las instituciones educacionales de todos los niveles se han convertido en microuniversidades, para conducir el proceso con eficiencia y eficacia se hace indispensable la preparación de un directivo capaz de enfrentar los nuevos retos y un pensamiento integrador, como principio en su accionar a favor del cumplimiento de su encargo social.

Por su matiz, el liderazgo transformacional juega un papel decisivo en las circunstancias actuales, ya que no se puede dirigir una microuniversidad con la misma visión con que se dirigía anteriormente. Son significativos los cambios que se operan, surge el tutor, el profesor adjunto, el docente en formación, los habilitados, los Profesores Generales Integrales, y cada uno con funciones diversas. Se hace necesaria y hasta imprescindible la superación sistemática del personal; se requiere de un paso de avance en lo relacionado con la investigación científica, entre otros elementos que anteriormente estaban un poco silenciados en el quehacer cotidiano de las instituciones educacionales.

Al convertirse los directivos de las microuniversidades en líderes transformacionales, sin lugar a dudas incidirán en la superación de su estructura y demás trabajadores, los comprometerán en todas y cada una de las tareas, y se logrará el cumplimiento de lo establecido en el documento "El funcionamiento de la escuela como microuniversidad". Todo directivo tiene que transformarse, para luego comenzar a transformar al resto del personal que tiene bajo su mando.

El líder transformacional va más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de su organización, provocando un efecto profundo en sus seguidores; ellos prestan atención a las

preocupaciones y necesidades de desarrollo individual, despertando e inspirando a sus seguidores para que realicen esfuerzos extraordinarios en aras de alcanzar las metas del grupo. Son muchas las barreras que se presentan hoy día. Por ejemplo:

- ◆ El temor y la resistencia al cambio.
- ◆ Tendencia al acomodamiento.
- ◆ Falta de preparación.
- ◆ Poco comprometimiento con las tareas.
- ◆ Pesimismo.
- ◆ La falta de responsabilidad.

De todo el estudio realizado, se pueden extraer las siguientes ideas conclusivas:

El empleo de estilos de dirección y de liderazgo adecuados, respaldados por una superación permanente, constituyen exigencias indispensables en el quehacer cotidiano de un directivo educacional.

Para alcanzar la condición de líder en una microuniversidad hay que poner en el centro de la acción directiva los problemas cotidianos con los cuales convive la masa subordinada y estimular las nuevas ideas, de forma tal que se vaya desplazando el viejo paradigma, por uno renovador, participativo, democrático y transformador.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la institución. Deberá ser estratega, organizador y líder transformador.

BIBLIOGRAFÍA

BATISTA JINÉNEZ, MARCELA. Comportamiento organizacional en la gestión de los recursos humanos. La Habana, ESIB, 1995.

CALDERÓN MILIÁN, LILLIAM. El factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones cubanas. Tesis en opción al título de máster. La Habana, CETED, 1996.

CASTRO RUZ, FIDEL Nada podrá detener la marcha de la historia. La Habana, Editora Política, 1985.

CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. La dirección del trabajo en la escuela: curso 93-94. La Habana, 1993.

CUEVAS, CARLOS Y GISELA TORRES. Alta Gerencia Educacional. La Habana, ISPETP, 1995. [Material fotocopiado].

- DRUCKER, PETER, F. Administración y futuro. Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1996.
- GALEANO, ALBERTO. La dirección de un centro de ETP. Uruguay, CINTERFOR, 1997.
[Material fotocopiado].
- PÉREZ, ROBERTO. Dirección estratégica. Experiencia en la empresa cubana. La Habana, [s. e.], 1996.
- RODRÍGUEZ, EMMA. El liderazgo y sus estilos. Ensayo.
En www.Monografías.com/estilos-liderazgo.shtml. 2006.
- RONDA PUPO, GUILLERMO A. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Folletos Gerenciales, (La Habana), Año VII, No. 8, 2003.
- TOLEDO DIAZ, EDISON YAMIR. La calidad en la dirección educacional cubana. Un reto.
En <http://www.ilustrados.com/publicaciones>. 2004.
- VALIENTE SANDO, PEDRO. Concepción sistémica de la superación de los directores de secundaria básica. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Holguín, ISP “José de la Luz y Caballero”, 2001.
- WRIGHT, PETER [ET AL.]. Strategic management. 2a. Edition. USA, Ed. Woodstock Publisher Service, 1994.