



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN**

**EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS PROFESORES QUE
COLABORAN EN ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN
MEDIA SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO**

T E S I S

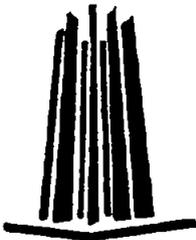
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A:

CARLOS CONTRERAS ROQUE

ASESOR:

DR. JOSÉ LUIS ROMERO HERNÁNDEZ



MÉXICO,

2005

m. 340995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Carlos Contreras

Doctus
FECHA: 1/27/05

FIRMA: [Signature]

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por permitirme terminar éste trabajo
que con tanto esfuerzo pude realizar.

A MIS PADRES:

Por que con nada del mundo podré pagarles
el apoyo, y la confianza que me han brindado.
Les agradezco, por la existencia que me han dado
por los valores morales y por mi formación profesional.
Gracias papá JOSÉ LUIS
Gracias mamá LUPITA.

A MIS HERMANOS:

Siempre que he necesitado de ustedes ahí han estado
como símbolo de unión y apoyo, gracias por las alegrías,
por que estando con ustedes no existen las tristezas.

A JUANA Y ERASTO:

Por que nunca me han dejado caer, con
las ganas de vivir que ustedes tienen,
me han impulsado para hacer realidad
este trabajo. Gracias a ustedes puedo
decir: pero no nunca me caí, seguimos aquí.

AL DR. JOSÉ LUIS ROMERO HERNÁNDEZ:

Como símbolo de respeto y trabajo. Gracias por el apoyo que me brindó
Por que después de tanto divagar solamente usted con sus sabios
conocimientos me pudo ayudar a comenzar y culminar este trabajo.

A LA PROFESORA MARIJUANA:

Como símbolo de humanidad y humildad.
Por que para ella no existe la mediocridad,
sino la constante superación de los que conviven
cerca de ella. Ghracias por los consejos.

AL PROFESOR MAGDALENO Y EL PROFESOR FEDERICO:

Por la confianza que han tenido en mi y por la oportunidad que me han
dado para poner en práctica los conocimientos que me ha proporcionado
la pedagogía.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:

Por que me han dejado muchas enseñanzas y aprendizajes
Los cuales me han ayudado para ser mejor y superar obstáculos

INDICE

Introducción.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I LA EDUCACIÓN Y LOS PROFESORES.

Marco conceptual de la educación	5
Tipos de educación.....	8
Estructura del sistema educativo mexicano.....	12
Los niveles del sistema.....	13
La función del profesor en la educación.....	20
El aprendizaje y el alumno.....	26

CAPÍTULO II MODELOS DE LIDERAZGO APLICADOS AL ÁMBITO EDUCATIVO.

Conceptualización de líder.....	34
El liderazgo.....	37
Aptitudes y liderazgo.....	38
Clasificación de tipo de líderes.....	39
Liderazgo en la función docente.....	54

CAPÍTULO III LA MOTIVACIÓN EN LOS ALUMNOS.

Descripción general de los enfoque de motivación.....	62
Teorías sobre la motivación.....	63
Motivación en la función docente.....	75

CAPÍTULO IV LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL DOCENTE

La comunicación.....	83
Tipos de comunicación.....	85
Tipología de profesores.....	86
Habilidades comunicativas a desarrollar en los profesores.....	88
Lenguajes involucrados el proceso comunicativo.....	90
Recomendaciones para lograr una comunicación efectiva en el aula.....	99
La retroalimentación en el aula.....	104
Funciones de la retroalimentación en el aula	110

La comunicación en la función docente111

CAPITULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Alcances específicos de estudio.....	120
Presentación de resultados.....	124
Propuesta.....	151
Conclusiones.....	163

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

La necesidad que la educación pública tiene por mejorar la enseñanza es cada vez más preocupante. Dados los resultados de la investigación que se realizó en torno al tema de liderazgo se puede apreciar que es urgente que los profesores se comprometan cada día mas con su labor y que sean conscientes que la tarea del docente, es una tarea difícil y delicada, y solamente con una mejor preparación y una actualización constante, se podrá tener mejor calidad educativa y con ello recobrar el prestigio de las escuelas públicas que hasta el momento han perdido. Ya que los alumnos que llegan a escuela particulares provenientes de escuelas como : C.C.H. , COLEGIO DE BACHILLERES, PREPARATORIA ANEXA A LA NORMAL, CETYS argumentan que salen de estas instituciones por que no existe exigencia, interés, liderazgo o que los maestros solo cumplen con su papel de maestro para recibir un sueldo. La práctica pedagógica que se realiza en las escuelas públicas deja mucho que desear, para los alumnos, como lo mencioné anteriormente, los alumnos desertan de las escuelas públicas por que no existen motivos suficientes para terminar su bachillerato. No dudo que existan buenos maestros, pero desgraciadamente siempre resaltan aquellos que solo se interesan por dar su clase sin preocuparles si hay o no aprendizaje.

Es por ello que el presente trabajo se enfoca en resaltar la formación que debe tener el profesor en lo relativo al tema de liderazgo y motivación, para que pueda desempeñarse ante los adolescentes que se encuentren estudiando el nivel medio superior en escuelas públicas del Estado de México.

La escuela como cualquier otro grupo humano crea diversos tipos de relaciones en los que podemos encontrar las de liderazgo, motivación y comunicación, es aquí donde se busca dilucidar qué tipo de liderazgo debe responder para efecto de que los profesores se apeguen a una serie de modelos que ayudarán a tener una relación más cercana con el alumnado y así

de esta manera, se tenga empatía, coordinación, para lograr que los alumnos sean receptivos y se pueda consolidar el proceso de enseñanza aprendizaje.

Así mismo se hace necesario reforzar las técnicas y los métodos para la instrucción que ofrecen los maestros, ya que de esto depende que los adolescentes capten con mayor amplitud y profundidad los temas relevantes para su formación profesional y personal.

En el presente trabajo proponemos mecanismos para que los docentes tengan las bases y los elementos teóricos - prácticos y puedan otorgar una buena educación a los adolescentes que cursan el nivel medios superior.

Al respecto el pedagogo es el profesional formado en plantear y proponer mejoras dentro de los esquemas educativos a diferentes niveles de la enseñanza.

Con una mejor educación, se podrían corregir muchos problemas estructurales de México, hay que empezar a romper ese círculo precario y entrar a modelos de eficiencia, desarrollo y crecimiento.

En el capítulo 1 se analiza el marco conceptual de educación y la forma de cómo se encuentra constituida en México, así como de los profesionales que la proporcionan, con el objeto de establecer que elementos son los que tienen que mejorar dentro del proceso de enseñanza- aprendizaje y de esta forma proponer alternativas para que los profesores tengan un mejor desempeño en la práctica pedagógica.

Es por ello que en el capítulo 2 presentaremos los diferentes modelos de liderazgo para tener un panorama más extenso y que el profesor proceda a elegir el que más se adecue mejor a las condiciones y circunstancias del

grupo.

Hay que ser conscientes que los modelos de liderazgo que se presentan no son suficientes sino se complementan con los conocimientos del docente, instalaciones adecuadas, aplicación de técnicas de enseñanza, dar un buen manejo al programa curricular, así como la motivación que deben ejercer los profesores para con los alumnos; tema que se desarrollará en el capítulo 3, donde se analizan las teorías de distintos teóricos enfocados a dicho tema. Una vez analizados los temas de la motivación se estudiará en el capítulo 4 el tema de la comunicación, así como los elementos que la componen, la forma en que los docentes la deben manejar para dar una buena instrucción dentro del salón de clases. La relación de este tema dentro del campo pedagógico puntualiza el rol de la capacitación docente en cuanto a métodos y técnicas didácticas, con la finalidad de que el estudiante reciba de la mejor forma el contenido del tema que se trate. Es por esto que en el capítulo 5 se presentan los resultados para observar de que forma se ejerce el liderazgo en las escuelas públicas y que es lo que se debe de modificar para que la educación dentro del aula sea más eficaz. Se presenta una propuesta en base al manejo de técnicas grupales para que a través de estas se pueda ver reflejado el liderazgo de todos y cada uno de los profesores. Terminamos el trabajo con una conclusión final.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

LA EDUCACIÓN Y LOS PROFESORES

En el presente capítulo se va a analizar en qué consiste la educación y la forma en cómo se encuentra constituida en México, así como de los profesionales que la proporcionan, lo anterior con el objeto de establecer qué elementos son los que se tienen que mejorar dentro del proceso de enseñanza aprendizaje y así de esta manera proponer alternativas para que los profesores puedan tener un desempeño superior.

1.1 MARCO CONCEPTUAL DE LA EDUCACIÓN

Muchas definiciones sobre el concepto de educación se han escrito y muchas más se seguirán escribiendo. La razón es obvia, cada uno de los que la estudian la ve desde diferente ángulo: uno se fija en los medios, otro en los fines, alguien más en su estructura, un último en su objeto material o formal.

La educación ha existido siempre. Sin embargo, el significado que encierra la palabra ha sido diferente a través de los siglos y de los pueblos. Dentro del proceso social de todos los grupos sociales, el ámbito de suma importancia es la educación, misma que es vista como una actividad imprescindible para lograr que las siguientes generaciones continúen con los proyectos iniciados por sus antecesores y como esfuerzo para garantizar que el grupo humano que recibe educación tenga un mejor futuro. A continuación observaremos algunos conceptos de los filósofos griegos.

Platón Indicaba que la educación tenía como objeto dar a cuerpo y alma toda la belleza y perfección de que estos son susceptibles. Para Pitágoras la educación estriba principalmente en la armonía de cuerpo y alma. Sócrates percibe el fenómeno educativo como la formación moral del hombre, algo así como una autoformación. Aristóteles forja un concepto de educación señalando que consiste en desarrollar y cultivar las partes que integran la naturaleza humana.

Durante el renacimiento, los franceses Rabelais y Montagne ponen el Ideal educativo en preparar al joven para hacer de él un hombre de mundo.

Años mas tarde, Juan Amos Commenio expone un concepto más realista de la educación y dice: primero las cosas y luego los conceptos o por lo menos las cosas al mismo tiempo que los conceptos.

Juan Jacobo Rousseau, el enciclopedista, señala que la educación es el desarrollo armónico de la personalidad.

Kant, filósofo alemán, dice que el hombre sólo llega a ser hombre por la educación. En la educación se oculta el secreto de la perfección humana.

Para Juan Enrique Pestalozzi la educación se propone formar al hombre armónicamente en todo su ser, preparándolo al propio tiempo para las circunstancias sociales e históricas.

Juan Federico Herbart ve el fin de la educación en la formación del carácter Moral con arreglo a las condiciones psicológicas del educando.

Las definiciones anteriores como se puede observar son concretas y objetivas, por lo que ahora revisaremos algunas definiciones más detalladas:

Francisco Larroyo sostiene que; "La educación es un proceso por obra de la cual las nuevas generaciones se apropian los bienes culturales, sociales de una comunidad; un hecho gracias al cual niños y jóvenes entran en posesión de conocimientos científicos y formas de lenguaje, costumbres morales y experiencias estéticas, destrezas técnicas y normas de vida. Sin educación, el hombre quedaría adscrito al medio natural como animal irracional. El hombre vive educándose y es así como ha recorrido la distancia que va del hombre primitivo a la civilización. La educación es una realidad social permanente." ¹

En cambio, Luzuriaga concibe a la educación como : "Una actividad que tiene como fin formar y dirigir la vida humana para que ésta llegue a su plenitud, es un hecho, una realidad con la que nos encontramos en la vida tanto los individuos como la sociedad. Y en tanto ahora como desde que existe el hombre" ²

Para Luzuriaga existen varios tipos de educación:

"La espontánea, que se realiza por medio del medio ambiente o contorno del hombre sin un propósito definido que influye en él formándolo o deformándolo, la educación intencional, que es la verdadera se ejerce por personas adultas sobre los jóvenes con el fin de facilitar o fomentar su desarrollo y la educación individual que se realiza sobre una persona con la misma finalidad." ³

Nassif conceptualiza a la educación como: "una influencia externa que configura al individuo, una educación es un desarrollo interior que hace que el

¹ Larroyo, Francisco. *La Ciencia de la Educación*, p. 39 y 40

² Luzuriaga, Lorenzo. *Diccionario de Pedagogía*, p.126

³ Idem; p. 126

individuo se configure a sí mismo (auto educación) y la educación es un proceso que proporciona al individuo los medios para su propia configuración.⁴

Freire considera que la educación es un proceso dinámico, un proceso de acción de parte de los sujetos, concluyendo así que educación es un producto de la praxis (práctica), no es sólo reflexión sino una actividad orientada a transformarla a través de la acción humana.

Durkheim tiene otro modo de ver la educación, ya que la percibe como “el conjunto de influencias que la naturaleza o los demás hombres puedan ejercer, bien sea sobre nuestra voluntad.”⁵

Por tanto concluyo con la siguiente afirmación: la educación es tanto la adquisición de conocimientos como de altos valores sociales emitidos en competencia con los sistemas publicitarios o políticos. Es decir, la educación es un fenómeno que consiste en la transmisión de valores, normas, tradiciones y actitudes; proceso que se realiza en el interior de la misma sociedad y del individuo y construye una serie de modificaciones conductuales en el mismo.

1.2 TIPOS DE EDUCACIÓN

En México se ejercen diferentes tipos de educación las cuales son ejercidas de acuerdo de acuerdo a los lineamientos que el estado les asigna.

- Educación formal
- Educación no formal
- Educación informal

⁴ Nassif, Ricardo. *Pedagogía General*, p. 89

⁵ Durkheim, Emile. *Educación y sociedad*, p. 67

EDUCACIÓN FORMAL

Educación formal (escolar), se diferencia de la educación no formal en que es impartida en instituciones (escuelas) por docentes permanentes que cuentan con un currículo determinado. Este tipo de educación se caracteriza por su uniformidad y una cierta rigidez, con estructuras verticales y horizontales (clases agrupadas por edad y ciclos jerárquicos) y criterios de admisión de aplicación universal. Esta educación se diseña para ser universal, secuencial, estandarizada e institucionalizada y garantizar una continuidad. Es la que más claramente se identifica en el sistema educativo como responsable directa de ejercer la función educativa con métodos y objetivos abiertamente definidos.

La educación en México, desde los niveles preescolar hasta superior ha sido instrumento importante del Estado para constituir a la sociedad. Las normas, valores, actitudes y prácticas que enseña, aunque se aprenden en la familia y a través de los medios, son transmitidos predominantemente por la escuela, pues ningún otro aparato ideológico del Estado dispone de asistencia obligatoria, ni del número de horas diarias, ni de los años con que cuenta la escuela para su práctica ideológica.

EDUCACIÓN NO FORMAL

La educación no formal es una educación no necesariamente institucionalizada con objetivos y métodos pedagógicos no definidos, no circunscrita a la escolaridad vigente, esto es, sin la jerarquía reglamentada de grados académicos propia de la educación formal.

También se organiza fuera del marco de las instituciones de educación tradicional y atiende el mejoramiento de la vida social o al desarrollo de

destrezas ocupacionales específicas, alejándose de los planes curriculares convencionales.

“Hablar de educación de niños y adolescentes es hablar de familias ya que es a éstas a quien por derecho y obligación compete la educación de los hijos. Es en el seno familiar en donde el ser humano inicia su educación, y es a los padres a quienes corresponde la eventual responsabilidad de enviar a sus hijos a una escuela y luego compartir con ella su instrucción y educación.”⁶

Educación, para los padres de familia significa instrucción, es la que se ofrece en las escuelas; por otro lado, significa también dotar al adolescente de maneras sociales, de convivencia. Es por eso que los padres cumplen con la tarea educativa de dos maneras:

- Enviando al niño y adolescente al colegio
- Enseñándole conceptos de civismo

Educar requiere de planeación y de estrategia, lo que significa fundamentalmente:

- Poseer una filosofía básica
- Tener objetivos educativos
- Contar con técnicas educativas para llevar a cabo esos objetivos
- Fomentar actitudes ante la tarea educativa

La verdadera educación y la instrucción en su sentido más amplio será precisamente el transmitir a los jóvenes una actitud ante el mundo, ante lo social; si los padres, maestros y educadores no poseen ideas precisas, definidas y firmes, si no poseen una filosofía fundamental de vida, difícilmente

⁶ Vázquez, Torres Norma Angélica. *Programas de Educación*, p. 9

podrán transmitir esto a los adolescentes, y en ausencia de ello se dejará a la escuela, o al contexto social, que los cubran de manera superficial y con poca efectividad.

En la escuela se enseñan valores universales, pero es a la familia a quien más compete la tarea de transmitir al niño y al joven formas responsables de conducirse. Claro que se pretende por varios caminos que todos estos elementos referentes a la formación de las personas sea integral, que colaboren los padres, la escuela, los maestros, los alumnos, entre otros.

Con base en ello, dirigimos nuestra inquietud acerca de plasmar una buena educación, y en particular una idónea educación sexual para los jóvenes, haciendo hincapié en el hecho de que una pieza clave lo son los docentes y demás educadores, ya que está en sus posibilidades llegar con información, y mensajes precisos para que los adolescentes capten con claridad todo el contexto relativo a su sexualidad, y por tanto la vivan de manera responsable.

EDUCACIÓN INFORMAL

Es todo aquel conocimiento libre y adquirido de manera espontánea a través de personas, entidades, medios de comunicación masivos, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.

Luzuriaga concibe a esta educación como espontánea pues afirma que :

La televisión puede ser un medio de educación informal para la juventud, ya que, los adolescentes reaccionan a lo que ven comportándose de manera más violenta, adquiriendo creencias y valores que le señalan al mundo como un lugar maleado y peligroso en donde los actos violentos deben ser admirados.

Es decir, la televisión educa de cierta manera porque los adolescentes captan toda la información mala o buena que transmite, para hacer uso de ella en su vida diaria.

1.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO.

Las partes integrantes del sistema.

El artículo 10 de la Ley General de Educación señala que el Sistema Educativo Nacional está integrado por:

1. Los educando y los educadores.
2. Las autoridades educativas.
3. Los planes, programas, métodos y materiales educativos.
4. Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados.
5. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.
6. Las instituciones de educación superior a las que la ley otorga autonomía.

Los niveles educativos del sistema.

El sistema está compuesto por 3 niveles educativos; Básica, integrado por la educación: preescolar, primaria, secundaria. Media Superior integrada por(bachilleratos y profesional media), superior (licenciatura y postgrado).

Además, el sistema ofrece servicios de educación especial, de capacitación para el trabajo, de educación para adultos (alfabetización, primaria y secundaria, capacitación no formal para el trabajo) y de educación indígena o bilingüe-bicultural (preescolar, primaria y secundaria).

Las modalidades escolarizada y abierta.

El sistema ofrece el servicio educativo en dos grandes modalidades: escolarizada y abierta.

El servicio escolarizado está destinado a proporcionar educación mediante la atención a grupos de alumnos que concurren diariamente a un centro educativo de acuerdo con el calendario educativo oficial.

El servicio no escolarizado está destinado a proporcionar la oportunidad de continuar o concluir su educación a los alumnos que no pueden incorporarse a los servicios escolarizados.

Esta educación se imparte a través de asesorías pedagógicas a los alumnos sin que para ello tengan que concurrir diariamente a una escuela. Los alumnos se sujetan a una serie de exámenes para certificar el adelanto en el cumplimiento del programa.

1.4 LOS NIVELES DEL SISTEMA.

Educación Inicial.

La educación inicial proporciona educación y asistencia a los niños de 45 días a cinco años 11 meses de edad, hijos de madres trabajadoras. Esta educación se da en los Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) y en numerosos centros privados de atención infantil inicial o «maternal». Debido a la cada vez mayor participación de la mujer en diversas actividades productivas y sociales, en los últimos años estos centros se han incrementado. En los CENDI se ofrecen

servicios médico, psicológico, de trabajo social, pedagógico, nutricional y generales. La educación inicial no es obligatoria.

Los objetivos principales de la educación inicial son brindar asistencia y educación integral a los niños menores de 6 años, hijos de madres trabajadoras, y proporcionar tranquilidad emocional a las madres durante su jornada laboral a fin de que su productividad sea mejor en calidad y cantidad.

Educación preescolar.

Este ciclo educativo precede a la educación primaria y atiende a niños de cuatro y cinco años de edad. Se imparte generalmente en tres grados escolares. El primero y el segundo atienden a niños de cuatro años; el tercero, a los de cinco. La educación preescolar no es obligatoria y para cursar el segundo o tercer grados no es condición haber cursado el grado o grados anteriores.

La educación preescolar se ofrece en tres modalidades: general, indígena y cursos comunitarios.

El objetivo general de la educación preescolar es promover el desarrollo físico, intelectual, afectivo, moral, artístico, social y familiar del niño. Este objetivo general implica que el alumno desarrolle:

- a) su autonomía e identidad personal, requisitos indispensables para que progresivamente se reconozca en su identidad cultural y nacional;
- b) formas sensibles de relación con la naturaleza que lo preparen para el cuidado de la vida en sus diversas manifestaciones;
- c) su socialización a través del trabajo grupal y la cooperación con otros niños y adultos;

d) formas de expresión creativas a través del lenguaje, de su pensamiento y de su cuerpo, lo cual le permitirá adquirir aprendizajes formales, así como un acercamiento sensible a los distintos campos del arte y la cultura (SEP, 1992d: 16).

Educación primaria

La Constitución Política de México establece el carácter obligatorio de la educación primaria, la cual se imparte a niños y adultos. La primaria para niños la cursan, en seis años (seis grados), los niños en edad escolar, es decir, que tienen de seis a catorce años y se imparte en los medios urbano y rural conforme al plan de estudios establecido en 1993, el cual incluye ocho asignaturas: español, matemáticas, ciencias naturales, historia, geografía, educación cívica, artística y física.

La primaria se divide en tres servicios: general, bilingüe-bicultural y cursos comunitarios.

En cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es propedéutica (es decir, previa e indispensable) para la educación secundaria. El alumno que la concluye con éxito recibe un certificado que acredita su preparación.

Educación secundaria

La educación secundaria es obligatoria de acuerdo con el artículo tercero de la Constitución Política de México y se imparte en los siguientes servicios: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y abierta; a excepción de la abierta, todos los demás servicios componen la secundaria escolarizada.

La secundaria se proporciona en tres años a la población de 12 a 16 años de edad que haya concluido la educación primaria. Las personas mayores de 16

años pueden estudiar en la secundaria para trabajadores o en la modalidad abierta. Este nivel es propedéutico, es decir, necesario para iniciar estudios medios profesionales o medios superiores.

Capacitación para el trabajo.

La capacitación para el trabajo prepara a los estudiantes para que se incorporen a la actividad productiva. Tiene como antecedente propedéutico la educación primaria; se cursa en uno a cuatro años, según la capacitación de que se trate; prepara al educando en especialidades industriales, agropecuarias, comerciales y de servicios.

No equivale a la educación secundaria y los estudios no permiten a los alumnos ingresar al bachillerato. Esta educación se imparte a través de la SEP, organismos oficiales (ISSSTE, IMSS, secretarías de Estado, universidades autónomas, etcétera) e instituciones privadas.

Sus principales objetivos son procurar que la población con escasa educación escolar (primaria) se integre a la vida económica, social y cultural de la nación; promover el desarrollo económico, social y cultural de comunidades geográfica y socioeconómicamente marginadas; y crear mano de obra calificada para la industrialización del país.

Media superior.

El nivel medio superior comprende tres tipos de educación: propedéutica, propedéutica-terminal y terminal. Los dos primeros se imparten en las modalidades escolarizada y abierta. La modalidad escolarizada atiende generalmente a la población de 16 a 19 años de edad que haya obtenido el certificado de la secundaria.

El propedéutico se conoce también como bachillerato general. La mayor parte de las escuelas sigue un plan de estudios de tres años de duración, pero otras siguen uno de dos años. Al concluir sus estudios, los alumnos pueden acceder al nivel superior.

El propedéutico-terminal puede ser bachillerato especializado o tecnológico. Los alumnos reciben, además de la preparación propedéutica general, formación de técnicos calificados o de profesionales medios con el título correspondiente.

El terminal o profesional medio ofrece formación técnica, pero no prepara a los alumnos para continuar estudios superiores. La duración de estos estudios es de dos a cuatro años y atiende a alumnos que han obtenido el certificado de secundaria y desean prepararse como profesionales técnicos en actividades industriales, de servicios y del mar.

El bachillerato general pretende ampliar y consolidar los conocimientos adquiridos en secundaria y preparar al educando en todas las áreas del conocimiento para que elija y curse estudios superiores.

El bachillerato tecnológico, además de perseguir los objetivos anteriores, capacita al alumno para que colabore en el desarrollo económico del país en actividades industriales, agropecuarias, pesqueras o forestales.

Educación superior.

La educación superior es el máximo nivel de estudios. Comprende licenciatura y postgrado en educación normal, universitaria y tecnológica. Para cursar la licenciatura y la normal debe concluirse el bachillerato o sus equivalentes; para

cursar estudios de maestría es indispensable la licenciatura; para cursar estudios de doctorado, es necesario tener el grado de maestría o méritos académicos equivalentes.

Algunas instituciones de educación superior (Institutos Tecnológicos, Instituto Politécnico Nacional, Universidad Pedagógica Nacional, Instituto Nacional de Antropología e Historia, Universidad Nacional Autónoma de México) ofrecen estudios en la modalidad abierta. En general, los estudios de licenciatura tienen una duración de cuatro a cinco años, organizados en periodos semestrales.

La licenciatura de normal se divide en normal de educación preescolar; normal de educación primaria; normal de educación secundaria; normal de educación física; y normal de educación especial.

El objetivo principal de la educación superior es formar profesionales capaces en las diversas áreas de la ciencia, la tecnología, la cultura y la docencia que impulsen el progreso integral de la nación.

Educación especial.

La educación especial es una modalidad del sistema educativo nacional que se imparte a niños y jóvenes que no pueden incorporarse a las instituciones educativas regulares o continuar en ellas, por presentar alguna alteración orgánica, psicológica o de conducta social.

Los servicios que ofrece se clasifican en dos grupos, según sea el tipo de atención que requieran los educandos. En el primer grupo se atiende a niños y jóvenes cuya necesidad de educación especial es indispensable para su integración y normalización. Comprende las áreas siguientes: deficiencia mental, trastornos visuales, de audición y lenguaje y neuromotores; los

servicios con los que cuenta son: escuelas de educación especial y centros de capacitación de educación especial.

El segundo grupo da atención a niños y jóvenes cuya necesidad de educación especial es transitoria y complementaria a su educación normal, comprende las áreas siguientes: problemas de aprendizaje, de lenguaje y de conducta. Sus servicios son: unidades de grupos integrados y centros psicopedagógicos.

Los objetivos principales de estas escuelas y centros son proporcionar atención especializada a los niños y jóvenes que la necesiten, con la finalidad de que puedan desarrollar sus posibilidades físicas y mentales, que les permitan integrarse a la sociedad y participar activamente en ella.

e institucional y otras de los procesos específicos de la relación. Al mismo tiempo, la relación educativa se revierte tanto hacia los sujetos que la sufren directamente como hacia los procesos sociales e institucionales que la condicionan”.

Por una parte, las características significativas que debe poseer el maestro es que sea una persona que despierte confianza y que domine el saber, esto se enfatiza en el siglo XIX con Herbart, donde dice que es necesario que el sujeto tenga previamente un conjunto de experiencias y haya pasado por un proceso de socialización y expresa “El educador debe encaminar sus reflexiones hacia lo que enseña y dirige sus esperanzas hacia aquello que la humanidad podría realizar mas allá de nuestra época. El educador mismo llegara a ser objeto de su experiencia e inmediato. Solo la instrucción puede tener la pretensión de crear uniformemente una amplia multiplicidad.”

El saber y la confianza son discursos que se encuentran presentes en nuestra actualidad.

En la escuela cristiana existe una “Guía de las Escuelas”. La Sallista expresan acerca del maestro “Al ser sustantivo de los padres –maestros- tiene la obligación de velar por los niños. Se debe persuadir de que si no vigilan correctamente a los niños, ustedes darán cuenta a Dios de los pecados que hubieran cometido, por no haber sido vigilados, amonestados y corregidos. El porte del maestro, en clase ha de ser digno y circunspecto en todo, dan nada de afectación, encogimiento o falta de naturalidad con mucho cuidado para no hacer nada que trascienda a la familiaridad”.

En los siglos XVI y XVII la pedagogía de este periodo se encuentra implícita los elementos religiosos como ejemplo sería lo que postula Santo Tomás de Aquino acerca del maestro: “La virtud y la perfección justifica que el maestro

obligue a un estudiante a hacer algo que no desea hacer. El maestro actúa con la esperanza de que una vez que el alumno haya disfrutado de la belleza de la virtud, ame realizar aquello que inicialmente hizo de manera obligada” Por lo que la labor del maestro es un apostolado, donde la moralidad juega un papel importante en su labor para con el alumno.

Por otro lado con esta misma bandera de moralidad Herbal no dice acerca del maestro; El educador se representa en el niño, el hombre del futuro: por consiguiente tiene que encaminar sus esfuerzos presentes a los mismos fines que el discípulo se pondrá después cuando desee convertirse en hombre.

Esther Pérez Juárez; Los profesores son profesionistas que se dedican a la docencia apoyados en la preparación y conocimiento propios de su especialidad; y su acercamiento a los grupos de alumnos esta condicionado por concepciones docentes intuitivas apoyadas en el sentido común.

La moralidad y los valores siguen siendo durante este periodo responsabilidad del educador, inclusive el mismo Durkheim lo menciona de esta manera; Nuestros hijos se educan en las escuelas públicas y ellas deben ser nuestros guardianes de nuestro tipo nacional, por ello nos ocuparemos aquí de las escuelas y por consecuencia de la educación moral. La moral es disciplina y esta tiene un doble objeto: otorgar regularidad a la conducta de los individuos, asignarles los fines determinados. La disciplina confiere hábitos a la voluntad y al mismo tiempo impone frenos, regula y contiene.

Para finales del siglo XIX surge la generación de la escuela activa donde el profesor deja ser el centro de la práctica educativa, donde el sujeto (alumno) es ahora el centro de la educación. Aquí el maestro se convierte en uno más del grupo e integrante del proceso como lo que menciona Montessori “La figura del maestro pasivo que se complace en borrar su propia autoridad para

desarrollar la actividad del estudiante y que se muestra plenamente satisfecho cuando le ve obrar solo."

Dentro de este mismo rubro encontramos a Nelly donde; el maestro busca respetar lo más posible los procesos del sujeto. Donde el alumno descubre la importancia y necesidad de determinadas cosas, también las reglas están establecidas por la reunión general de maestros y alumnos donde; en Summerhill pensamos que solo cuando un niño ha jugado los suficientes puede empezar a trabajar y encarar los problemas.

Posteriormente uno de los roles impuestos a los docentes es de líder democrático dentro de las dinámicas de grupos, pero también juega un rol de abstinente el cual se postula dentro de los grupos operativos, por lo cual se pretende que sea compañero y que despierte confianza.

No podemos dejar de lado las concepciones dentro de la pedagogía pragmática donde el docente es un intelectual visualizado como un operario "en la línea de producción escolar", como dice Giroux ;Es importante la pérdida de habilidades de los maestros, va de la mano con la adopción creciente de pedagogías de tipo gerencial. La creciente expropiación del desarrollo y análisis curricular de manos de los maestros se apoya en una racionalidad que separa el pensar de la puesta en práctica y el modelo del maestro se convierte en técnico o empleado de oficina. Aquí lo importante no es dominar el contenido, sino poseer una tecnología para transmitirlo. El maestro es considerado como el un técnico del comportamiento.

Sea cual fuere la inclinación pedagógica del docente es importante tomar en cuenta como la condición básica para cualquier acción educativa de acuerdo a lo que menciona Nerci:

1º El respeto por la personalidad del educando, tratándolo como sujeto y no como objeto.

2º Los trabajos se deben realizar en armonía, simpatía y entusiasmo. Ya que de su dirección y compenetración dependerá una buena o mala labor escolar.

3º Un adecuado comportamiento didáctico donde se presente la integración, acomodación y aprendizaje.

4º Tener cuidado con la indisciplina, ya que la reacción de maestro ante esta será fundamental para que no se presenten actos indeseables.

5º La actitud del maestro es importante para el buen logro de la acción educativa.

Por lo que la función del docente "consiste en tener un cúmulo de conocimientos de cultura, que le permitan responder adecuadamente a las exigencias de la formación intelectual del educando la función de orientador, de guía dispuesto a escuchar, observar y sentir a sus alumnos a fin de orientarlos mejor que el docente sea un maestro que oriente con mayor conciencia eficacia el aprendizaje de los educandos debe cambiar de actitud para con los alumnos. Debe cultivar la estima y respeto recíprocos. Considerar al alumno como sujeto y no como objeto, proporcionando un clima de libertad y seguridad, que le permita al educando ser el sujeto de su propia enseñanza y expresarse espontáneamente".

Podemos notar que el docente tiene una encomienda muy importante dentro del proceso enseñanza aprendizaje, que no es nada fácil de emprender, podemos mencionar otras concepciones como al de Martiniano Arredondo, acerca de la docencia; es un proceso de toma de decisiones – generación, instrumentación y verificación de hipótesis – que se ejerce sobre las variables concurrentes en una situación educativa para propiciar aprendizajes significativos.

La práctica docente es una labor intrincada, en la cual el maestro tiene la tarea infinita y rica por desarrollar, y como lo dijimos en su momento es tan importante y relevante que aun dependiendo de su inclinación esta será vigente y perdurable ante los ojos de la sociedad.

En lo que respecta en el plano filosófico argumenta lo siguiente, en cuanto a la labor del docente:

Una de las tareas fundamentales del docente es formar sujetos racionales, ya que la razón, es la única vía para construir una autonomía, es decir, los seres racionales son más autónomos que las personas que no han desarrollado su capacidad racional. Por supuesto, autonomía no quiere decir aislamiento, insolidaridad, solipsismo, pero al menos sirve para autocontrolarse, autodirigirse, optar entre opciones diferentes, proteger las cosas que uno considera importantes, emprender empresas, etc. Creo que la autonomía es fundamental, y esa autonomía es lo que justamente permite la razón. El no desarrollo de la razón nos hace estar dependiendo. De hecho, los niños muy pequeños y las personas que, por alguna desgracia, han perdido alguna de las facultades racionales lo primero que padecen es una dependencia de los demás. De modo que educar para la razón es educar para la autonomía, para la independencia. Y aquí hay un punto duro de la verdadera educación, y es que, los que los que estamos en el ámbito de la enseñanza, debemos educar para que las personas a las que educamos, nuestros alumnos, puedan prescindir de nosotros. No hay peor maestro que el que se hace imprescindible toda la vida. El maestro que, de alguna forma, sigue siendo maestro siempre, no apoya por una veneración a su persona, a su saber, sino porque se hace imprescindible, es decir, porque la materia que explica o la materia

que ha intentado ofrecer a los demás está tan vinculada a su persona que no se puede él separar de ella de ningún modo y que los demás nunca pueden acceder al conocimiento sin tener esa persona que les guíe y que les ilumine, el gurú, en una palabra, es lo contrario del maestro.

El maestro, o los padres cuando educan a sus hijos, los educan para que se vayan, los educan para que prescindan de ellos. En la verdadera profesión de la enseñanza hay una cierta dimensión suicida, porque educamos para que los demás puedan prescindir de nosotros, y los padres también deben educar para lo mismo, lo cual a veces es duro. Todos los padres, por una parte queremos reforzar la autonomía de los hijos, pero por otra parte quisiéramos que siguieran manteniendo con nosotros algún tipo de vínculo, de dependencia. Eso es, desde el punto de vista educativo, insano, porque hay que educar para la autonomía, es decir, para la razón.

En cada una de las teorías que abordaremos se podrá ver el panorama de esta práctica docente, la importancia y trascendencia en cada una.

1.6 EL APRENDIZAJE Y EL ALUMNO

Con respecto al aprendizaje se puede decir que cada teoría de acuerdo con sus características dará una definición muy particular de los que es el aprendizaje para ellos, pero estas diferencias radican no en el acto del aprendizaje, sino en cuanto a la interpretación que se hace del fenómeno,

pero si podemos estar seguros que este es siempre el resultado de la práctica y el ejercicio.

Por lo que entendemos como aprendizaje como un proceso. Todo aprendizaje consiste en una serie de acciones orientadas hacia determinada meta. Estas acciones involucran a la totalidad de la persona humana.

Otras definiciones de aprendizaje nos dicen:

Es la actividad mental por medio de la cual los conocimientos, las habilidades, los hábitos, las actitudes e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados, originando progresivamente adaptación y modificación de la conducta.

Es el aprendizaje es el proceso mediante el cual se origina o cambia una actividad mediante la reacción a una situación dada. Siempre que las características del cambio en curso no puedan ser explicadas apoyándose en tendencias reactivas innatas, en la maduración o por los cambios temporales de organismo.

Ya que hablamos de aprendizaje no podemos dejar de lado al actor de la situación aprendizaje, por el vínculo indisoluble que se presenta y que son dejar lugar a dudas, sin no estuviese presente no sería posible que se diera el proceso del aprendizaje.

Por lo que el alumno es quien recibe de otra experta una serie de instrucciones que le permitirán acrecentar su acervo cultural. Dewey nos dice con respecto a los alumnos: "es quien tiene que satisfacer los requisitos peculiares establecidos por el maestro. Su problema consiste en averiguar que desea el maestro, que le satisfará al recitar la lección, presentar el examen, o en su conducta externa... El alumno estudia, pero para el inconscientemente los

objetos de estudio son las conveniencias y escotillones del sistema escolar y la autoridad de la escuela, no los estudios nominales. El pensamiento que se evoca así artificialmente parcial es el mejor de los casos, y en el peor, problema del alumno no es como satisfacer los requisitos de la vida escolar, sino como parecer que lo satisface, o como acercarse lo suficiente a satisfacerlo”.

Por otra parte el objetivo del educando es que pueda actuar dentro de la realidad de un modo consciente y eficaz. Además de que este tome conciencia de la realidad en forma positiva, a fin de que se predisponga a cooperar en al solución de sus posibles deficiencias y el mejoramiento de realidad.

Pero dependiendo de cada teoría psicológica la forma de abordar el conocimiento va modificar o modelar sus actitudes y la utilización de sus habilidades. Que le permitirán comprender la atmósfera cultural, físico y social

Los alumnos o estudiantes “aprenden no solo de los profesores, de los que estos les enseñan directamente, sino que también obtienen sus aprendizajes de otras fuentes, como por ejemplo: libros y material impreso, películas teatro, visitas guiadas, consultas con otras personas, discusión y estudio con sus compañeros, etc.

Por lo que podemos comentar que no podemos separa el concepto de estudiante del aprendizaje, ya que depende uno del otro para poder explicar el proceso que suscita en el ambiente escolar social, familiar o cultural. Sea cual fuere la teoría a tratar, se les menciona como una sola entidad lo explican y quizás hasta lo definen como ese conjunto indisoluble.

Es así de esta manera como se ha expuesto los temas de educación, la forma en cómo se encuentra estructurado el Sistema Educativo Nacional, la función

que tiene el docente en el proceso de enseñanza aprendizaje, así como también la función que tiene el alumno dentro de éste contexto. Lo anterior se analizó con la finalidad de ubicar las funciones esenciales y los roles que tienen los principales sujetos dentro del proceso educativo: los docentes y los alumnos.

Es fundamental ese análisis ya que de ahí se parte que se debe de mejorar la actuación de los docentes, esto significa que se encuentren mejor preparados, para que puedan enseñar de una manera eficaz a los estudiantes.

Y para que puedan tener un desempeño eficiente se hace necesario que los maestros conozcan y aborden los diferentes modelos de liderazgo y motivación que se han desarrollado, esto con el objeto de que puedan aplicarlos en las clases de manera cotidiana. El problema de inatención por parte de los estudiantes es verdaderamente grave dentro de las aulas, por lo que se hace necesario que el docente sepa qué hacer en cada caso en particular, tomando en cuenta las características del grupo y de los propios alumnos.

Es por ello que se presenta en el siguiente capítulo los diferentes modelos de liderazgo para que se tenga un panorama amplio y el profesor proceda a elegir el que se adecúe mejor a las condiciones y circunstancias del grupo. Se está planteando opciones eminentemente formativas, las cuales el profesor debe de abordar para que se encuentre bien capacitado.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

MODELOS DE LIDERAZGO APLICADOS AL ÁMBITO EDUCATIVO

Partiendo de lo general a lo particular tenemos que es indispensable manejar antes el tema educativo, los profesores que proporcionan la educación y formación a los discentes y ahora algunas características personales y profesionales con las que deben de contar para desempeñar de manera eficiente su trabajo el maestro.

Es así como en el presente capítulo se tocarán los temas relacionados al liderazgo, sus modelos, las personas que lo ejercen, así como la importancia que tiene este tema con la función docente.

Se hace indispensable su manejo por la necesidad real y patente que tienen los maestros en saber llegarles al centro a los alumnos y aglutinar los esfuerzos para dirigir a los estudiantes a un objetivo común: el proceso de enseñanza – aprendizaje, el conocimiento, la reflexión de los temas de cada asignatura, todo ello en vista de que se mejore de manera sustancial el nivel educativo.

Se presentan los modelos de Grid, el de contingencias, el modelo de Fiedler, de Hersey, el participativo y el transformacional, para que se tenga un panorama amplio de cuáles se pueden utilizar, dadas las condiciones específicas de cada uno de los grupos y alumnos.

La variedad y cada vez más complejas demandas que la sociedad le plantea al ejercicio de la función docente hacen recomendable que el profesor disponga en su desempeño de las competencias propias del liderazgo transformacional,

que le permitan promover aprendizajes en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación, y convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes.

“Se sostiene que para poner en práctica la autonomía profesional debe, en primer lugar, alcanzar su afirmación profesional, mediante un esfuerzo intelectual que le permitan acudir al conocimiento que le aportan las ciencias y teoría educativas, la pedagogía, la dinámica de las disciplinas culturales y el saber que le proporciona de la práctica docente cotidiana. En segundo lugar debe disponer de habilidades sociales para compartir y comprometerse en una verdadera comunidad profesional y, en tercer lugar, actuar en conciencia profesional, la que se concibe como el compromiso con la investigación, el conocimiento; la competencia, la ética en su desempeño docente, la integración y la justicia social.”⁷

En la actualidad todas las profesiones han evolucionado para responder a los nuevos requerimientos y demandas que la sociedad paradigmáticamente les impone, desafiando la filosofía, las ciencias y las teorías que las sustentan; las ciencias y las tecnologías que las instrumentalizan y la ética que las compatibiliza con el sistema de valores en que coexisten.

Dentro de este panorama emerge distintivamente la función docente ejercida por el profesor. Esta función la realiza el maestro en un ambiente social convulsionado, turbulento, con fuertes tensiones económicas, culturales y políticas que desafían su profesionalismo, colocándolo en una verdadera encrucijada; puesto a su vez la sociedad le exige resultados de calidad.

⁷ BALSTER L.Lynn. *Transformational Leadership*. Profile of a High School Principal Vol 36 N° 9, Ossc Bulletin, Oregon School Study Council. USA, 1993, P. 30

Resultados que, muchas veces, no coinciden con la educación esperada por los diversos grupos de presión e interés que coexisten en el medio social.

Por otro lado, tampoco se observa la fehaciente expresión de voluntades y esfuerzos para conformar efectivas redes de apoyo sinérgico que legitime, promocióne y valore la educación como fundamental actividad humana de desarrollo personal y social.

En otra vertiente, tampoco la sociedad le ha proporcionado al docente, con claridad, las condiciones adecuadas para la profesionalización que como dimensión, debe manifestarse, entre otros, en indicadores tales como: una efectiva sistematización de la formación docente permanente; la creación y mantenimiento de ambientes propicios para el ejercicio de su función; el reconocimiento y valoración de su status; el mejoramiento de los niveles de remuneraciones.

"El ser profesor implica entonces, el juego dinámico e interdependiente de las dimensiones de profesionalización y. profesionalismo que le permitan asumir el liderazgo transformacional que debe traducirse en competencias para percibir, comprender y alentar el cambio, en virtud de su fortaleza profesional de estar en posición de influir en otros para promover la innovación educativa y así poner en juego su incansable rol social de educar."⁸

En la presente tesis se considera la función docente como formas específicas del comportamiento del profesor, intra y extra aula, asociadas a la tarea de mediar para promover aprendizajes en sus educandos en convivencia con los demás. Para ello se sostiene que debe asumir las competencias propias del liderazgo transformacional que le permitan convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la

⁸ Bell, Martín. *Administración de Recursos Humanos conceptos y estrategias*, p. 90

consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes.

Ello debe ejercerlo con autonomía profesional que implica, en primer lugar, alcanzar su afirmación personal, mediante un esfuerzo intelectual que le permitan acudir al conocimiento que le aportan las ciencias y teorías educativas, la pedagogía, la dinámica de las disciplinas culturales y el saber que le proporciona de la práctica docente cotidiana. En segundo lugar, debe disponer de habilidades sociales para compartir y comprometerse en una verdadera comunidad profesional y, en tercer lugar, actuar en conciencia profesional, la que se concibe como el compromiso con la investigación, el conocimiento, la competencia, (ser competente), la ética en su desempeño docente, la integración y la justicia social.

2.1 EL LÍDER

Al igual que la educación existen para el liderazgo un sin fin de conceptualizaciones pero ahora solo tomaremos dos que considero que son las más objetivas y concretas.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

En lo particular conceptualizo al liderazgo como: un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas, el líder se caracteriza por que a través de sus ideas, carácter, talento, voluntad habilidad conduce a los demás a cubrir los objetivos que se trazan en las instituciones o empresas.

Es inevitable que en todas las escuelas en donde existe un liderazgo, no exista un líder ubicado, este líder no necesariamente tiene que ser el director, se puede dar el caso en que este se manifieste en un profesor, que tiene gran influencia por sus características, sobre los demás maestros y en particular sobre el alumnado.

Un líder es aquel que por la fuerza de sus ideas, de su carácter, talento, voluntad, habilidad y situación en la que se encuentra, es capaz de inspirar, incitar y dirigir a los demás hacia el logro de los objetivos institucionales. Un líder es capaz de influir en el comportamiento de los estudiantes, es aquel que posee la facultad de imponer su voluntad a los demás, de manera que merezca su respeto, confianza y cooperación.

El líder es la persona que constituye el punto focal de la conducta del grupo, es el que recibirá más comunicaciones que los restantes miembros, tiene mayor influencia en las decisiones del grupo. Es aquella persona capaz de conducir al grupo hacia las metas propuestas.

El poder del líder tiene bases psicológicas y se sustenta en cinco tipos de poder social que a continuación se mencionan.

1. "Poder por derecho legítimo. Se refiere al predominio que tiene un miembro del grupo, que por determinadas razones, se le reconoce el derecho a influir sobre los demás y consecuentemente, la obligación de aceptación por parte de los miembros del grupo. En este caso se observa una legalidad de tipo psicológica. Esta se origina en la internalización de las figuras paternas y maternas.
2. Poder por competencia o poder de experto. Este poder se le asigna al que tiene mayor conocimiento sobre el campo intelectual, aunque

también en cualquier otro campo. Corresponde al especialista o al experto. Este poder se basa en el conocimiento y la información.

3. Poder por castigo: ascendiente que tiene un miembro del grupo sobre quien recae la facultad de castigar.
4. Poder por identificación; corresponde a aquel que posee una personalidad admirada como modelo o héroe a quien quisiera parecerse.
5. Poder de recompensa: ascendiente que tiene un miembro del grupo es quien se descubre una ventaja que puede ser compartida por aquellos que lo deseen y en la medida que lo deseen.”⁹

A continuación se describen los conceptos del líder:

El líder es el: "Impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores."

"El líder nos refleja una figura que nos manifiesta seguridad el cual es más inteligente, más grande, más maduro, más cultivado y destacado que nosotros, proyectando deseos de seguridad y dependencia".

Entonces se puede definir al líder como:

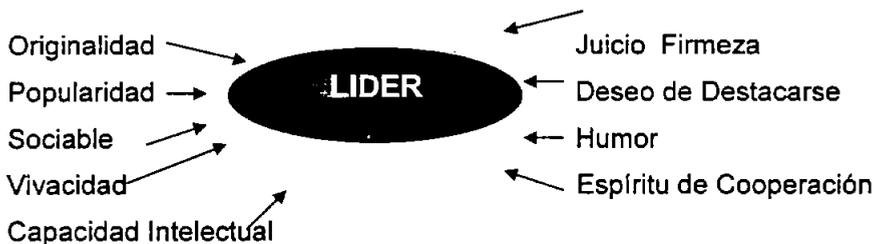
Una persona que por sus características, influyen en un grupo de seguidores, que refleja y manifiesta: originalidad, seguridad, sabiduría e independencia, y que por dichas características se destaca del grupo al que pertenece.

En la historia, los líderes se han manifestado por la realización de ciertas funciones unidas con un grupo en determinadas condiciones de tiempo y de lugar.

⁹ Arias, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, p. 98

Se puede decir que hay líderes a quienes se les dota de atributos semejantes a los de la figura divina y los cuales poseen un don y por otra parte, existen los grupos de personas que se integran y organizan y dirigen sus actividades hacia objetivos, analizando así, la función de liderazgo desde el punto de vista de una relación dinámica.

Características necesarias para ser líder



2.2 EL LIDERAZGO

Existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han querido definir el concepto.

Aunque, al parecer, todo el mundo está de acuerdo en que el liderazgo implica un proceso de influencia, suele haber diferencias al decidir si el liderazgo no debe limitar (a diferencia de que se deben usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia en los seguidores).

A continuación se describirán las teorías del liderazgo más representativas, para poder comprender mejor la figura del líder y su importancia en las organizaciones educativas.

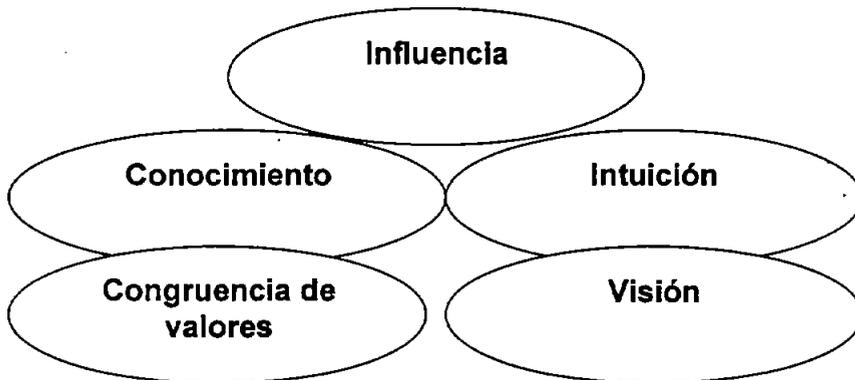
2.3 Aptitudes y liderazgo.

Entre los elementos básicos del liderazgo están las aptitudes básicas de los líderes, tener como mínimo un seguidor y estar en una situación específica.

Las aptitudes de los líderes son de lo más diverso, y las organizaciones de éxito no siempre esperan a que los líderes surjan solos. Buscan personas con potencial de liderazgo y las ponen en situaciones con experiencias diseñadas para favorecer el desarrollo de esas aptitudes.

Dentro de muchas aptitudes que surgen en cualquier cantidad de teorías de liderazgo, se considera que las más importantes son propuestas por Hellriegel y Slocum; y se resumen en cinco:

Aptitudes básicas de los líderes¹⁰



¹⁰ Etkin, Jorge et Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones, Invariancia y Cambio*, p.104

1.- Influencia: Acción de un líder que consiste en compartir influencia y control con sus seguidores.

2.- Intuición: Habilidad para examinar una situación, prever cambios, correr riesgos y generar confianza.

3.-Conocimiento: Capacidad de una persona de reconocer sus propias cualidades y limitaciones

4.- Visión: Capacidad para imaginar diferentes y mejores condiciones y las mejores condiciones y medios e alcanzarlos.

5.- Congruencia de valores: Capacidad para comprender los principios orientadores de la organización y los valores de los empelados y para conciliarlos.

2.4 CLASIFICACIÓN DE LOSTIPOS DE LIDERAZGO

Existen muchos tipos de líderes, y por consiguiente, es muy difícil dar una definición universal del concepto de líder, al respecto Grandas Jaime dice:

(...) no existe una definición universalmente aceptada de lo que es un líder; sin embargo, un punto de acuerdo es que los líderes son personas que tienen seguidores, si bien no todos los líderes son seguidos por multitudes presas del entusiasmo. En el todos los líderes son seguidos por multitudes presas del entusiasmo. Por ejemplo, en el interior de las organizaciones escolares se espera que quienes las dirigen actúen como verdaderos coordinadores; pero, a veces, el director, por ese simple hecho, es un líder, puesto que tiene seguidores que acatan sus disposiciones más bien motivados por el temor o

interés de obtener algún beneficio personal, que por el logro de una visión o un objetivo común.¹¹

Los líderes en todos los ámbitos y tienen características más o menos distintas, si bien nunca se encuentran tipos puros de ellos. Es decir, el líder, como cualquier persona, varía su comportamiento; así, en algunas cuestiones, mantiene una actuación más centrada en principios; en otras, más orientadas a las personas; en unas más, es más abierto y comprensivo; mientras que en otros momentos se muestra cerrado e irracional.

Para salir del dilema, se ha reflexionado la existencia de diferentes tipos de líderes:

El líder autocrático

El líder autocrático se caracteriza por ser el quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Algunas de sus características más comunes son:

- Su punto de vista siempre debe de prevalecer por encima de las demás personas.
- El debe personalmente tomar las decisiones importantes
- Debe tener un conocimiento profundo del movimiento general de la escuela, confiando únicamente en su propia competencia
- Trata de aparentar que es un experto en todo, por lo menos, que posee mayor experiencia que cualquiera de sus seguidores.
- Utiliza los premios y castigos en forma de chantajes

¹¹ Grandas, Jaime *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Editorial Pearson Educativa, p. 87

- Aparenta tener fortaleza moral
- No permite que los alumnos conozcan sus debilidades y errores.

Por ello, a este líder bien podrían aplicársele las palabras que utiliza Maisson para la descripción de las relaciones meramente utilitarias: "El egósta no se separa del otro para bastarse a sí mismo, sino porque lo considera un simple instrumento, y no un compañero (...); para él los otros no son ya seres semejantes, sino peones que trata de mover, de ordenar o de sacrificar en su único interés."

Por lo tanto, ese tipo de líder la única ventaja que se le puede atribuir, es que conoce perfectamente el funcionamiento de la estructura; todos los demás factores los tiene en contra.

El líder carismático

Un líder carismático es aquel que atrae emocionalmente a sus seguidores. Con frecuencia, el líder carismático busca ser admirado, obtener el afecto y el reconocimiento de sus seguidores; sin embargo, cuando esto no sucede, sus propios temores de resaltar desagradable a quienes lo deberían seguir lo lleva a actuar en forma autoritaria.

El culto a su personalidad puede llegar a ocupar un sitio preponderante en la relación con los alumnos, igualmente, es una persona poco abierta.

El líder situacional

El liderazgo situacional plantea el hecho de que no existe un estilo de liderazgo que sirva para todas las ocasiones ni para todas las personas, lo que permite que el líder establezca un tipo de relación diferente con ello o bien adecuar su estilo a la situación presente.

El líder participativo

Este tipo de líder, es uno de los más demandados dentro de una escuela puesto que reconoce que es necesaria la participación de todos los integrantes de una institución para que las diferentes tareas que se desempeñan en el ámbito laboral se mantengan bajo esquemas de participación e integración.

Un enfoque de liderazgo participativo es el propuesto por J. Kouzes y B. Posner, quienes sugieren las siguientes cinco habilidades, como propias de este tipo de líderes:

- 1.- El reto en el proceso, lo que implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos.
- 2.- Inspirar una visión compartida que implique visualizar el futuro.
- 3.- Habilitar a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás.
- 4.- Modelar el camino, es decir, establecer el ejemplo y planear pequeños triunfos.
- 5.- Dar valor al corazón, o sea conocer las contribuciones y celebrar los logros.

Cada una de estas cinco habilidades requiere de las siguientes actitudes que se proponen como parte del líder participativo:

- El reto en la actividad hacia el estudio
- Asignar tareas o trabajos retadoras
- Encontrar algo que no funcione bien y corregirlo
- Librarse de la rutina cotidiana
- Institucionalizar el proceso de recopilar ideas innovadoras

- Diseñar pequeños experimentos
- Honrar a quienes asumen riesgos
- Aprender del pasado y acentuar la retroalimentación
- Actuar instintivamente y racionalmente
- Conocer a todos en la escuela
- Comunicarse expresivamente y claramente
- Desarrollar una forma de comunicación directa y sin rodeos.
- Habilitar a otros para actuar
- Realizar recorridos por la escuela
- Hablar con otros acerca de valores y creencias en el estudio
- Dedicar tiempo a las prioridades más importantes
- Comenzar, construir éxitos
- Construir un compromiso al ofrecer alternativas
- Hacer públicos los aciertos de los alumnos para que sean visibles a los demás.
- Hablar siempre en plural nosotros
- Crear relaciones entre las personas
- Delegar
- Involucrar a los demás en la planeación y en al solución de problemas
- Ser accesible
- Dejar a los estudiantes utilizar su propio criterio
- Fomentar expectativas elevadas
- Hacer un uso creativo con las recompensas
- Cultivar el ámbito de decir gracias
- Vincular el desempeño con las recompensas
- Establecer una retroalimentación acerca de los resultados
- Amar lo que se hace

Entonces si el líder participativo aplica los aspectos que se mencionaron, puede llegar a tener un éxito en el cumplimiento de sus metas y llegar a tener una productividad e integración de los subordinados más amplia de lo que se esperaba.

El líder relacional.

En este sentido, el liderazgo es, en primer lugar, un fenómeno de interacciones entre el dirigente y sus colaboradores más directos; entre el auténtico jefe y el resto de la organización, dentro de un contexto particular. Si cualquiera de estas relaciones se altera se afecta la conducción y dirección proporcionada.

Este tipo de líder es más bien de tipo relacional, y ya que los principios que deben orientar su actuación orientada hacia:

- Alto enfoque en las relaciones que se den entre el personal que integra el equipo de trabajo
- Búsqueda incesante por construir la calidad en su organización
- Cuidado especial de los recursos con que cuenta la escuela.

Asimismo, se prevé que el líder deberá poseer las siguientes características para poder ejercer su liderazgo efectivamente según Crosby Philip;

1. Estar dispuesto a aprender
2. Ser ético
3. Mostrar disponibilidad
4. Ser decidido
5. Ser energético
6. Ser confiable
7. Ser sensato

8. Ser modesto
9. Ser apasionado
10. Ser agradable

Con estas características que son importantes para el líder racional, se desenvuelve este liderazgo, en donde si bien el líder tiene el proceso racional, que conlleva a un funcionamiento estructurado bien pensado y organizado.

DIVERSAS CLASIFICACIONES DE TIPO DE LÍDERES

Los tipos de líder que se describen a continuación, no son más que un resumen muy claro de los tipos de líder que se mencionaron con anterioridad, se manejan tres clases de líder que si bien son muy generales son muy aplicables en la actualidad, y clasifican al líder en:

1.- "Autócratas- (Estricto, Benevolente e Incompetente): Es el que realiza todas sus funciones y actitudes sin tomar en cuenta a nadie y trata de mantenerse apartado del grupo y desprecia a los que se oponen.

2.- Demócratas- (Auténtico y Seudodemócrata): Da las ordenes después de consultar el grupo, su participación es como de un miembro más, fusionándose con el grupo.

3.- Dejar hacer: Se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no participa."¹²

¹² Monroy de Velasco, Anameli. *El educador*, p. 47

2.3.1 MODELO DE GRID

El modelo de Grid, creado por Robert Blake y Jane Mouton, identifica cinco estilos de liderazgo en los que se combinan diferentes proporciones de interés en las personas, estos estilos son:

1.- Estilos depauperado- Se caracteriza por un escaso interés en las personas. El objetivo primordial de los profesores que adoptan este estilo es evitarse problemas; transmiten órdenes a los alumnos, siguen la corriente y se cercioran de la imposibilidad de que se les haga responsables de omisiones. Hacen el mismo esfuerzo requerido para el cumplimiento de labores y evitan que se les despida o destituya.

2.- Club campestre- que consiste en un gran interés en las personas. Los profesores que adoptan este estilo pretenden generar una atmósfera segura y cómoda en que sus alumnos reaccionaran positivamente. La atención a la necesidad de relaciones satisfactorias da por resultado una atmósfera y ritmo de trabajo agradable, aunque no necesariamente productivos.

3.- Estilo de peligro- Los profesores que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los alumnos sean importantes para el cumplimiento de los objetivos escolares. Creen que la eficiencia escolar depende de la correcta organización del trabajo, de modo que lo único que deben hacer los estudiantes es cumplir órdenes.

4.- Estilo a medio camino- Los profesores que lo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades del alumnado y los objetivos a cumplir en el curso. Se obtiene un desempeño adecuado mediante la preservación de un nivel de moral de los estudiantes suficiente para garantizar el proceso de enseñanza aprendizaje.

5.- Estilo de equipo- Indica elevados niveles de interés en los alumnos. Los profesores que adoptan este estilo intentan establecer cohesión y fomentar el compromiso de los estudiantes. El maestro genera relaciones de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común en los propósitos del proceso enseñanza – aprendizaje.

Sería conveniente que el profesor interesado en buscar una identidad de liderazgo tomara en cuenta las circunstancias que se le presentan, debido a que, estos estilos se pueden acomodar a la situación de un líder de un grupo en particular, pero tal vez, sea ese mismo estilo ineficaz para otro grupo, por lo que es recomendable tomar en consideración todos los estilos, para que se puedan adecuar a su liderazgo y hacer una mezcla de elementos que el líder considere satisfactorios para su conveniencia.

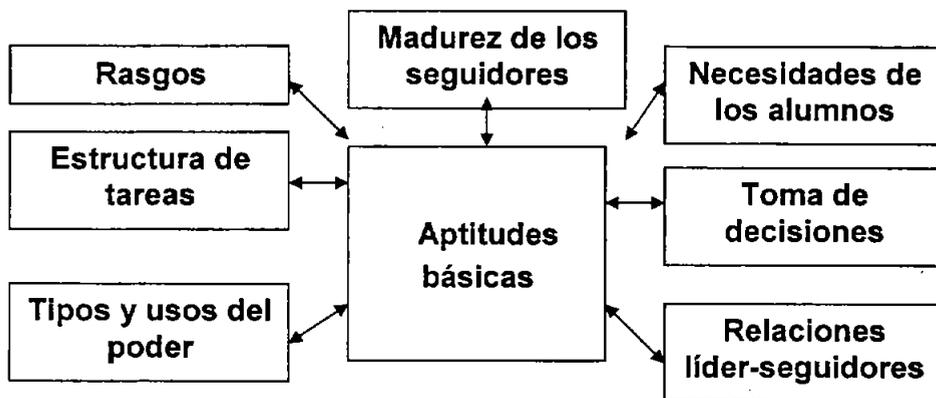
MODELO DE CONTINGENCIAS

En vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario crear nuevos modelos de liderazgo. El siguiente paso en la evolución de los conocimientos sobre el liderazgo fue la creación de modelos de contingencia o situacionales. De acuerdo con los modelos de contingencia del liderazgo, cada situación determina el estilo por usar.

Los factores situacionales previstos en estos modelos aparecen en la figura, sin embargo, ningún modelo de contingencias en particular comprende todos estos factores.

Los cuatro modelos de contingencia del liderazgo más influyentes son el modelo de contingencias de Fiedler, el modelo situacional de Hersey y Blanchard, el modelo de ruta-meta de House y el modelo de liderazgo participativo.

Factores situacionales que influyen en la actitud de un líder



MODELO DE FIEDLER

Fred Fiedler y sus colaboradores desarrollaron el primer modelo de contingencias. El modelo de contingencias de Fiedler sostiene que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo de líder y las demandas de una situación. En otras palabras, la eficacia de un estilo de liderazgo está en función de que se le emplee en la situación indicada. De acuerdo con este modelo, un profesor debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra dentro del grupo y después busca la coincidencia entre estilo y situación, lo que puede implicar modificar la situación para adecuarla al estilo del líder.

Variables situacionales. Fiedler identificó tres variables en la situación de trabajo que permiten determinar el estilo de liderazgo más eficaz: las relaciones profesor - alumnos, la estructura de las tareas, el poder de puesto de líder. Cada una de ellas puede ser descrita como favorable o desfavorable para el líder, según su actuación.

Las relaciones líder-miembros son el grado de aceptación del líder por sus seguidores y es la determinante más importante de la eficacia de un líder. El profesor que se lleva bien con sus alumnos no tiene que recurrir mucho a su autoridad formal. En cambio, el líder que no cuenta con la simpatía de los estudiantes, a quienes no se le tiene confianza y que parece carecer de peso en la escuela debe echar mano de su poder legítimo y de coerción para conseguir que los demás cumplan con sus tareas.

La estructura de tareas es el grado en que un trabajo es rutinario. Como se recordara, las labores rutinarias dentro de una aula están sujetas a actividades escolares claramente definidas, en este caso si carece de lineamientos claros para la ejecución de las tareas, el líder debe guiar y dirigir a los estudiantes.

El poder de posición del líder es el grado en que un maestro posee poder legítimo, coercitivo y de retribución. La posesión de este tipo de poder hace más fácil para un líder ejercer influencia en sus alumnos; en cambio si es deficiente, se complica la tarea del líder, ya que lo obliga a recurrir a fuentes de peso personales, más que escolares.

Estilos de liderazgo eficaces. Los profesores orientados a relaciones son generalmente más eficaces en las situaciones moderadamente favorables, en las que las tareas están estructuradas, pero el líder no cuenta con la simpatía de sus seguidores o viceversa. Pero sea cual fuere la situación, el líder debe depender de la buena disposición y creatividad de los alumnos para conseguir el cumplimiento de las tareas. Fiedler tiene razón en decir que el liderazgo

exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del maestro y las demandas de una situación, dado que de estas situaciones el líder tendrá que elegir que camino será el que mejor se adecúe a sus necesidades.

MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard señala que los niveles de conducta de los líderes deben basarse en el nivel de disposición de los seguidores.

“Éste seguimiento ocurre cuando un líder se sirve de la comunicación unidireccional para detallar deberes a sus seguidores lo que deben hacer, así como donde, cuando y como deben hacerlo. Los líderes, estructuran, controlan y supervisan a sus subordinados. El comportamiento de apoyo se da cuando el líder se sirve de la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus subordinados en al toma de decisiones.¹³

Las personas poseen grados variables de disposición, dependiendo de sus antecedentes y de la tarea específica que deben realizar. En contraste con Fiedler, quien sostiene que el estilo de un líder es relativamente rígido, Hersey y Blanchard destacan la flexibilidad de los líderes para adaptarse a situaciones cambiantes. Los líderes de estilo de instrucción ofrecen indicaciones claras y dirección específica.

Mientras los alumnos atraviesan el periodo de aprendizaje el estilo de instrucción sigue siendo importante, ya que aún no se encuentran en condiciones de asumir la plena responsabilidad de sus labores. En esta etapa, sin embargo, los líderes deben comenzar a adoptar una conducta de apoyo para consolidar la seguridad de los estudiantes en si mismos y en mantener

¹³ Owens, Robert. *La escuela como organización*, p. 51

vivo su entusiasmo, lo que se conoce como seguridad en si mismos y en mantener vivo su entusiasmo, en el que se alienta a la comunicación bidireccional y se promueve la seguridad y motivación de los jóvenes, aunque la responsabilidad y control de la toma de decisiones continúan en poder del líder.

Cuando los seguidores adquieren seguridad en el desempeño de sus labores estudiantiles ya no es necesario que el líder adopte una actitud directiva. No obstante, debe promover aún más la comunicación, escucharlos activamente y apoyar sus esfuerzos para hacer uso de las habilidades que han adquirido. Conforme al estilo de participación, líder y seguidores comparten la toma de decisiones y ya no necesitan o esperan que su relación sea de carácter directivo.

El estilo de delegación, es el indicado para un líder cuyos seguidores ya están preparados para desempeñar una tarea en particular y poseen tanto la actitud como la motivación suficientes para asumir plena responsabilidad sobre ella. Aunque es probable que el líder siga interviniendo en la identificación de problemas, la responsabilidad de ejecución de los planes recae en los seguidores, dueños y de elevado grado de experiencia que permite cederles la conducción de los asuntos bajo su responsabilidad, así como la toma de decisiones sobre como, cuando y donde llevar a cabo sus tareas.

La idea de que los líderes deben de ser flexibles respecto del estilo de liderazgo por adoptar resulta muy atractiva para muchas personas que tienen conocimiento de los diferentes estilos de liderazgo. No obstante, los líderes deben monitorear constantemente el nivel de madurez de sus alumnos o seguidores para determinar la combinación mas adecuada de conductas directivas y de apoyo. Un estudiante inmaduro puede alcanzar un desempeño tan bueno como el de uno experimentado si se le dirige y se le

supervisa muy de cerca. Si el estilo del líder es adecuado, habrá de contribuir a que los seguidores maduren. Así, el hecho de que los líderes favorezcan la evolución de sus seguidores implica para ellos la necesidad de hacer evolucionar también su estilo de liderazgo.

2.3.5 MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

El modelo de liderazgo participativo ofrece una serie de reglas para determinar el grado y modalidad de toma participativa de toma de decisiones que se debe alentar en diferentes situaciones.

A partir del reconocimiento de que una tarea puede estar estructurada o desestructurada, los investigadores señalaron la necesidad de que los líderes adapten su conducta al grado de estructuras de las tareas. Este modelo refleja una serie de reglas a seguir por los líderes para determinar la modalidad y grado de participación de los empleados en al toma de decisiones.

El modelo de liderazgo participativo sostiene que la eficacia de una decisión se mide tanto por su calidad como por su aceptación.

Así, para tomar la mejor decisión un líder debe analizar la situación y optar después por uno de cinco estilos de toma de decisiones que se resumen en al tabla. Existen dos estilos autocráticos (AI y AII), dos estilos consultivos (CI y CII) y un estilo grupal (GII).

Tabla

Estilos de toma de decisiones de acuerdo con el modelo de liderazgo participativo¹⁴

ESTILO DE DECISIÓN	DEFINICIÓN
AI	El líder toma solo la decisión
AII	El líder pide información a los miembros de su grupo, pero toma solo la decisión. Los miembros del grupo pueden ser informados o no de la situación.
CI	El líder da a conocer la situación a los miembros del equipo y les pide información y evaluación. Los miembros del equipo no trabajan en grupo y el líder toma solo la decisión.
CII	Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación, pero el líder toma la decisión.
GII	Líder y miembros del equipo se reúnen para discutir la situación y el equipo toma la decisión

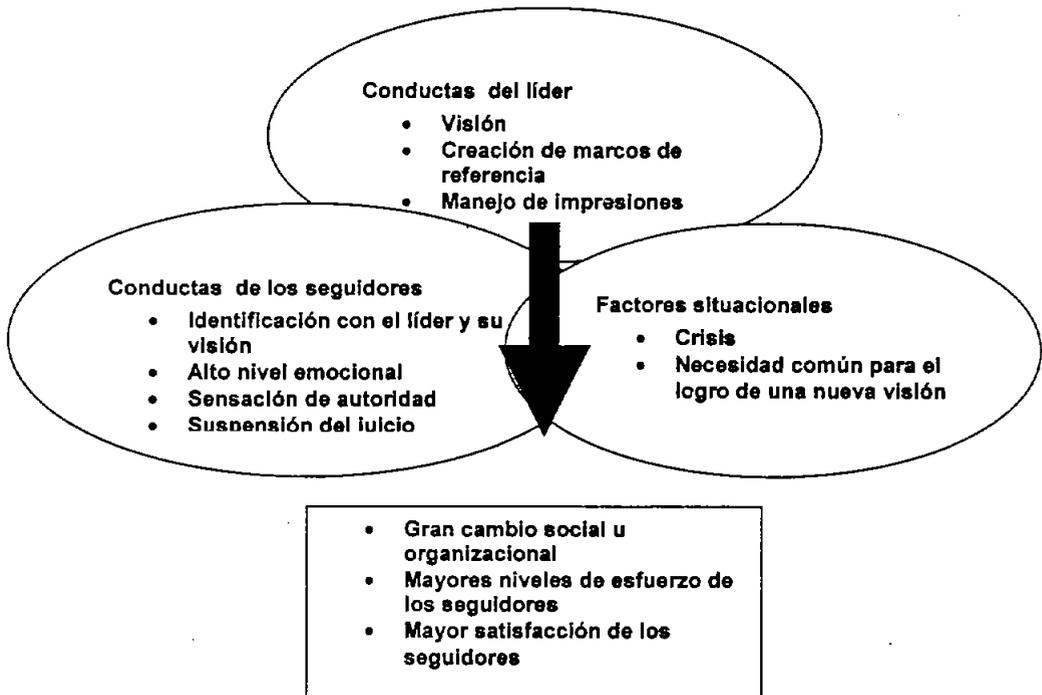
MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

En su formulación más simple, el liderazgo transformacional es dirigir por medio de la motivación. Los líderes transformacionales ofrecen extraordinaria motivación al apelar los ideales y valores morales de sus seguidores e inspirarlos a adoptar nuevas maneras de pensar en problemas. Un líder puede motivar a sus seguidores al fijar en sus conciencias la importancia y valor de una tarea y de la necesidad de ponerla por encima de sus intereses personales. La influencia de los líderes transformacionales reside en su capacidad para inspirar a los demás con sus palabras, visiones y actos. En resumen, los líderes transformacionales vuelven realidad los sueños de sus

¹⁴ Wilson, John. *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*, p. 72

seguidores. Los seguidores transformacionales adoptaran tres conductas: visión, creación de marcos de referencia y manejo de impresiones. En la siguiente figura aparecen estas conductas y las relaciones de los seguidores.

Figura
Modelo del liderazgo Transformacional



2.5 LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DOCENTE

La función docente está asociada a la tarea de educar y se ejercita mediante formas específicas de comportamientos que surgen del conocimiento y comprensión del hombre y su desarrollo, de la pedagogía, del saber cultural, del contexto y de la cotidianeidad. Estos comportamientos deben traducirse en acciones específicas orientadas hacia la:

- Planificación de las acciones educativas con pensamiento estratégico. Herramienta que le permita tener en cuenta que las decisiones que se toman ahora tendrán su efecto en el futuro, tanto en el desarrollo y oportunidades de vida de las personas, como en la construcción de escenarios de convivencia social.
- Creación e incorporación a ambientes de aprendizajes que promuevan la interacción y la participación de los agentes involucrados.
- Mediación, para que otros, aprendan en un contexto socio-cultural definido, gracias a un proceso de mejoramiento continuo de transformación que los direcciona hacia la autotransformación integral.
- Evaluación, tanto de los aprendizajes adquiridos por los participantes en el proceso educativo, como el proceso y producto de su acción docente para propiciar el seguimiento, el monitoreo y la retroalimentación necesarias.
- Comunicación y relaciones con la familia y con otros agentes educativos para conformar comunidad de aprendizajes.
- Reflexión e investigación sobre sus prácticas, contrastando, en dialéctica, realidades y deshabilidades, así como realidades y teorías.

Actualmente existe consenso de que lidera quien está consciente de la necesidad de cambio y por lo tanto lo estimula e impulsa, sin esperar la autoridad burocrática que se lo imponga hacerlo. Esto es verdadera y efectiva autonomía profesional, que se debe manifestar en el ejercicio de un liderazgo transformacional, que consiste, por un lado, en inducir en otros un proceso

continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación.

Deborah Walter, clarifica la esencia del liderazgo transformacional, al señalar que, la investigación existente al describirlo converge a los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa.

En consecuencia, tres elementos definen el liderazgo transformacional:

1. Actitud de colaboración compartida en la toma de decisiones de los objetivos que se persiguen. Esos líderes creen que los objetivos organizacionales pueden ser mejor logrados si hay un compromiso y colaboración compartida.
2. Un énfasis en el profesionalismo del profesor, así como el empuje y la motivación, se acepta el supuesto que todos los profesores son capaces de ejercer liderazgos y de alentar a sí mismos el control (autocontrol).
3. Una comprensión del cambio que incluyen cómo motivar el cambio en otros.

En síntesis, el líder transformacional enfatiza el mejoramiento continuo, comprometiéndose con la optimización del proceso y del producto, alentando el cambio como necesidad sentida; impulsando la motivación a otros y promoviendo la creación de oportunidades de liderazgo para el empuje de la gente.

Liderazgo para el cambio es aquel que refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio. El líder debe presentar el cambio con base en los requerimientos impersonales de la situación, más que en las bases personales. Las razones del cambio deben ser acordadas, deben ser concordantes con los objetos y normas de la organización.

Los líderes transformacionales son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos y esto es justamente lo que se espera de quien ejerce la función docente.

La función docente, en un sistema abierto como la escuela, se manifiesta tanto dentro de ella, con sus debilidades y fortalezas, como en el exterior con sus oportunidades y amenazas, coexistiendo además, con agentes que actúan como aliados u oponentes a sus nobles propósitos.

Es en este panorama en donde emerge la figura del profesor para concitar y comprometer a la sociedad toda y así asumir el verdadero papel de liderazgo. Se afirma que es el profesor quien debe liderar para que los demás tomen conciencia de que su labor, junto a otros agentes tradicionales o emergentes, es causa y efecto de las decisiones y actuaciones de quienes formamos parte de esta sociedad, y que la particular contribución de cada uno de nosotros en la conformación de redes estará aportando al desarrollo de las personas y con ello a la justa y armoniosa convivencia social. Y en este sentido, bien vale la pena comprometerse.

En efecto, todo profesor debe ser un líder, puesto que en el ejercicio de la función docente debe actuar, sin dilación, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio dentro la realidad en que se desenvuelve. El acto de educar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones.

Esta característica de agente de cambio se reafirma cuando los demás le atribuyen la calidad de creíble, pues sabe dónde hay que ir y tiene los conocimientos, las destrezas y la disposición para hacerlo y asume que su rol educativo se ejerce en torno a un sistema coherente de valores.

Demuestra sus condiciones de líder también, cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus alumnos y en consecuencia, manifiesta sentido de orientación y visión para el futuro, rescatando con ello, la esencia del acto de educar.

Comprende que su labor será estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y por lo tanto, debe ser capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Al reconocer que la sociedad en la actualidad le asigna una serie de demandas múltiples y a menudo divergentes, en la cultura organizacional actúa inspirado por la filosofía del “nosotros” y no en la del “yo”.

Al identificar el modelamiento, en sus distintas manifestaciones, como una alternativa metodológica viable para promover aprendizajes de actitudes y valores, asume que con el ejemplo se hacen tangible las visiones y los valores.

Al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, impulsa sus talentos, según sus personales manifestaciones, y fija objetivos alcanzables que se pueden ampliar progresivamente, cautelando de esta manera las motivaciones de logros y expectativas de reales oportunidades de vida. De este modo está ejerciendo el liderazgo docente, entendido como proceso mediante el cual el docente entrega lo mejor de sí mismo para sacar lo mejor de los demás.

Una investigación, con una muestra de docentes de Venezuela, Argentina y Chile, revela que con distintos grados de intensidad los estudiantes perciben que estas características de liderazgo se manifiestan en el ejercicio de la

función docente. En consecuencia, y a manera de síntesis, estas características se manifiestan cuando el docente:

1. No espera el permiso para iniciar el cambio, cuando este es percibido y sentido.
2. Debe ser creíble, pues sabe hacia dónde hay que ir y posee los conocimientos y las destrezas necesarias para hacerlo.
3. Debe estar consciente de las posibilidades futuras de sus educandos y por lo tanto debe tener un sentido de la orientación y visión para el futuro.
4. Debe ser capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.
5. Debe estar consciente que en un mundo complejo y tenso como el que vivimos, las estrategias que tienen éxito se basarán siempre en la filosofía del "nosotros" y no en las del "yo".
6. Debe tener presente que liderando mediante el ejemplo es como los líderes hacen tangibles las visiones y los valores.
7. Debe entregar lo mejor de sí para sacar lo mejor de los demás, fijando para sus alumnos objetivos alcanzables, ampliándolos e impulsando sus talentos.

Para que estas características se exterioricen en el ejercicio de la función docente se hace necesario que el docente disponga de ciertas condiciones propias de la profesionalización que coadyuven a su profesionalismo, entendido este último como el compromiso con los estándares y resultados.

Se han visto diferentes modelos de liderazgo, cada uno con sus propias características, las cuales los profesores deben de estar atentos para saber cuáles pueden aplicar según su experiencia, y las condiciones de cada uno de los grupos escolares. Siempre será mejor contar con una perspectiva amplia de las técnicas a hacer uso, que no saber que hacer en el momento de enfrentarse a un auditorio de estudiantes inquietos, rebeldes, desganados, apáticos, indiferentes, etc.

Es mejor saber encauzar de una manera adecuada toda la energía del grupo para que se cumplan los objetivos formativos dentro del aula de clase, así los alumnos podrán aprender más, las clases se harán más fluidas y dinámicas y el profesor tendrá grandes satisfacciones al saber que esta logrando las metas propuestas.

Aún siendo de esta manera, el liderazgo no lo es todo, hay que complementarlos con los conocimientos del docente, adecuadas instalaciones, aplicación de buenas técnicas de enseñanza, un buen manejo del programa curricular, entre otras.

Otro de los elementos que sostenemos es trascendente que se maneje es la motivación que deban ejercer los profesores hacia con sus escolares. Tema que se desarrolla en la siguiente exposición.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN DE LOS ALUMNOS

En este apartado se analizarán las teorías de Maslow, de McGregor, de Herzberg, de McClelland, de Strauss y Sayles, de Rensis Likert, así como la forma en cómo se ejerce la motivación en la función docente.

De esta forma se dan los elementos teóricos para que los maestros los analicen y obtengan lo que puedan aplicar para su labor educativa. El planteamiento es eminentemente formativo ya que se les está apoyando para mejore su actuación frente a los alumnos.

Cuando se encuentran los estudiantes dentro del aula, lo primero que debe de hacer el maestro es atraer su atención, y sobre todo en mantenerla durante muchos minutos, en ocasiones horas. Para ello debe de hacer uso de toda su experiencia, conocimientos, pero a veces eso no es suficiente. El reto es complejo, por lo cual se hace indispensable que el perfil del docente se amplíe con respecto a las opciones que tiene para hacer bien su labor. Otro de los mecanismos que se sugiere que se aborde es el de la motivación, saber exactamente que es lo que atrae al alumno para que le pueda poner atención y se pueda involucrar totalmente en la clase.

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS ENFOQUES DE MOTIVACIÓN

En la psicología conductista podemos mencionar los primeros intentos dentro de la aproximación para explicar la dimensión educativa como lo es la motivación.

Thorndike dentro del rubro del asociacionismo hizo trabajo relacionados con el aprendizaje donde pone en primer plano a la motivación, en especial con la ley del efecto, donde las recompensas o éxitos fomentan el aprendizaje de una conducta, mientras que los castigos reducen la tendencia a repetirla.

Para Cannon por naturaleza el ser humano tiende a la satisfacción de sus necesidades ya sean de orden biológico o social, ya que estas dan lugar a un estado de excitación y el organismo en un intento de reducirla y devolver al organismo su equilibrio decimos que siempre esta en busca del mecanismo llamado "homeostasis".

Hull introdujo el termino Drive el cual lo define como "Un estado de necesidad, cuando se presenta una condición en al cual la acción por parte del organismo constituye un prerrequisito para la máxima probabilidad de sobrevivir del individuo o de la especie".

Ese Drive sinónimo de pulsión a lo cual lo define como "Un estado de necesidad, cuando se presenta una condición en la cual la acción por parte del organismo constituye un prerrequisito para la máxima probabilidad de sobrevivir del individuo o de la especie".

3.2 TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN

Dentro de la dimensión de la motivación Bruner la define como: la predisposición de un sujeto a aprender, por lo que tiene sus consideraciones muy propias que nos lleva reflexionar sobre ella en el sentido de que muestra gran importancia durante los primeros años de vida y conforme avanza en edad un sujeto, resulta menos importante, en otras palabras: se postula que la motivación se vuelve un factor cada vez menos importante del aprendizaje, a medida que avanza la edad de lo niños. Conforme el aprendizaje se vuelve

más fácil y exige menos esfuerzos, debido al desarrollo de la capacidad cognoscitiva, la duración de la atención y la capacidad de concentrarse, el proceso de aprendizaje requiere de menos energía. Además, las variables de la estructura cognoscitiva cobran cada vez más importancia como determinantes del aprendizaje.

“En lo que respecta a la teoría humanista cabe mencionar que la motivación destaca como punto principal el hecho de la libertad del individuo en cuanto a la autodeterminación y el anhelo de autorrealización. Ya que en la satisfacción de necesidades el ser humano debe ser motivado para alcanzar nuevas metas y objetivos. Pero en caso de no ser resueltas las necesidades inferiores al individuo le será difícil satisfacer las de niveles superiores.”¹⁵

Pero para cada sujeto el alcance de las metas u objetivos estará en función del autoconcepto que tenga, que si este es positivo lo llevará a alcanzar sus metas y por lo tanto éxito, y en tanto tendrá confianza en sí mismo, de lo contrario le creará frustraciones, porque se ha planteado metas no realistas o que resulten demasiado difíciles de alcanzar, siendo individuos con escasos logros y siempre estará temiendo al fracaso.

En la teoría humanista el papel del maestro esta centrado en al relación de respeto con sus alumnos, donde se parte de la base de las potencialidades y necesidades que tenga el estudiante, permitiendo de esta manera el fomento de un clima social para que sea exitosa la comunicación académica y emocional.

Por lo que el papel del maestro, es no directivo en el proceso enseñanza aprendizaje, donde se preconiza el papel de facilitador del conocimiento y

¹⁵ Ferrer, Ferran. *Como educar en la escuela*, p. 102

proporcionándole al alumno las condiciones adecuadas para que se dé en forma autónoma.

Otra labor importante del profesor es inculcar la responsabilidad personal, para insistir en el esfuerzo como causa de resultados, antes que culpar a los otros cuando fallan o creen tener éxito por suerte. Y conforme alcancen el éxito controlarán mejor sus objetivos en el aprendizaje.

En el aula resulta importante que el maestro tome en cuenta:

1º "Asegurarse que los alumnos cuentan con posibilidades suficientes para colmar sus necesidades de afiliación.

2º Reconocer las posibilidades de que los alumnos lleguen a la escuela con diferentes cuadros de necesidades, basados en las experiencias anteriores.

3º ayudar a los alumnos a asumir una responsabilidad adecuada respecto a sus éxitos y fracasos.

4º Estimular a los alumnos a ver las elaciones entre sus propios esfuerzos y los logros alcanzados.

5º Ayudar a los alumnos que fijen objetivos razonables.

6º "Recordar que el empleo de tarea moderadamente difíciles probablemente se traduce en diferentes tareas para distintos alumnos."¹⁶

Todos y cada uno de los puntos anteriores están fundamentados en las expectativas que tiene el profesor en cuanto a la actuación de sus alumnos, lo cual debe tomarse con mucho cuidado, ya que a veces los resultados no son

¹⁶ Nassif, Ricardo. Op. Cit.

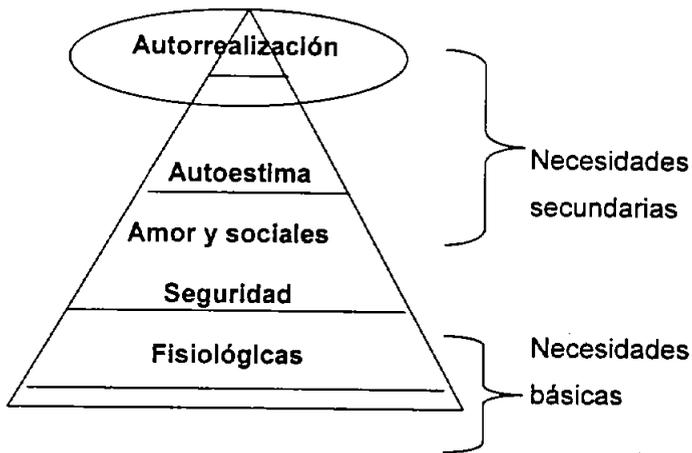
como quiera el docente, puesto que en ocasiones este trata a sus alumnos de acuerdo a sus expectativas, pero los resultados como pueden ser exitosos o en ocasiones es lo contrario, y esto rompe con la estabilidad de los alumnos y del propio maestro.

TEORÍA DE MASLOW

En 1943 Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en su teoría, jerarquizó dichas necesidades en el siguiente orden de importancia:

1. " La primera causa o motivo por la que un hombre actúa son las exigencias psicológicas que responden a las que llamó necesidades básicas, es decir, relacionadas con la conservación de la vida, como comer, dormir, sexo.
2. Afirma que una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir contingencias futuras de los que dependen de él.
3. En tercer lugar el hombre requiere de relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí coloca a las necesidades sociales o de estima.
4. En cuarto lugar el ser humano requiere de amor propio, tener una buena imagen de sí, es decir, aceptarse a si mismo; a esta la denominó necesidad de autoestima.
5. "Por último, el hombre requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización."¹⁷

¹⁷ Arias, Galicia Fernando. Op. Cit.



Figura

Pirámide de Maslow.

TEORÍA DE MCGREGOR

Douglas McGregor es, sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la motivación, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

La teoría de McGregor está basada, fundamentalmente, en las siguientes concepciones:

“Primera. En la teoría de Max Weber de los valores y acciones, partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda. En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.”¹⁸

¹⁸ Arias, Galicia Fernando. Op. Cit.

A partir de estas bases, hizo su clasificación de dos tipos de profesionales: el pesimista tradicional o tayloriano, con poca confianza en el subordinado, al que coloca en la denominada teoría "X".

El otro profesional es optimista, confía en el subordinado y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

Teoría "X"

McGregor dice que las organizaciones parten de dos supuestos o postulados básicos para someter al hombre y controlar su conducta.

Supuestos

1. Respeto a las personas, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
2. Sin esta intervención activa, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

La teoría "X" sostiene que:

1. El hombre medio es flojo por naturaleza.
2. Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
3. Es intrínsecamente egocéntrico, indiferente a las necesidades organizativas.
4. Por naturaleza, es reacio al cambio.

5. Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

McGregor sostiene que si se piensa así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos se rija por estos pensamientos, a través de:

1. Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
2. Reglas sólidas de disciplina.

Resultados esperados

No cabe duda que algunas escuelas y profesores durante mucho tiempo han obtenido resultados aplicando la teoría "X". Sin embargo, se ha limitado el crecimiento de los alumnos y la solución de sus problemas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de los estudiantes.

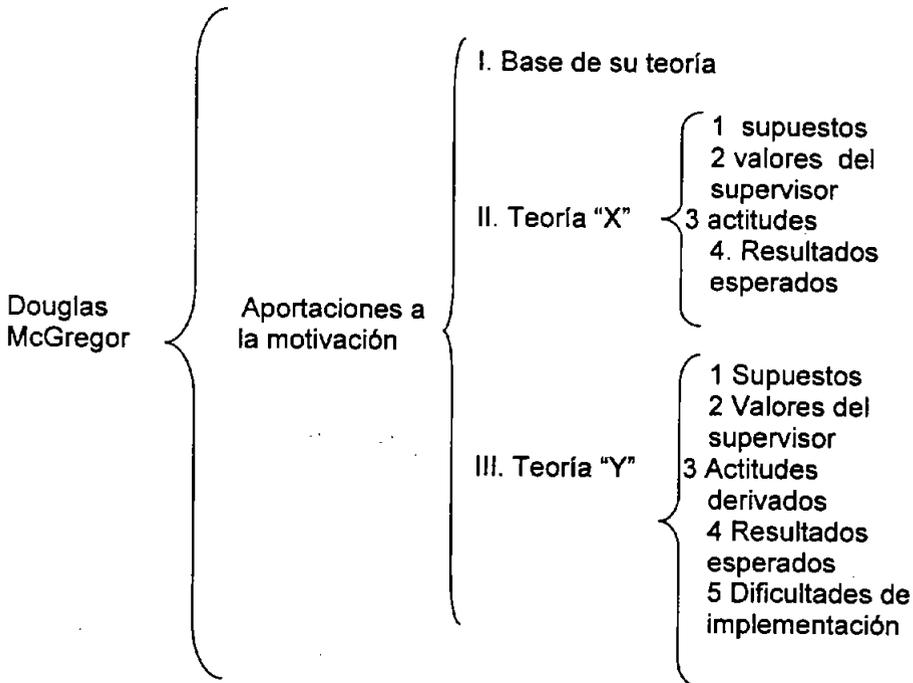
Teoría "Y"

McGregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además, estas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "Estilos de Mando" bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre.

Sostiene McGregor que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana, estos fundamentos pueden resumirse como:

1. El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
2. Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
3. Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.
4. Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y esta limitado por los sistemas vigentes.

DOUGLAS MC GREGOR (1906-1964)



TEORÍA DE HERZBERG

En 1965 F. Herzberg publicó sus investigaciones conocidas como las motivaciones y los factores higiénicos en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no pueden dar insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por esto yo los llamo saludables por lo siguiente: cuando existen solo dan salud, pero esta no se aprecia hasta que se pierde; como cuando duele una muela no nos damos cuenta de que importante es conservar ese estado saludable, a diferencia de cuando menos ataca un dolor de muelas.

Esto ilustra en la figura siguiente:

Factores intrínsecos al puesto (motivadores) etc.

Responsabilidad
Iniciativa
Autorrealización

Cuando existen 1 → causan satisfacción
cuando no existen 2 → no causan satisfacción

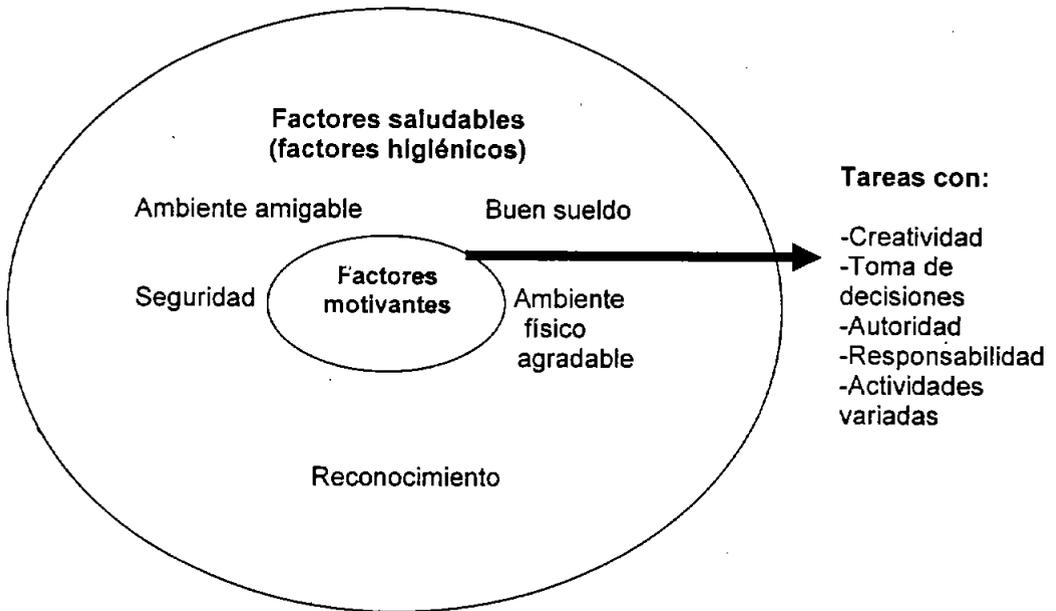
Teoría dual

Factores extrínsecos al puesto (higiénicos)

Ambientales
Medio físico o sociales, etc.

Producen "no satisfacción"
Cuando existen 3 → no causan satisfacción
cuando no existen 4 → son desmotivadores
causan insatisfacción

Figura Factores motivantes y factores saludables



Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética protestante. McClelland afirma que los

factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación y, por último, el de poder.

McClelland elabora su teoría que se basa en que la cultura influye sobre:

- Tres factores que motivan
- 1) Realización o logro (la persona desea lograr sus metas aunque lo rechace el grupo)
 - 2) Afiliación (están más interesados en establecer contactos cálidos)
 - 3) Deseo de poder (las personas tratan de influir sobre los demás)

Los factores geográficos o naturales son secundarios; lo importante es la motivación de logro.

El factor logro es el centro de desarrollo económico de un país, lo cual puede intensificarse por la influencia de los padres.

Para investigar que factor predomina pide relatar historias que luego interpreta (por ello tiene el subjetivismo de todas las técnicas proyectivas de psicología).

El desarrollo económico de EU se debe a la motivación de logro que desea para los subdesarrollados.

Logro y afiliación son opuestos. Para funcionarios públicos deben ir unidos.

Figura : Los factores motivadores de McClelland.

TEORÍA DE STRAUSS Y SAYLES

Strauss y Sayles desarrollaron una tesis intermedia que denominaron "Z", basada en la escuela de las relaciones humanas.

Los postulados de la teoría "Z", sostienen que se debe:

1. "Elogiar los trabajos correctamente realizados.
2. Mantener informados a los subordinados de las razones de las órdenes.
3. Estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes.
4. Establecer un espíritu de gran familia.
5. Vender ideas.
6. Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
7. Centralizar las grandes decisiones.
8. Mantener la alta dirección de las organizaciones en manos de grandes hombres."¹⁹

TEORÍA DE RENSIS LIKERT

A partir de 1946, Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

¹⁹ Vázquez, Torres. Op. Cit.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

1. Flujo de comunicación.
2. Práctica de toma de decisiones.
3. Interés por las personas.
4. Influencia en el departamento.
5. Excelencia tecnológica.
6. Motivación.

Para pedir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder, que describen a los diferentes tipos de líder.

El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y, aparentemente, "hace lo que es mejor para ellos". Bajo el sistema 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales. Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización, como

pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes. Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importante están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales. Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como productividad, servicio y calidad.

Variable del liderazgo	Sistema 1 (Explotador)	Sistema 2 (Autócrata)	Sistema 3 (Participativo)	Sistema 4 (Democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados	No se sienten en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior.	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente.

3.3 MOTIVACIÓN EN LA FUNCIÓN DOCENTE

Para conseguir un adecuado desarrollo académico de los estudiantes no es suficiente con explicar bien la materia, no basta con que el docente la presente de un modo erudito, no basta que llegue temprano y no falte. Es necesario que

los maestros despierten la atención de los alumnos, deben crear en ellos un genuino interés por el estudio, así como fomentar su gusto por el trabajo escolar. Lo anterior dependerá en gran medida de las actitudes que el docente tenga en función de su propio papel y por lo tanto en función de cada uno de sus discípulos.

La eficacia del acto educativo, no depende únicamente de una planificación integral, estableciendo metas, estrategias para lograrlas e instrumentos para evaluar el logro. Es preciso que todo proceso estimule el estudiante a tomar para él. Cada uno de los pasos recorridos en la planificación del acto docente es motivar se fomenta la participación activa, real, y decidida del estudiante.

De acuerdo a Suárez motivar es incitar a una persona a hacer u omitir algo. Motivar para el aprendizaje es estimular al estudiante a aprender, así como crear las condiciones necesarias para su logro, quitando las barreras que se oponen a ello. El hombre de acuerdo con este autor, reacciona movido por impulsos positivos (deseos, interés) o negativos (miedo, desprecio, desinterés). Dichos impulsos proceden de las necesidades sentidas y se dirigen al logro de determinados objetivos, y las necesidades u objetivos están condicionados por la situación o por el contexto en el cual se encuentra la persona.

Téllez señala que dentro del espacio educativo, motivar es despertar el interés y la atención de los alumnos por valores contenidos en la materia, excitando en ellos el interés por aprenderla. Es encauzar la energía de los estudiantes para que lo lleve a aprender con empeño, entusiasmo y satisfacción. Los alumnos solo aprenderán bien lo que les interesa realmente.

Suárez menciona que el secreto de toda motivación consiste en hacer que el estudio sea agradable y fuente de satisfacción para los estudiantes. Sin embargo, el problema surge ante la manera en que esto se realiza debido a

que en los profesores no existe una preparación eficaz sobre temas de motivación .

Este autor establece dos teorías o concepciones de la motivación dentro del espacio escolar las cuales son:

1º Teoría de la motivación extrínseca (Por empujón).

Esta concepción hace referencia a la teoría de la motivación extrínseca. Postula que el estudio es en sí mismo desagradable y por lo tanto los estudiantes buscan estudiar lo menos posible.

"El maestro de acuerdo a este enfoque debe empujar a los alumnos a estudiar mediante permisos y sanciones (notas, títulos, pegatinas, etc). Es decir el estudio debe mitigar mediante satisfacciones no inherentes al mismo acto de estudiar, De alguna manera se cataloga al estudiante como inmaduro e irresponsable, por ellos debe dirigirse y controlarse mediante una autoridad rígida y reglamentos estrictos. "²⁰

Este desde esta perspectiva anhela ser dirigido por gente más competente, busca dimitir toda responsabilidad, a la amenaza, el castigo es de los medios más eficaces y apropiados por encauzar el esfuerzo humano de acuerdo con esta concepción. Las notas sobre todo bajas son eficaces motores de aprendizaje.

²⁰ Ríos, Szalay Adalberto et Paniagua, Aduna André. *Orígenes y Perspectivas de la docencia*, p. 44

2º Teoría de la motivación intrínseca (Por atracción).

De acuerdo con esta concepción, a la cual se le puede denominar también teoría de la motivación intrínseca, el acto de estudiar es susceptible de ser gozado, es en si mismo fuente de satisfacción. La clave está en que sus objetivos sean claramente percibidos, positivamente aceptados, socialmente válido y concretamente alcanzables.

La conciencia del progreso hacia los objetivos es el mayor estímulo para el aprendizaje. El hombre desde esta perspectiva desea dirigirse y controlarse así mismo, en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

El ser humano anhela ser libre y responsable, dentro de un ambiente de comunicación y participación democrática, el hombre no solo acepta sino busca responsabilidades. Cuando el estudiante es tratado como ser humano reacciona humana y razonablemente. Si al estudiante no se le da responsabilidades no tendrá otra salida que manejarse como irresponsable, no teniendo nada que responder. El elogio es superior como medio de aprendizaje. El éxito genera éxitos y el fracaso genera fracasos. Las sanciones producen frustraciones y crean actitudes desfavorables al aprendizaje, como el pesimismo y el aburrimiento. El temor solo promoverá pasividad, cierra la puerta a las ideas e iniciativas y es fuente de inseguridad, insatisfacción y conflictos.

Toda persona tiene mucho que aportar. Esta teoría menciona que los estudios psicológicos en al escuela participativa han demostrado constantemente la gran capacidad de iniciativa, responsabilidad y sacrificio de los seres humanos cuando se confía en ellos.

Así, Suárez concluye que el éxito de los estudiantes en cuanto a su desarrollo académico dependerá en importante medida de que el tipo de motivación que se lleve a cabo el docente sea de acuerdo con la concepción de la "atracción", a su vez para que este pueda poner en práctica la misma debe poseer ciertas actitudes que se describen a continuación:

a) "Confianza en los educandos

El educador debe reconocer que el estudiante es el centro del proceso educativo, no es un enemigo, ni rival, sino su colaborador

b) Conciencia del valor de sus estudiantes

El docente debe contemplar la capacidad creadora de los alumnos y reconocer que no hay estudiantes tan intelectualmente pobre que no tenga una palabra para decir y una iniciativa para proponer.

c) Fe en la libertad y la responsabilidad humana

Es importante que el maestro participe en la idea, de que dentro de un contexto de confianza y respecto, el ser humano reacciona positivamente. El docente debe da libertad y fomentar la participación, pero a su vez exigir responsabilidad.

d) Fé en el progreso y en el éxito

No hay progreso sin cambio. El educador debe estar abierto al cambio, debe vivir e inculcar al afán de ser más, con optimismo sobre las capacidades propias de los estudiantes.

e) Mística por su trabajo educativo.

Quien no está motivado no puede proporcionar elementos para motivar. La verdadera motivación solo se logra a base de "osmosis".

f) Espiritu democrático²¹

El docente debe alejarse de su autoritarismo y autosuficiencia narcista, solo de esta manera podrá motivar efectivamente a los estudiantes.

Considerando que las actitudes del docente son sus pensamientos y sentir afectivo exteriorizado en su comportamiento, las actitudes del docente serán un factor fundamental en cuanto al tipo de motivación que el mismo promoverá dentro del aula. Cualquier tipo de acción motivacional que el maestro emprenderá y suscitará resultados que sean beneficios o perjudiciales para el desarrollo de los estudiantes.

Como se analiza en la investigación cada uno de los temas revisados anteriormente van enlazados y nos dan una pauta general y particular para buscar por diversos medios mejorar el desempeño del maestro, es eminentemente propositivo, no busca socavar la esencia misma de la educación, todo lo contrario, al admirar la vocación de infinidad de formadores, es motivo por el cual se presentan todos estos temas, buscando siempre apearse al deber ser del ejercicio docente.

Para concluir con el tema de motivación considero que es importante que las instituciones reflexionen sobre la necesidad de capacitar a los profesores en temas de motivación, para que se incluya dentro de su labor educativa, el establecimiento de metas realistas, la elaboración planes concretos para cumplirlas y la evaluación del progreso. Donde el programa de motivación para los alumnos sea integrado con las materias escolares. Las actividades en el aula incluyan auto estudio de la motivación académica. La reflexión sobre la

²¹ Ríos Szalay Adalberto et. Paniagua Aduna Andrés. Op. Cit.

motivación del logro, el desarrollo de auto concepto, el establecimiento de metas realistas y responsabilidad personal en la capacitación. Otro aspecto es encaminar el auto estudio para examinar los motivos propios para aprender y adquirir responsabilidades personales. La distinción entre compromiso con la tarea y con el ego, así como el fomento de preguntas que permitan a los estudiantes analizar sus sentimientos acerca de las tareas y de lo que consideran sus metas.

Una vez revisado los temas de la motivación, se estudiará el tema de la comunicación, los elementos que la componen, la forma en que los docentes la deben manejar para dar una buena instrucción dentro del salón de clase.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL DOCENTE

Aparte del liderazgo, de la motivación que deba de ejercer el docente a sus alumnos, de contar con buenas técnicas de enseñanza aprendizaje, hay otra variable que tomar en cuenta para que el contenido llegue de manera correcta a los receptores de la información, ésta es la comunicación.

La comunicación es esencial para la transmisión de ideas, reflexiones, teorías, en general del conocimiento. Motivo por el cual se debe de reforzar la forma en cómo se da la información.

Se retoma el lenguaje hablado, pero también el corporal, ya que el medio visual es el que percibe el estudiante y lo relaciona con el tema, y con el lenguaje hablado, todo ello debe de tener concordancia para que se pueda lograr un buen ciclo de la comunicación. Importante es lograr atraer la atención del discente, para que de ésta forma se pueda llevar acabo la retroalimentación dentro del aula.

4.1 LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso básico para que cualquier individuo y, en principio, sirve para moldear el mundo que lo rodea, definir su propia posición en relación con los demás y par adaptarse con éxito a su medio ambiente. Por sus características, la comunicación y la enseñanza se implican mutuamente.

Desde los inicios del desarrollo educacional, han sido dos los tipos de comunicación usadas en el aula: la grupal y la interpersonal, siendo la última la que regula la relación profesor-alumno. En esta unidad se desarrollará,

primordialmente, el papel del profesor como conductor, para lo cuál será indispensable revisar aquellas habilidades que pueden auxiliarle para lograr una comunicación efectiva, los esquemas desarrollados por autores como Maslow y Decker son de gran ayuda en este punto.

Las formas o lenguajes que ha utilizado el hombre para transmitir ideas, especialmente dentro de la comunicación interpersonal y grupal, son: comunicación verbal (el lenguaje como palabra), comunicación no verbal (actitud no verbal (actitud corporal, apariencia externa, expresiones faciales, etc.) y comunicación vocal o paraverbal (ritmo del habla, tono emocional, acento, etc.).

El clima interpersonal que se requiere para estimular el aprendizaje significativo de los estudiantes, debe ser promovido por el facilitador; por lo tanto, es importante que este realice un diagnóstico de sus habilidades de comunicación, ya que, como otras habilidades, es necesario ejerciten, para lo cuál se deben identificar aquellas habilidades que se requieran fortalecer.

Uno de los elementos clave del proceso comunicativo, es el de retroalimentación continuo que permite, entre otras cosas: hacer que el alumno participe y lograr una evacuación formativa, constante.

Para ello, el facilitador deberá identificar y utilizar, en su momento, tanto la retroalimentación positiva, que permitirá aumentar la estima del alumno, como la retroalimentación negativa, haciendo del error, una herramienta formativa constante.

Afirma Eulalio Ferrer: "La comunicación nació realmente cuando los hombres y mujeres sintieron la necesidad de decirse algo los unos a los otros, intercambiando información y sistematizándola individualmente".

La comunicación es un elemento imprescindible en la formación de la personalidad. La comunicación permite construir la identidad personal y social de los individuos, pues la relación permite construir la identidad personal y social de los individuos, pues la relación e intercambio con los demás es constante. De ahí que sus objetivos sean:

- a. Moldear el mundo que rodea al hombre.
- b. Definir su propia posición con los demás.
- c. La comunicación le ayuda a adaptarse con éxito a su medio ambiente.

Podremos entender, entonces, la siguiente frase:

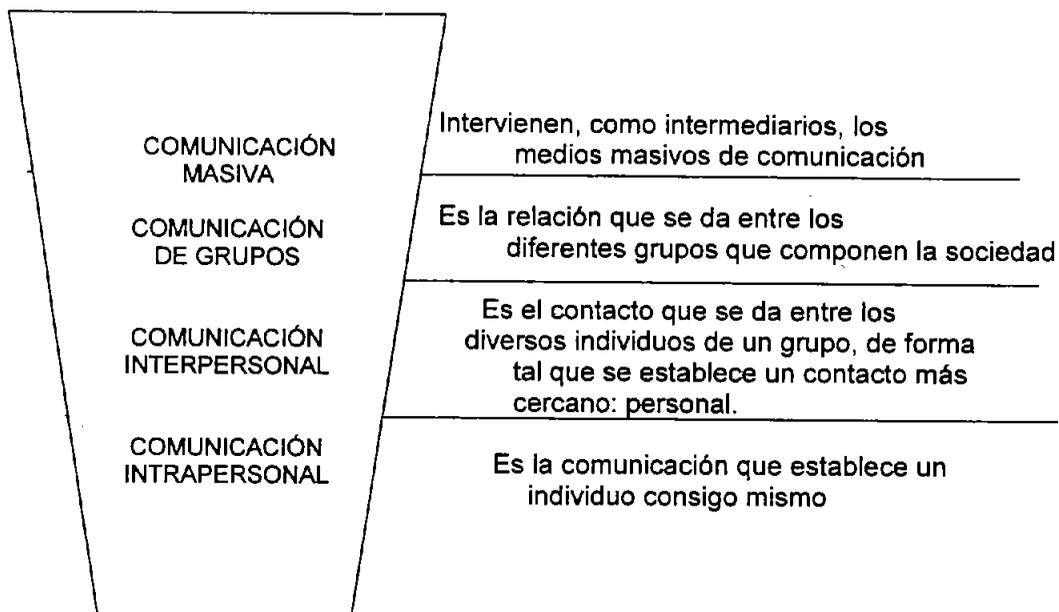
Es imposible no comunicarse. Porque la comunicación siempre se establece, lo que sucede, es que no siempre da como nosotros lo deseamos; es decir, siempre nos comunicamos, pero no siempre logramos hacerlo eficazmente.

Por eso es importante tomar en consideración varios elementos que intervienen en el proceso comunicativo y que, de no ser bien manejados, pueden dar como resultado una comunicación fallida, en lugar de una comunicación efectiva, donde nuestro objetivo sea alcanzando.

La actividad didáctica, al basarse en un intercambio internacional de mensaje significativos dentro de un contexto racional, es fundamentalmente una actividad comunicativa. Por otra parte, la capacidad de comunicación no es innata, sino que en gran medida se aprende, de aquí la doble vinculación entre comunicación y enseñanza. Ambas se implican mutuamente.

4.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN

A través del conocido embudo de la comunicación de Wilbur Scharmm, podemos apreciar claramente los diversos modos en que el hombre se comunica con otros hombres, es la distinción de los Tipos de comunicación:



La historia de la enseñanza evidencia el papel protagónico que tiene la comunicación. Desde la antigüedad, como se señaló en la unidad precedente, se concibió a la enseñanza como un medio de transmisión de la cultura a las generaciones más jóvenes, posteriormente, se consideró como un proceso relacional en donde los aprendices también podrían enriquecer el saber común. Históricamente, el tipo de comunicación usada en el aula ha servido, en parte, para identificar el método didáctico: así se distingue el método socrático del explosivo. Lo que puede fácilmente establecerse, es la importancia de la comunicación interpersonal para lograr, no sólo comunicarnos con nuestros alumnos, sino lograr hacerlo de forma efectiva.

4.3 TIPOLOGIA DE PROFESORES

Inicialmente, la escuela presentó una organización de tipo colectivo en la que un profesor se hacía cargo de un numeroso grupo de alumnos. Por lo que, para nosotros, no es extraño que el profesor sea quien imponga normalmente el ritmo de trabajo para todos, así como las actividades que se realicen en el aula, ya sea de manera independiente (que es la manera que hasta el momento ha predominado) o en grupos o equipos de trabajo, lo que permite que más alumnos participen activamente en un grupo numeroso. Es decir, las diferentes concepciones de la práctica docente se han establecido a partir de un elemento primordial dentro del proceso educativo: el docente y su relación con el estudiante.

Es así como se han realizado diversos estudios sobre las características del docente, en cuanto a su comportamiento en el salón de clases, lo que ha llevado a hablar de una "Tipología de profesores":

		Dimensión Alta	Dimensión Baja
Dimensión Tradicional	Alta	Es el INNOVADOR : abajo del promedio en su calidad de enseñanza y conducción y arriba del promedio en su apertura a influencias profesionales externas	Es el PROFESIONAL EXTENSO : arriba del promedio en su calidad de enseñanza y conducción y arriba del promedio en su apertura a influencias profesionales externas
	Baja	Encontramos al CLAUDICANTE : abajo del promedio en su calidad de enseñanza y como conductor, así como también abajo del promedio en su apertura a influencias profesionales externas	Es el TRADICIONALISTA : Arriba del promedio su calidad de enseñanza y conducción, pero abajo del promedio en su apertura a las influencias profesionales externas.

En este punto en particular, nos interesa el papel del profesor como conductor, como facilitador de la enseñanza, enfatizado las diversas habilidades que ha de desarrollar para lograr un nivel alto en esta categoría.

4.4 HABILIDADES COMUNICATIVAS A DESARROLLAR EN LOS PROFESORES

Enmarcada en uno u otro contexto de relaciones, como los que se describieron, la comunicación en el salón de clases es promovida, principalmente, por el facilitador, quien utiliza sus habilidades de comunicación constante, por ejemplo cuando:

- “Expone información sobre un tema.
- Da instrucciones al grupo.
- Solicita retroalimentación sobre la realización de una actividad de aprendizaje específica.
- Conserva y comparte sus experiencias profesionales con los estudiantes fuera del aula.
- Cuenta alguna anécdota que considera pertinente para ejemplificar algún concepto.”²²

Ahora bien, todas las personas han desarrollado sus habilidades de comunicación en diferentes niveles por el hecho de vivir en sociedad; sin embargo, es desarrollo natural no garantiza que todos posean un estilo de comunicación efectiva, como el que se señala en el artículo que se cita a continuación.

²² UNITEC, *Desarrollo de habilidades para la enseñanza*, p. 12

Como otro tipo de habilidades, las de comunicación interpersonal pueden ejercitarse y mejorarse paulatinamente. Lo único que se requiere es conocer el propio patrón de comunicación y aplicarse en la ejercitación de las distintas habilidades con constancia. De acuerdo con Maslow, para aprender estas habilidades, como para aprender cualquier otra cosa, es necesario transitar por las siguientes cuatro fases:

Competencia inconsciente
No se tiene que pensar en lo que ya se sabe
La habilidad ejecutada se vuelve automática ya no es preciso concentrarse en no expresar el mal hábito

Competencia consistente
Se trabaja en lo que no se sabe
El facilitador hace un esfuerzo consistente para aprender una nueva habilidad para cambiar ese mal hábito

Incompetencia consistente
Se sabe que no se sabe
En algún momento los facilitadores reconocen que son competentes en algo, como cuando alguien hace notar el uso de una "muletilla" o un gesto inadecuado.

Incompetencia inconsciente
No se sabe que no se sabe
Los facilitadores, con frecuencia, no han recibido entrenamiento en relación con las habilidades de comunicación interpersonal. Simplemente no hay conciencia de los propios hábitos de comunicación.

La identificación de las habilidades de comunicación interpersonal y la consiguiente ejercitación de aquellas que se requieran subsanar permitiría, como ya se dijo antes, concretar en la práctica el perfil deseable del facilitador.

Por ejemplo, ¿Cómo puede ejercer la empatía un facilitador si no se ha dado cuenta de que no suele hacer contacto visual con sus interlocutores? Tanto la

empatía, como la aceptación y la congruencia, se manifiestan mediante el mensaje verbal, el paraverbal y el no verbal del facilitador.

Algunas habilidades básicas de la comunicación interpersonal, son las siguientes:

- Contacto visual
- Postura y movimiento
- Expresión facial
- Lenguaje y utilización de muletillas
- Atraer la atención de quien escucha

4.5 LENGUAJES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO COMUNICATIVO

Las formas o lenguajes que ha utilizado el hombre para transmitir ideas, especialmente dentro de la comunicación interpersonal y grupal,

- a. Comunicación verbal
- b. Comunicación no verbal
- c. Comunicación vocal o paraverbal

Veamos cada uno de estas formas o lenguajes de comunicación:

La comunicación verbal es el proceso por el que las personas envían y reciben mensajes hablados, con lo cual ejercen cierto control en el entorno. La comunicación no verbal es el conjunto de mensajes emitidos por medios de los

movimientos corporales, expresiones faciales y distancia física entre el emisor y el receptor. Tiene un alto componente inconsciente.

COMUNICACIÓN VERBAL

Hay que tomar en consideración que un lenguaje es un sistema de símbolos, orales o escritos, que los miembros de una comunidad utilizan para:

- Establecer contacto unos con otros,
- Expresar sus ideas.

El lenguaje es propio del hombre y le sirve para relacionarse. "...la comunicación, en sus componentes y en su conjunto, en todos sus significados, es lenguaje; sobre el se construye y se desarrolla. Las claves lingüísticas fundamentan, gobiernan la comunicación, la acompañan en los nuevos tipos de agrupaciones y medios. Son imprescindibles para fijar y abarcar la cultura en su más amplio sentido. Traducen y ponen en órbita la función comunicativa de los símbolos en la múltiple relación del hombre con sus semejantes y con el mundo cautivador de las cosas"²³

Hay tres elementos que hay que considerar cuando nos dirigimos, en el salón de clases, a nuestros alumnos:

²³ UNITEC, Op. Cit.

- a. El contenido que queremos transmitir.
- b. La estructura con la que presentamos ese contenido.
- c. El tratamiento que le damos al transmitirlo.

Para ello, es muy importante que sepamos a quién nos dirigimos: ¿Quiénes son nuestros alumnos? ¿Cómo lograr empatía con ellos? No olvidemos que el contenido debe darse de acuerdo al nivel y al grupo al que le vamos hablar. Nuestro vocabulario, también, debe ser acorde a ello, de manera que poco a poco, a través del modelamiento de clase, vayamos aportando al grupo nuevos conceptos, nuevo vocabulario.

La comunicación verbal en el aula puede catalogarse de unidireccional, “cuando el profesor hace uso o predominante de la palabra y el alumno se limita a escuchar o bien cuando se da una forma de aprendizaje mediante el uso casi exclusivo de los textos. En estos casos el papel del alumno es el de receptor de mensajes orales o gráficos y sólo en raras ocasiones lo cambia por el emisor [...] Hablar de comunicación entonces es muy problemático, pues para ser auténtica esta exige el intercambio de papeles entre emisor y receptor”.²⁴

Las participantes del facilitador y la de los estudiantes, al parecer, están bien definidas: el primer se involucra más en conductas solicitantes, como anunciar el asunto a tratar en la sesión, hacer preguntas acerca de un tema, o calificar o ampliar lo que los estudiantes han comentado. Mientras que los estudiantes básicamente responden a las preguntas, o dan o solicitan ejemplos.

²⁴ Pullias, Earl et. Young, James. *El maestro ideal*, p. 24

Ornstein cita a Smith y Meux (1970), quienes estudiaron el comportamiento verbal de los facilitadores. Encontraron dos tipos de comportamiento:

- El episodio. Es uno o más intercambios verbales entre dos o más interlocutores. El facilitador que pregunta y los estudiantes que responden constituye el episodio más común.
- El monólogo: consiste en una exposición del facilitador dirigida al grupo que se mantiene escuchando.

Los facilitadores efectivos tienden a involucrarse más en episodios. El episodio ideal es una interacción colectiva entre estudiantes y facilitador, motivada por una pregunta o afirmación del último. Una serie de monólogos o episodios conforman un ciclo, que incluye una o varias preguntas o afirmaciones que inician la interacción.

Es precisamente la conversación en sus diferentes modalidades, la principal actividad para el desarrollo de la comunicación verbal en el aula. En esta interacción se produce el intercambio de papeles —emisor y receptor— y se mantiene una actividad intelectual constante. Como señala Rosales: la conversación presenta una amplia gama de valores de carácter mental, social, lingüístico y personal que la hacen especialmente recomendable en todos los niveles de enseñanza.

- La actividad mental se refiere al desarrollo en el alumno de la capacidad de comprensión, de relación con sus propios conocimientos, y de su expresión clara y congruente para que los demás le entiendan.

- Los valores sociales se expresan en tanto que el alumno debe respetar los tiempos de intervención y debe comprender otra perspectiva de análisis sobre un mismo tema.

No obstante la conveniencia de promover el diálogo en el aula, el facilitador debe tener presente que, cuando se hace uso de formas explosivas de enseñanza, es preciso cuidar el uso de la palabra en relación con lo siguiente:

- La motivación. Al elegir cuidadosamente el tema y relacionarlo con la experiencia de los alumnos, usando apoyos visuales que complementen la palabra y variando el ritmo de la expresión.
- Utilización adaptada del tiempo. En relación con el nivel de enseñanza y considerando que la exposición es menos recomendable en niveles escolares más bajos.
- Adecuación del lenguaje. En una amplia variedad de aspectos como claridad, naturalidad, vocabulario accesible, etc.
- Práctica de retroalimentación. Haciendo pausas para formular preguntas, intercalar opiniones y atendiendo a los gestos y las miradas de los alumnos.

COMUNICACIÓN NO VERBAL

Existen muchas definiciones de comunicación no verbal, me referiré solamente a dos de ellas para hacer más comprensible el concepto:

Se puede definir como; todos aquellos aspectos del comportamiento humano que acompañan a acto o que intentan hacerlo, y que son percibidos como un

intento para, o lo son en efecto, ejercer una especie de influencia que el lenguaje es incapaz de expresar.

Y también se define como; el intercambio de información a través de signos no –lingüísticos, entendiéndose por signos no-lingüísticos los signos no-palabra

Lo que podemos aclarar es que, dentro de la comunicación no –verbal se encuentra todo aquello que el hombre usa para comunicarse, sin tomar en consideración la palabra y los sonidos (que se encuentran dentro de la comunicación verbal y vocal respectivamente).

Los estudios sobre el desarrollo del lenguaje no verbal en el ser humano llegado a una serie de conclusiones que podrían resumirse como sigue:

- a) Existe un componente neurológico de evolución genética, de importante influencia en el desarrollo de la comunicación no verbal.
- b) Existe un componente básico común en la forma de manifestación de emociones fundamentales en diversas culturas.
- c) Se da en toda expresión un componente diferencial específico propio de cada cultura y que se debe a aspectos relativos a los estímulos que dan lugar a la expresión, a las consecuencias e interpretación de la misma, es decir, al contexto en que tiene lugar.

De este modo, encontramos las siguientes categorías no verbales:

- a. El lenguaje de acción, donde resalta el movimiento corporal: Estos movimientos, con frecuencia, son inconscientes. En una situación de

grupo, los movimientos y posturas del cuerpo pueden significar apertura o cierre (como situarse frente al grupo o de espalda, respectivamente). También pueden señalar congruencia o incongruencia entre ideas y sentimientos, según la simultaneidad y coordinación del cuerpo.

Los movimientos de las manos son muy significativos en el contexto didáctico, como cuando se concede el uso de la palabra, o se indica hacia donde mirar o moverse.

Los movimientos de la cabeza se asemejan a los de las manos y son particularmente útiles en la regulación del diálogo, como cuando se asiente mientras se escucha, o se mantienen o retira la atención del interlocutor.

La utilización del espacio se relaciona con patrones culturales y con aspectos de su personalidad (introversión o extroversión), así como con el tipo de relación que se establezca en el aula (formal o informal).

- b. El lenguaje del cuerpo y de la apariencia, donde podemos distinguir, básicamente:
- La constitución física de la persona,
 - Sus expresiones faciales,
 - La indumentaria que usa (ropa y accesorios personales donde entraría el maquillaje, por ejemplo).

Por ejemplo:

La expresión facial puede indicar un sinnúmero de mensajes, como sentimientos y actitudes, de agrado o desagrado; indicación de atención o

desatención respecto al contenido de un mensaje o regulación de la conversación.

La mirada en el contexto didáctico es de notable importancia, sobre todo para la regulación de la interacción, como cuando se sostienen la mirada o se retira de un miembro del grupo. Es una forma de retroalimentación, pues indica, con frecuencia, el nivel de aceptación o rechazo, o la comprensión del mensaje. También, la mirada manifiesta una serie de emociones y de estados de ánimo, como alegría, sorpresas, etc.

El lenguaje de los objetos, que se refiere a todas aquellas cosas materiales que se asocian a una persona en particular, por ejemplo; su coche, lo que hay en su cuarto, el tipo de agenda que utiliza, su pluma, etc.

Los comportamientos no verbales de los facilitadores pueden ser percibidos por los estudiantes como mensajes alentadores o restrictivos. Mediante los gestos y las posturas, como se infiere de lo anteriormente revisado, los facilitadores afecta las interacciones y el desempeño de los estudiantes en el aula. Algunos de esos comportamientos no verbales son:

Conducta alentadoras	Conductas restrictivas
<ul style="list-style-type: none">• Expresión facial que implique aceptación o entendimiento de la necesidad o problema del estudiante.• Mantenimiento de contacto visual, indicando paciencia, atención y disposición a escuchar• Movimiento hacia el estudiante• Entonación e inflección de la voz que denota aprobación• Expresión de comprensión y apoyo mediante la risa	<ul style="list-style-type: none">• Evitación de contacto visual, no mostrar disposición para escuchar• Expresión facial que implique impaciencia, antipatía o falta de entusiasmo• Expresiones faciales o gestos que indiquen al estudiante que no siga adelante, como alzar la mano• Interrupciones o expresiones como "agh"• Entonación de voz que implique descalificación o antagonismo

COMUNICACIÓN VOCAL O PARAVERBAL

Son todos aquellos sonidos que acompañan a nuestra comunicación verbal.

Este lenguaje incluye rasgos como el volumen y el tono de la voz, el ritmo, las pausas, las repeticiones, los sonidos guturales, etc.

Son importantes estos rasgos, pues facilitan la recepción del mensaje verbal y ayudan manifestar emociones y sentimientos.

Como algunos de los componentes no verbales, contribuyen también a la regulación del diálogo, como cuando se eleva el tono de la voz al acabar una idea, indicando que se cede el turno para hablar.

El ritmo, por su parte, influye en la percepción y comprensión del mensaje. La monotonía al hablar interfiere con la recepción del mensaje al provocar aburrimiento en los oyentes, por ejemplo.

Para concluir este apartado, hay que tomar en consideración que, en la comunicación didáctica, la combinación del lenguaje verbal con el no verbal y el paraverbal, puede tener diversas funciones:

- Repetir: los facilitadores acompañan sus explicaciones con ademanes o gestos que repiten el mensaje verbal. Por ejemplo, como cuando el estudiante de una respuesta que se acerca a lo correcto y el facilitador le dice que se trata de eso pero que falta algo importante, mientras mueve una mano extendida rotando la muñeca, lentamente hacia un lado y al otro, expresando “más o menos”.

- **Sustituir:** En ocasiones, una expresión combinada de gestos y movimientos, puede sustituir las palabras, como cuando el movimiento de la cabeza de un lado a otro, le indican al facilitador que el alumno no está de acuerdo con lo que se dice, aún antes de decir su punto de vista.
- **Complementar:** A veces, lo que se dice se enriquece con acciones como el tono y el volumen de la voz. El facilitador puede dar más significación a sus palabras si al señalar una idea central lo expresa con un tono adecuado.
- **Contradecir:** Algunas veces hay discrepancias entre lo que se dice con palabras y lo que el gesto o el cuerpo expresan. Un estudiante puede decir que está atento pero su mirada vaga y su cuerpo recostado en la banca emiten un mensaje opuesto.
- **Regular:** Los movimientos de la cabeza, la mirada y la expresión de la cara actúan como eficaces reguladores del uso de la palabra, indicando que se comprende o no, o que se quiere hablar o dejar de hacerlo.

4.6 RECOMENDACIONES PARA LOGRAR UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL AULA.

Enseguida se presenta la importancia de la habilidad de comunicación en cuestión y algunas sugerencias para mejorarla.

CONTACTO VISUAL

Establecer contacto visual con nuestro, o nuestros interlocutores, es de suma importancia en la comunicación interpersonal y grupal, por lo tanto en el aula. A través de este contacto se puede lograr la regulación de la interacción;

establecer quien habla, quien escucha, a quien se le da la palabra, si hay aprobación o desaprobación de lo que se escucha, etc., por lo que es una forma de manifestar nuestra retroalimentación y de observar la de otra, u otras, personas con las que se está interactuando.

Un contacto visual es, tal vez, la habilidad de comunicación interpersonal más importante.

Lo que no es conveniente:	Lo que conviene hacer
<ul style="list-style-type: none"> • Muchas veces, cuando un facilitador se siente nervioso, tiende a dirigir la mirada hacia otro lado; esto resta importancia al mensaje que emite y hace que el grupo se sienta incomodo. • Hay personas que, tal vez en un afán de concentración, tienden a cerrar los párpados por dos o tres segundos, acción que se conoce como "parpadeo lento", y que resulta desconcertante, pues puede interpretarse como una falta de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En una exposición, el contacto que un facilitador debe hacer con los distintos miembros del grupo ha de durar alrededor de cinco segundos. No se trata sólo de cruzar la mirada, si no de mirar directamente a los ojos de las personas. • Si el grupo con el que trabaja un facilitador es grande, es más importante aún que contacte a los participantes por cinco segundos, pues quienes están alrededor de la persona a la que se mira también se sentirán atendidos.

POSTURA Y MOVIMIENTO

La posición del cuerpo influye mucho en la percepción que el grupo tenga del facilitador. Sobre todo en la primera sesión.

Lo que no es conveniente:	Lo que conviene hacer:
<ul style="list-style-type: none"> • Una postura encorvada puede entenderse como una expresión de que el facilitador tiene poca confianza en si mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una postura adecuada consiste en iniciar el peso del cuerpo hacia delante, ligeramente. Esta posición es una forma de expresar que "se está preparando".
<ul style="list-style-type: none"> • Otro patrón que afecta la efectividad de la comunicación consiste en apoyarse en la cadera cuando se está frente a un grupo. Pareciera que no se desea estar ahí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando trabajes con un grupo, muévete se naturalmente, de acuerdo con tu nivel energético.

EXPRESIÓN FACIAL

Cuando un facilitador está coordinado el trabajo del grupo, es conveniente que coloque sus brazos de una manera natural, a los costados del cuerpo. Sus gestos deben ser naturales y de preferencia ha de sonreír.

Lo que no es conveniente:	Lo que conviene hacer
<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de las personas tienen ademanes repetitivos e inadecuados cuando están nerviosos. Como facilitador (a), identifica cuál o cuales posees y luego procura hacer otra cosa que no sea ese ademán.• Mantener frecuentemente los brazos cruzados puede denotar una actitud poco repetitiva para la comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Cuida que cuando estés escuchando la intervención de algún estudiante o cuando no estés poniendo el acento en alguna información, tus brazos estén sueltos a los costados de tu cuerpo.• Sonríe y vuelve a sonreír. Las personas que tienen facilidad para sonreír son percibidas como abiertas y afables. Sus ideas serán más fácilmente aceptadas.

LENGUAJE Y USO DE MULETILLAS

Lenguaje es tan rico siempre es posible encontrar la palabra adecuada para expresar alguna idea o sentimiento. Es conveniente entonces ampliar el vocabulario, sobre todo si se trabaja con estudiantes, a quienes seguramente se puede contagiar de este estrés.

Un facilitador procura ampliar el vocabulario personal y si es sensible, adecuarlo a la población con que se trabaja, se logra enriquecer su propio estilo de comunicación.

Lo que no es conveniente:	Lo que conviene hacer
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando un facilitador usa términos técnicos ante un grupo que no necesariamente conoce ese lenguaje, puede causar confusión entre los estudiantes. • Las llamadas "muletillas" constituyen un obstáculo en la comunicación, pues distraen la atención de los interlocutores, del mensaje central que está emitiendo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para enriquecer el vocabulario es muy útil contar con un diccionario. Tenerlo a la mano en el lugar de trabajo permitía usarlo con frecuencia. • Usar un lenguaje directo que exprese compromiso y decisión. Si un estudiante te pide alguna información adicional y tu respuesta es: "A ver si me acuerdo de conseguirte el artículo..", en realidad no estás mostrando disposición para atender su petición.

ATRAER LA ATENCIÓN DE QUIEN ESCUCHA

Con frecuencia, un facilitador, requerirá exponer alguna información,. Si solamente se dirige a la parte intelectual de sus oyentes, seria preferible que lo hiciera por escrito. Hablar frente a un grupo incluye también captar la parte efectiva de los participantes, provocándolos, inquietándolos, persuadiéndolos, contratándolos, esto es, involucrando sus afectos.

Algunas técnicas para atraer la atención de quien escucha son:

- Iniciar la interacción con el grupo haciendo alguna pregunta interesante, expresando una metáfora o aún diciendo algo absurdo, con el fin de poner a todos a pensar. Contar brevemente alguna anécdota personal y

si es posible, reirse de uno mismo. El uso del humor no necesariamente significa contar chistes. Esos deben contarse sólo si no sabe hacerlo. Pero cualquiera puede mostrar su parte graciosa, amena o con sentido del humor.

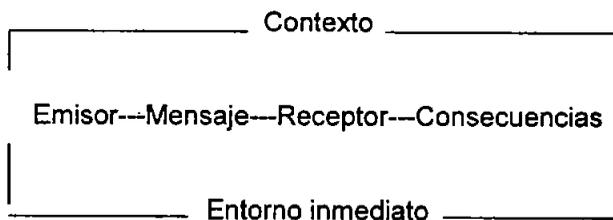
- Terminar la exposición con una frase célebre o una cita. Este tipo de enunciados generalmente sueles sintetizar muy bien alguna idea central que se relacione con el tema de la sesión; además, puede servir también como estímulo afectivo ya sea porque muestren un contraste, contradicción, o por su tono emotivo.
- Moverse por el salón, cuidando de contactar a las personas que están al fondo o cerca de los extremos del escritorio. Esto obliga a los estudiantes a cambiar un poco su postura para escuchar mejor al facilitador y para seguirlo con la vista, lo cual ayuda a que se mantengan atentos.
- Usar apoyos visuales y variados: gráficas, ilustraciones, esquemas, etc. No todas las personas tienen las mismas preferencias en cuanto a sus canales de percepción; hay quien retiene más la información si el mismo la lee o si él mismo escribe una nota o un gráfico que la sintetice. Usar apoyos visuales representa una manera de reforzar lo que se dijo o se escribió o se leyó anteriormente.
- Hacer que los estudiantes participen, comentando, preguntando, escribiendo en cartulinas, trabajando en pequeños grupos, etc. Este tipo de participaciones fomentan el diálogo entre los estudiantes y ayuda a que la atención del equipo se centre en la tarea de aprendizaje.
- Si un facilitador imparte el mismo contenido a más de un grupo, conveniente también cambiar los ejemplos y algunas actividades. Si el

propio facilitador está interesado en lo que hace, esto ayudará a que el grupo no pierda el entusiasmo.

4.7 LA RETROALIMENTACIÓN EN EL AULA

La palabra retroalimentación usualmente se asocia con el campo de la cibernética; sin embargo, el concepto se relaciona inicialmente con el campo de la fisiología y se refiere a los sistemas autorregulados que existen en los seres vivos. El concepto de retroalimentación se refiere al proceso mediante el cual la información de los efectos de un sistema es regresada a ese sistema, proyectándole la posibilidad de realizar un ajuste.

Como puede inferirse, la retroalimentación incluye los elementos tradicionales de la comunicación: emisor, mensaje y receptor, pero además implícitamente incluye un propósito de cambio resulta insuficiente.



Anteriormente ya se había señalado que la comunicación podía ser unidireccional, precisamente cuando no se logra, del todo, el entorno inmediato llamado comúnmente retroalimentación; cuando se logra el intercambio de papeles entre el emisor – receptor (volviéndose el receptor un emisor y así sucesivamente), nos encontramos con una comunicación bidireccional. Como

vemos, el papel de la retroalimentación es lo que ayudará a complementar el acto comunicativo

Para quienes se han desarrollado bajo un enfoque “tradicional” en las instituciones educativas, resulta un cambio importante expresarse a una concepción diferente del proceso enseñanza – aprendizaje y a formas distintas de trabajar en el aula. Por tanto, es necesario que el facilitador establezca una comunicación fluida entre el miembro del grupo y también que ofrezca y reciba información acerca de si los estudiantes captan adecuadamente sus actividades y el sentido de sus acciones.

Sucede a veces que, mientras un facilitador estructura una sesión con el propósito de que los estudiantes tengan múltiples opciones para aprender, algunos de ellos interpretan esa estructura como falta de límites donde “todos se vale” o bien, como una falta de atención del facilitador a su labor.

Durante el proceso de trabajo del grupo, es necesario que la comunicación entre el docente y los educandos sirva para que los objetivos planteados sean comprendido y así se vayan levantando paulatinamente, si las estrategias usadas por el maestro han sido adecuadas o si los estudiantes están desarrollando en el nivel esperado las diferentes habilidades propuestas, entre otros aspectos. Obtener información de este tipo constituye una retroalimentación entre el asesor y los estudiantes, y forma parte del proceso de evaluación formativa del curso.

Un modelo de comunicación mostrado anteriormente, enfatiza la retroalimentación como un elemento potencial de cambio en:

- El contexto

Cuando en el proceso del trabajo del grupo se decide utilizar un tiempo para retroalimentar, es necesario que para los participantes quede claro el propósito que persigue. Es conveniente señalar que se trata de una evaluación formativa, esto es, una evaluación que no tiene impacto en la acreditación del curso, y cuyo objetivo principal es mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

- El emisor

Ya sea que el facilitador se dirija al grupo o a algún estudiante en particular, o bien, que algún estudiante se dirija al facilitador, es preciso tener en cuenta ciertas actitudes al comunicarse, como la empatía, el respeto, la cordialidad, la apertura tanto para hablar como para escuchar.

- El mensaje

En general, la retroalimentación debe ocurrir cuando ésta se ha solicitado por parte del facilitador o de los estudiantes pues esto posibilita que el proceso sea participativo y que exista la disposición para realizarla.

Es importante procurar que el mensaje sea concreto, preciso y específico.

- El receptor

Tanto el facilitador como los estudiantes tienen años de historia personal y académica en los que han desarrollado un repertorio de actitudes y conductas que, en ocasiones, obstaculizan la adecuada recepción de la información. Algunas de las variables que afectan al receptor en el momento de la retroalimentación son las siguientes

- Resistencia y negación.

Al confrontar la percepción que una persona tiene de sí misma, de alguna de sus acciones, habilidades etc., con la que otros perciben, pueden resultar difícil de aceptar, por lo que una posible respuesta es la negación.

- Conocimiento claro.

La información que puede contribuir a una mejora debe ser suficientemente clara y comprensible para quien la reciba. Si una nota del facilitador en un trabajo escrito de un alumno dice: "Podrías hacerlo mejor", seguramente, no será comprensible para el estudiante pues es demasiado vaga.

- Experiencias pasadas.

Las experiencias anteriores que tanto el facilitador como los educandos hayan tenido en relación con la retroalimentación, puede influir en la actitud con que ésta sea recibida.

- Percepción de la propia función

Si existe una gran discrepancia entre la percepción que tiene un estudiante del papel que le toca desempeñar y la que el facilitador posee de ese mismo papel, es muy probable que la retroalimentación resulte irrelevante o incomprensible. Si el estudiante piensa que su función es la de un receptor pasivo, mientras que el facilitador considera que el alumno debe ser activo y participante, de entrada hay una discrepancia que, de no aclararse, obstaculizará la comunicación pues el estudiante no entenderá lo que el asesor le demanda.

- El entorno inmediato

Es importante comunicar con anticipación la realización de la retroalimentación y sus objetivos. Asimismo, entre los aspectos del desempeño tanto del facilitador como de los estudiantes que sean susceptibles de mejorarse, deben elegirse algunos que puedan modificarse fácilmente y cuyos beneficios puedan observarse en el corto plazo. También es conveniente señalar los aspectos que son satisfactorios son muy buenos.

- **Consecuencias**

La consecuencia deseable de una sesión de retroalimentación es que las personas involucradas hayan comprendido el mensaje y que estén dispuestas a iniciar ya algún plan para realizar las mejoras necesarias. La retroalimentación ha de procurar apuntar a metas concretas.

Es importante tener en cuenta que cuando un cambio ocurre, el repertorio conocido sufre un desequilibrio, por lo que es importante considerar un lapso razonable y contar con un apoyo o guía para consolidar la mejora.

La retroalimentación, entonces, puede darse en distintos momentos, proveyendo, cada vez, de distintos tipo de información, a saber:

- Información traducida: como cuando se entregan calificaciones.
- Información correctiva: como las recomendaciones que se anexan en los trabajos escritos para mejorarlos en el futuro.
- Información inmediata: como se observan los rostros de los estudiantes al explicar algún concepto.
- Información diferida: como cuando se informa de desempeño únicamente al final del curso.

LA RETROALIMENTACIÓN POSITIVA Y NEGATIVA.

En el campo de la educación y del trabajo con grupos en general, la palabra retroalimentación describe la manera en que es posible proveer información a los agentes educativos -facilitador o educador- acerca de sus respectivos desempeños.

La retroalimentación en si misma puede ser positiva o negativa:

- La retroalimentación positiva implica proveer información sobre los logros obtenidos o los cambios benéficos que el estudiante muestra en su actividad. Puede ser un poderoso refuerzo del desempeño o comportamiento efectivo.
- Es necesario también atender a los comportamientos o al desempeño no efectivo, con el propósito de desarrollar formas alternativas. Dar este tipo de información, sobre lo que está obstaculizando el logro de los objetivos, es lo que se conoce como retroalimentación negativa. Esta retroalimentación, permite ayudar a las personas o a los grupos a corregir hábitos o conductas inapropiadas.

La retroalimentación, debe proveer, a quienes la reciben, de experiencias intelectuales y afectivas. Si la retroalimentación negativa es constructiva, no sólo debe servir para ver aspectos que se han pasado por alto sino para reducir esa tendencia.

La retroalimentación, entonces, puede provocar en ocasiones un poco de tensión, pero si es oportuna y se ofrece con empatía, aceptación y autenticidad, puede ser una contribución importante a un estudiante específico, al grupo en su totalidad y por supuesto al mismo facilitador.

Aunque en el trabajo del aula con frecuencia se pone más atención a lo que hay que cambiar o mejorar, no debe descartarse la utilidad de la retroalimentación positiva, que también debe seguir los criterios arriba señalados. Sin embargo, aún cuando esta retroalimentación incluya elogios o alabanzas, es preciso utilizarla correctamente, pues de lo contrario esos mensajes resultan desmotivantes y pueden causar confusión o lesionar la credibilidad del facilitador al parecer falsos o exagerados.

Los comentarios positivos, las alabanzas o elogios son eficaces si:

- Son adecuados al contexto y espontáneos.
- Hacer referencia a la adquisición de habilidades concretas (también se puede incluir el esfuerzo involucrado).
- Orientan a los estudiantes hacia el autoconocimiento en relación con las tareas específicas.
- Describen los logros de un estudiante o del grupo entero, en función de los objetivos comunes del curso.
- Reconocen el esfuerzo en tareas en las que el estudiante o el grupo suelen tener dificultades.

4.8 FUNCIONES DE LA RETROALIMENTACIÓN EN EL AULA.

Es importante tomar en consideración, entonces, que la retroalimentación se ofrece utilizando cualquiera de las tres formas de comunicación vistas en este capítulo, y nos sirve, básicamente para:

- Proveer información, Poner el acento en algún dato básico para la comprensión de lo que se está construyendo o comunicando.
- Regular interacciones, como señalar a alguien, darle la palabra, etc.
- Expresar el control social, reforzando una regla, mediante la cercanía o el distanciamiento, como cuando el facilitador se acerca a alguien que está hablando mientras otro compañero tiene la palabra.
- Facilitar metas, como cuando se requiere demostrar una destreza.

Algunos criterios que haya que tomar en consideración para ofrecer una retroalimentación útil y efectiva, son los siguientes:

- La retroalimentación es más bien descriptiva

Al evitar un lenguaje que juzgue, etiquete o califique, se reduce la necesidad de la otra persona de ponerse a la defensiva. Si sólo se ofrece una información descriptiva, el estudiante o el grupo tiene la opción de usarla convenientemente.

- Es impersonal, personal

Si el facilitador le dice a un estudiante que es un irresponsable, probablemente su mensaje no sea aceptado.

En cambio, si le dice que fue un acto irresponsable de su parte no participar en la presentación del trabajo de su equipo, sobre todo sin darles a sus compañeros algún aviso, es más probable que el estudiante reconozca su falta. Cuando se da retroalimentación se señala una conducta o actitud específica y no se generaliza un juicio dirigido a toda la persona.

- Tomar en cuenta las necesidades tanto del que recibe como las del que la ofrece

Es importante considerar la condición de la persona que percibe la retroalimentación y utilizar la empatía para calibrar el momento y la forma de retroalimentar.

4.9 LA COMUNICACIÓN EN LA FUNCIÓN DOCENTE

Las relaciones en las que participan dos o más personas son interpersonales y comunicacionales, donde el vehículo utilizado para que se origine y desarrolle un nexo o interacción social es la comunicación.

Por lo cual el lenguaje verbal es de vital importancia, ya que al llevarlo a cabo el docente dentro del aula suscita diferentes situaciones y con ello distintas

respuestas por parte de los estudiantes, y por ende también el lenguaje no verbal, a su vez determina en forma importante estados emocionales en los estudiantes y por lo tanto distintas conductas.

La comunicación implica necesariamente la existencia de dos o más sujetos (comunicador y comunicarte) los cuales interactúan recíprocamente, donde el proceso de la comunicación sigue las etapas de emisión, circulación y percepción del mensaje entre emisor y receptor.

Sabemos que para que se de este proceso de comunicación se requiere de medios, signos lingüísticos y no lingüísticos, canales acústicos, ópticos, etc., de persona a persona o a través de los medios masivos y contenidos de todo tipo.

Definir la comunicación con el alumno implica el establecimiento del contexto y de la identidad de los participantes, el docente es quien pauta el tiempo, el espacio y los roles de esta relación. Al mismo tiempos quien instituye un código y un repertorio posible. "Al hacerlo, lo integra a los códigos y repertorios más compartidos del lenguaje oral o escrito, los códigos y repertorios institucionales del organismo donde imparte la enseñanza (lineamientos, normas y lenguajes aceptados de hecho por la institución educativa, los códigos de su disciplina y los códigos personales".

La comunicación que se desarrolla entre el estudiante y el docente dentro del aula incluye el aspecto verbal, el cual comprende la información y la manera de presentar la misma, y a su vez implica aspectos no verbales (cierta mímica, ciertos signos gestuales que son indicadores de un estado o índice de intencionalidad). El docente, por medio de la totalidad de sus mensajes emitidos hacia el estudiante expresa diferentes matices afectivos que con seguridad percibe e incorpora el propio estudiante.

LENGUAJE VERBAL

No comunicamos a través de símbolos (palabras) que tienen un significado particular para las personas involucradas. A su vez hay que considerar que los enunciados poseen un carácter no unívoco, por ejemplo una orden puede ser dada de diferente manera y por lo tanto provocaría distintos resultados afectivos en los destinatarios de la misma y con ello distintas respuestas comportamentales.

La significación de los mensajes y de los comportamientos no pueden desentrañarse mas que teniendo en cuenta la dinámica de fuerzas entre los participantes, sus representaciones respectivas y los caracteres de la significación pedagógica que la situación tiene para ellos en los planos cognitivos y afectivos.

Las palabras dichas en clase efectúan los resultados de la educación, es decir, el discurso observable en el aula afecta al inobservable proceso mental de cada uno de los participantes y por ello, a la naturaleza de lo que todos aprenden. Los contenidos de los mensajes verbales emitidos por el docente, el tipo de lenguaje utilizado y la estructuración del mismo. Conforman elementos con un contenido emocional capaz de suscitar diferentes estados afectivos en los estudiantes (receptores) quienes por lo tanto se comportaran o responderán de acuerdo a este estado adquirido a partir del mensaje emitido por el docente (emisor), y de esta manera se inicia una comunicación social y afectiva particular.

Entre los mensajes de no-aceptación propuestos por este autor encontramos los siguientes:

1. Ordenar, dirigir y mandar. Estos mensajes le dicen al alumno que sus sentimientos, necesidades o problemas no son importantes, debe por lo tanto acatar lo que el maestro no confía en la competencia o buen juicio del estudiante. Este tipo de mensaje puede hacer que los alumnos se sientan enojados o resentidos ocasionando respuestas que expresen sentimientos hostiles. Los estudiantes se pueden llegar a defender manifestando, resistencia o bien poniendo a prueba la voluntad del docente.

2. Advertir y amenazar. Estos mensajes se parecen mucho dar órdenes, mandar y dirigir, pero se agregan las consecuencias de la negación a cumplirlos. Los alumnos pueden llegar a percibir que el maestro siente muy poco respecto hacia las necesidades o deseos. Probablemente el estudiante se sentirá temeroso y sometido. Al igual que la órdenes y mandatos, tales advertencias o amenazas provocan hostilidad.

3. Moralizar, sermonear, utilizar el “deberías” o “tendrías que”. Estos mensajes hacen sentir a los alumnos el poder de la autoridad la obligación o el deber externos. Por lo general responden a los “deberías” o “tendrías” resistiéndose o defendiendo su postura con mayor fuerza. Los mensajes moralizadores transmiten a los alumnos que el maestro no confía en su juicio, que lo mejor sería que aceptaran lo que los demás consideran correcto. Implica que el maestro no tiene confianza en la capacidad de los estudiantes para formar opiniones, hacer criticas o sostener valores propios.

4. Juzgar, criticar, estar en desacuerdo y culpar. Estos mensajes hacen que los alumnos se sientan tantos, inadecuados e inferiores, las evaluaciones y juicios de las figuras significativas de los sujetos, entre ellas la del docente, dan forma en gran medida a los conceptos que los estudiantes tienen de si mismos. Estas evaluaciones negativas deterioran la dignidad del alumno, ahora bien esta situación se agrava cuando dicho tipo de evaluación es

frecuente, ya que los alumnos, sujetos a gran cantidad de evaluaciones negativas llegan a pensar que no son valiosos. Existen evidencias de que este tipo de autoimagen es autodestructiva.

5. Poner apodos, uniformar y ridiculizar. Estas formas de evaluación negativas y críticas, tienen un efecto devastador en la imagen que tienen los alumnos de si mismos.

6. Poner en duda, averiguar e interrogar. El hacer preguntas a los alumnos sobre su vida personal, puede transmitir falta de confianza, sospecha y duda, pro parte del docente.

7. Aportar, distraer y utilizar frases sarcásticas. Estos mensajes pueden comunicar al estudiante que el maestro no se interesa por el no representa sus sentimientos y lo rechaza.

Alvarado menciona que la comunicación es un sistema integrado que como tal, se debe analizar en su conjunto; sin embargo, las palabras no representan la totalidad, ni siquiera la mitad de un mensaje, son tan solo el comienzo. Detrás de las palabras esta el cimiento sobre el cual se construyen las relaciones humanas: "el lenguaje no verbal".

LENGUAJE NO VERBAL

El proceso de comunicación entre el docente y el estudiante inicia en el primer momento en que el profesor se presenta en el aula, aún antes de haber emitido una sola palabra ya se esta comunicando con los alumnos, mediante su manera de vestir, su postura y expresiones faciales, puede parecer aburrido o interesado, tenso o relajado, deprimido o entusiasta, etc.

La comunicación no verbal, es más que un simple sistema de señales emocionales que no pueden separarse de la comunicación verbal. Es complicado estudiar aisladamente los signos no verbales, ya que están estructurados entre sí y relacionados directamente con los signos verbales.

Cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara, estos se comunican simultáneamente en los niveles consciente e inconsciente y emplean para ello todos los sentidos (vista, oído, olfato y tacto).

Dentro de la comunicación no verbal encontramos los aspectos kinésicos, los cuales corresponden a los movimientos corporales. Los proxémicos se refieren a los medios de ocupar el espacio y los paralingüísticos que son en la actualidad considerados para analizar aspectos como la pronunciación de las palabras, la manera en que se acentúan las mismas. Volumen de voz, entonación, amplitud, fuerza, contorno melódico, ritmo de palabras, etc.

Argyle y Trower señalan que entre las funciones que cumple la comunicación no verbal, se encuentran la comunicación de actitudes y emociones interpersonales, la retroalimentación y el apoyo a la comunicación verbal señalando la atención, recompensando el comportamiento deseado y castigando otras conductas, así como propiciando información valiosa y fidedigna.

La forma en cómo se da la educación, las características que deben de tener los profesores, la forma de liderar a los grupos, la forma en que se motivan a los alumnos, y sobre todo como deben de conducirse y comunicarse, todo ello va ligado hacia una propuesta integral en la presente tesis. Los temas son amplios, como lo es el reto de educar bien a la juventud.

Se busca siempre dar opciones reales, alternativas prácticas para mejorar la función docente. Todo ello apegado a las teorías educativas y formativas.

Se resalta entonces que se debe de estar mejor preparado para desempeñar un buen papel dentro de la docencia.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

A lo largo de todo este trabajo se han señalado elementos necesarios para entender y acercarnos a nuestro objeto de estudio. Tales elementos han sido extraídos de las teorías que abarca el Liderazgo, Educación y Motivación, hasta sus diversas perspectivas, guía primordial del presente trabajo de investigación, así como su implicación con la formación docente.

Ahora bien en el presente capítulo daremos un acercamiento al objeto de estudio propio de nuestra investigación, los modelos de liderazgo a través de una investigación de campo. Este acercamiento se realizará procurando una mayor congruencia al analizar los tipos de liderazgo que rigen en las escuelas de nivel medio superior en el Estado de México en los municipios de Naucalpan y Tlalnepantla, tales como: Colegio de Ciencias y Humanidades(C.C.H.) plantel Naucalpan, Colegio de Bachilleres No 5, Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y Servicios(C.E.T.y S.) No 92, Preparatoria anexa a la Normal No 8.

El capítulo se desarrollará planteando las hipótesis y sus variable, alcances específicos de estudio, análisis de contenido, evaluación de la información, y la presentación estadística de los resultados.

Con los aportes de la investigación de campo se fundamentará la consulta bibliográfica realizada en los capítulos anteriores. Por último, los resultados que arroje la investigación, la tomaremos para elaborar nuestra conclusión y desarrollara nuestra propuesta.

5.1 ALCANCE ESPECÍFICO DEL ESTUDIO

El desarrollo de la investigación de campo se lleva a cabo de la siguiente manera:

- a) Planteamiento del problema
- b) Se planteó la hipótesis y sus variables.
- c) Se especificaron los alcances del estudio dentro de las cuatro escuelas a nivel medio superior, ubicadas en el Municipio de Naucalpan y Tlalnepantla,

en el Estado de México, tales como: Colegio de Ciencias y Humanidades(C.C.H.) plantel Naucalpan, Colegio de Bachilleres No 5, Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y Servicios(C.E.T.y S.) No 92, Preparatoria anexa a la Normal No 8.

- d) Se establecieron las entrevistas y cuestionarios.
- e) Se aplicaron los cuestionarios y entrevistas. A los docentes y alumnos, y se presenta una muestra representativa.
- f) Se procedió a evaluar la información.
- g) Se hace presentación estadística de los resultados.
- h) Se establece una propuesta de solución y comentarios al modelo de liderazgo en los profesores que colaboran en las escuelas a nivel medio superior del Estado de México.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los estudiantes, durante el proceso de formación se encuentran con una serie de dificultades en cuanto a las relaciones interpersonales con los profesores, que a su vez se ve reflejado en el proceso E-A. Esto se debe a que posiblemente los profesores no ejerzan un liderazgo eficaz para con los grupos. Ya que es muy común observar que no todos los profesores logran crear un ambiente de cordialidad y comunicación cuando se encuentran frente al grupo, esto repercute para que el alumno no ponga la atención requerida para poder entender las distintas asignaturas. Si esta situación es frecuente, entonces nos enfrentamos a un problema verdaderamente serio y preocupante, por lo que el estudiante al no encontrarse inmerso y motivado en sus propios estudios, acarreará a corto y a mediano plazo su reprobación y su rezago escolar.

Considerando que la finalidad de la educación, que se imparte en las instituciones educativas, es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece; entonces el profesor en su función de formador integral de personas, debe de dar su máximo esfuerzo para mejorar

dentro del ámbito de la acción pedagógica, que otorga a los jóvenes que se encuentran estudiando en el nivel medio superior.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y SUS VARIABLES

HIPÓTESIS

Si el docente tiene la formación y actualización en temas relacionados con el liderazgo y la motivación, entonces se puede considerar que puede otorgar una buena instrucción y formación a los alumnos que cursan el nivel medio superior en escuelas públicas del Estado de México.

VARIABLE DEPENDIENTE

Si el docente tiene la formación y actualización en temas relacionados con el liderazgo y la motivación.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Entonces se puede considerar que puede otorgar una buena instrucción y formación a los alumnos que cursan el nivel medio superior en escuelas públicas del Estado de México.

ESTABLECIMIENTO DE LAS ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS A UTILIZAR

El instrumento que se utilizó(mismo tanto para maestros como para alumnos.) para recabar los datos es el cuestionario(ver anexo 1), contiene diez preguntas que hacen referencia a la forma y al estilo del liderazgo que ejercen actualmente los profesores de nivel medio superior en el Estado de México en las escuelas mencionadas anteriormente y también se incluyen diversas preguntas en la cual se buscó determinar un modelo ideal de liderazgo en los docentes.

El cuestionario que se aplicó fue estructurado ya que se basó en una serie de preguntas determinadas previamente. El entrevistador desempeñó un papel activo, mientras que el entrevistado solo se limitó a responder. Esto garantizó la "objetividad", en el sentido de que se formularon las mismas preguntas a todos los entrevistados. Se utilizaron de respuesta cerrada, así como de respuesta abierta.

Se utilizaron también la observación directa, que en el caso que nos corresponde, estamos hablando de la forma en cómo se conducen los profesores dentro del aula.

APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y ENTREVISTA CON LOS PROFESORES Y ALUMNOS

El cuestionario se aplicó a 40 profesores y a 100 alumnos de las siguientes escuelas:

Colegio de Ciencias y Humanidades(C.C.H.) plantel Naucalpan, Colegio de Bachilleres No 5, Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y Servicios(C.E.T.y S.) No 92, Preparatoria anexa a la Normal No 8.

EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se procede a la evaluación de la información, se conjuntan todos los cuestionarios aplicados y se realiza el análisis respectivo.

5.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADO.

COMPENDIO DE ALUMNOS

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE EJERCE EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO

A continuación se presentan los resultados de los instrumentos de aplicación. Se presenta la pregunta y las respuestas fieles a como contestaron los encuestados.

Cuestionario para alumnos
Escuela a nivel: Bachillerato

En la pregunta No 1. ¿Cuál consideras que es la función del profesor en la formación y educación del alumno? De 100 personas encuestadas solamente contestaron, 88 de los cuales:

- 10 Dicen que pues lo más importante es que tanto el profesor nos haga ampliar nuestros conocimientos y criterio.
- 9 Que juegan un papel muy importante ya que de ellos depende nuestra educación.
- 7 Que ayudarnos a entender las cosas y explicarnos el tema así como responder nuestras dudas.
- 5 Que enseñar al alumno lo esencial para que él continúe estudiando y avance en su formación profesional.
- 10 Que fomentar en el alumno la responsabilidad, la disciplina y el compañerismo.
- 4 Que: Tratar de explicar bien y que tenga una forma diferente de ser sus clases.
- 5 Que orientar a los alumnos y brindarle las bases necesarias, para un desarrollo del alumno.
- 7 Afirman que dan apoyo a los alumnos con temas que no conocen o dudas de los que ya se conocen.
- 6 Que su función sería el explicar y enseñar los conocimientos de lo que se enseña.
- 2 Que su función sería lo que ellos nos enseñan y de hay a lo que nosotros entendamos.
- 4 Dicen que los alumnos le tengan respeto.

- 2 Que es enseñar cosas buenas que nos sirvan ya que son como unos segundos padres, porque de ellos también se aprenden cosas que nos servirán cuando seamos adultos, son como guías en nuestra vida, a parte pasamos la mitad del día conviviendo con ellos, aparte de nuestros padres.
- 20 Que enseñar claro, y ayudarnos a ser mejores.
- 10 Que es buscar crear una forma de pensar distinta.
- 3 Que encaminar al alumno para lograr una formación profesional en un futuro.

De acuerdo a las respuestas otorgadas por los alumnos, consideran que la función docente en el proceso de su formación y educación del mismo, es a partir de los valores de responsabilidad disciplina, respeto y originalidad con la que deben de realizar su clase. Ya que muchos de estos los visualizan a los profesores como guías en su vida.

Considerando que el maestro es el que se ocupa de las tareas de enseñanza de una forma voluntaria y de manera profesional, es decir, es el que consagre su vida a la acción pedagógica. Entonces debemos de estar conscientes de que el profesor no solo influye en la educación de los alumnos, sino que ayuda a estos a construir valores culturales. El amor, la responsabilidad, la disciplina y el respeto carecería de orientación si no tiene un fin concreto y este objetivo lo constituyen dichos valores, que a su vez se estructura una forma de pensar diferente.

Con respecto a la pregunta No 2 ¿Qué características debe de tener un profesor para ser líder? De 100 contestaron 100, de los cuales:

- 6 Argumentan que se interese porque los alumnos tengan una participación en clase.
- 7 Que debe tener una preparación adecuada, para el cargo, ser responsables, éticos y tengan la capacidad de organización también ser duro, pero también ser flexible.
- 6 Que haya dinamismo, ser claro y específico, disciplina, comprensivo.
- 15 Dicen que sea paciente y accesible con los alumnos y tratar de hacer sus clases más amenas.
- 5 Afirman que las clases sean agradables y entendibles.
- 15 Que debe ser estricto pero justo, que sepa explicar y enseñar, y buena onda sin ser barco.
- 15 Que tiene que inspirar confianza, tener valores morales, respeto y un sentido de igualdad para con todos, humilde, y tener muchas ganas de enseñar con una mejor disposición y paciencia.
- 7 Sostienen que le guste lo que hace y que lo haga bien.
- 6 Dicen que le guste enseñar y sea paciente.
- 6 Que tenga buen carácter, exigente, amable.
- 7 Que tengan voz, personalidad y principalmente ganas de compartir sus conocimientos.
- 9 Que domine su materia que imparte y que lleve una buena relación con los alumnos.

- 6 Que sea: Confiable, Tolerante y sociable (esto quiere decir que se trate de llevar bien con los alumnos).

Las características que los alumnos argumentan son muy variadas, quizá sean por que las necesidades que cada uno tiene son distintas o por que los profesores carecen de liderazgo en las escuelas públicas y las sugerencias no son más que un reflejo de dicha carencia. A continuación se presenta un modelo de liderazgo que proponen los alumnos de acuerdo a sus argumentos: se tiene que cubrir el perfil, para desempeñar de una manera eficaz el puesto la materia que se le asigne, ser responsable (preocuparse por su entorno, sin ser individualista) ser flexible, dinámico, disciplinado, paciente, tener valores morales bien establecidos, saber en que momento se puede poner al nivel de los alumnos, ser amable, imponer su personalidad, tolerante y sociable, y lo más importante trabajar por "convicción y no por obligación". Estas son algunas de tantas características que proponen los encuestados y las que considero las más importantes.

En la pregunta No3 ¿Cual consideras que sea la Importancia del liderazgo en la función docente? De 100 solo respondieron 96, de los cuales:

- 15 Afirman que impartan bien las clases.
- 5 Que es mientras el liderazgo sea mayor el respeto y el trabajo del maestro debe ser mejor.
- 6 Que para afrontar problemas que resulten en la función docente y pueda llevar un control y por lo tanto sea victorioso.
- 8 Que para que pueda tener una cierta "regla" o un mayor control. (No excesivo).
- 15 Que para obtener un mayor control en un grupo y considerarse justo en las decisiones que tome para el grupo.
- 3 Que la mejor preparación del alumnado, mayor credibilidad, aceptación general.
- 6 Que son los que manejan y de algún modo la escuela y que deben de aceptar el rol de autoridad, sin abusar de ello.
- 2 Que así la persona que esté enfrente le tengan respeto.
- 12 Que más que liderazgo, es capacidad de ganarse la confianza y respeto de los demás, sin intereses personales o ambiciosos y podrá manejar correctamente todo, para un bien.
- 1 Que así se imparten mejor las clases.
- 8 Que lo mejor una mayor calidad para enseñar y aprender.
- 2 Pues la relación entre el maestro y el alumno.
- 4 Sirve para tener mayor desempeño en el aula de clase.
- 6 Es más o menos importante porque se preocupan por ser mejor que los demás alumnos.
- 4 Que sepa moverse dentro de la sociedad, respetando opiniones.

La importancia del liderazgo en la función docente se concibe a partir del respeto y la habilidad para afrontar problemas dentro de los cuales podemos destacar: control de grupo, aplicar un criterio justo en las decisiones que se tome con el

grupo, respetar las opiniones de los demás aunque no se esté de acuerdo con las mismas. Solo así existirá una mayor credibilidad y aceptación sin que halla intereses personales. Aplicando lo anterior se reflejara una mayor calidad de enseñanza, se fomentara el respeto de opiniones entre, maestros y alumnos. Hay que recordar que la pedagogía exige para cada uno de los niveles de maestros una preparación adecuada, la cual supone, entre otras condiciones, un convencimiento suficiente del educando.

En la pregunta No 4 ¿Cómo debe de motivar el profesor a sus alumnos? De 100 contestaron 100, de los cuales:

- 6 Argumentan que dándoles puntos para acabar rápido sus trabajos, tratar de ser muy pero muy tolerante para que estos traten de pagarle con su trabajo al maestro por ser buena gente con ellos.
- 4 Dicen que: con calificaciones buenas y actividades positivas.
- 8 Afirman que aclarando dudas, participar en lo que nos interesa, motivarnos en lo que no podamos hacer.
- 9 Sostienen que con comprensión y cierta presión.
- 7 Dicen que Con las clases que no sean tan aburridas y que den la información que realmente nos va a servir.
- 6 Dicen que reconociendo sus logros, ayudando al alumno a superarse y mostrar su interés por él.
- 4 Dicen que haciendo que participen durante la clase y que den sus opiniones.
- 5 Que intelectualmente, al poder cambiar la mentalidad de sus alumnos y poder sacarlos de la mediocridad.
- 4 Que el maestro les dé un ambiente de confianza sin caer en que agarren al maestro de su barquito.
- 15 Que dando confianza, pero moderada, ser comprensivo, pero no barco, y sobre todo tener un modo propio de motivar: no cargando la mano en mucha tarea, dejar actividades interesantes etc.
- 7 Dicen que llegar de buen humor y enseñar con ganas.
- 11 Que con dinámicas y dejar expresar sus pensamientos e ideas a los alumnos.
- 5 Que ayudándolos cuando no entiendan, tener una relación buena, dejando tareas extras para mejorar su calificación.
- 3 Que con ganas, pero para poder tener la capacidad de enseñar "Ganas".
- 4 Pues alentando e impulsando a que siga.
- 2 Con algunas frases como "Si se puede muchacho" "Échale ganas".

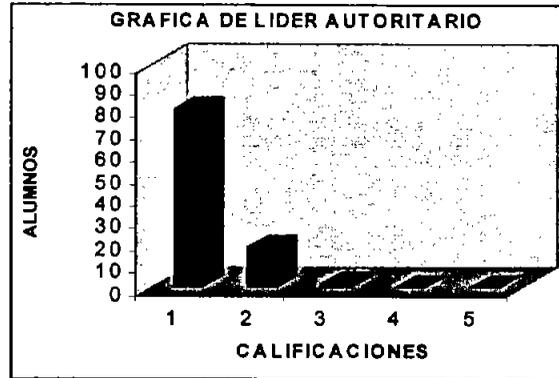
La motivación que debe recibir el alumno del maestro tiene que a partir de los conocimientos que éste tiene, incitándolo a construir nuevos conocimientos y hacer de él mejores alumnos. Considero que la mejor motivación que se le puede dar al alumno es el mismo aprendizaje, ya que es te comienza en un momento preciso; requiere de una situación inicial, y gracias a esta comienza a marchar la didáctica originando la voluntad de preguntar y saber. La motivación nace principalmente, cuando se le otorga a cada uno el lugar que le corresponde. La motivación provoca que la enseñanza se imparta con arreglo al orden y curso de

la naturaleza: ira de lo fácil a lo difícil, de lo simple a lo complejo, de lo conocido a lo desconocido, y solo así se puede motivar al alumno.

En lo que respecta a la pregunta No 5 los encuestados calificaron con una escala de 1 a 5 los (El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación) siguientes tipos de liderazgo:

a) Líder autoritario, de actitud tajante, dictador, totalitario, es el único que tiene la razón: _____ (fig. 1)

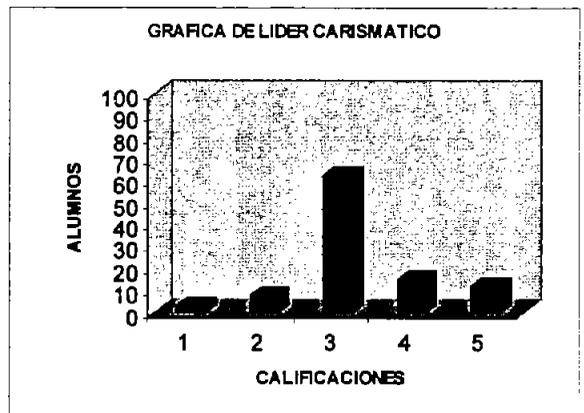
ALUMNOS	CALIFICACIONES
80	1
18	2
2	3
0	4
0	5



Se puede observar el rechazo que existe para el líder autoritario, pues 80 alumnos le asignan calificación de 1, 28 calificación de 2 y solamente 2 le dan calificación de 2. Es evidente que este tipo de líder no es de lo más aceptable entre los alumnos.

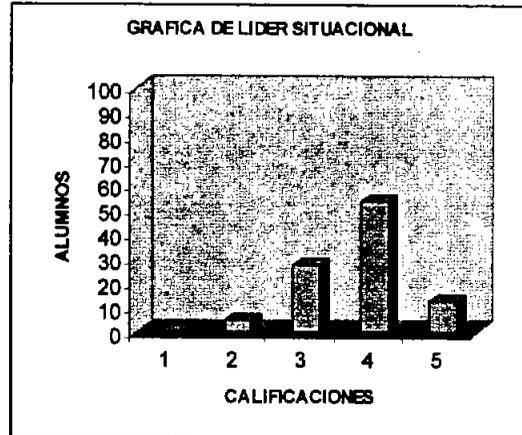
b) Líder carismático, agradable, sociable, le gusta ser el foco de la atención: _____ (figura 2)

ALUMNOS	CALIFICACIONES
3	1
8	2
63	3
15	4
12	5



En este tipo de líder resalta que 63 encuestados le asignan calificación de 3, 15 calificación de 4, y 12 de 5. Por lo tanto es evidente que es un líder aceptado entre los alumnos.

c) Líder situacional es el que se comporta dependiendo la situación particular a la que se enfrente (también se denomina, como estilo de contingencias. _____ (figura 3)

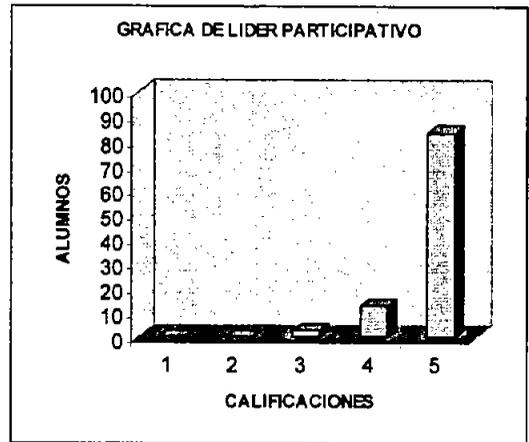


ALUMNOS	CALIFICACIONES
0	1
5	2
28	3
54	4
13	5

Al líder situacional, sobresale que 54 le asignan calificación de 4, 28 calificación de 3 y solamente 13 lo califican con 5. Sus calificaciones son mucho más aprobadas con respecto al primer tipo de líder.

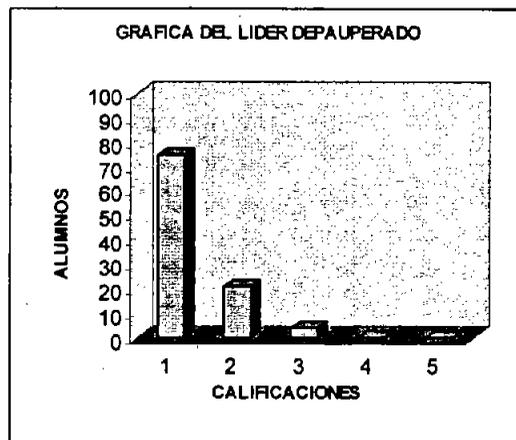
d) Líder participativo, es el que hace que todos colaboren y participen, busca oportunidades, impulsa a los alumnos, reconoce y celebra sus logros: _____ (figura 4)

ALUMNOS	CALIFICACIONES
0	1
0	2
3	3
13	4
84	5



En cualquier institución es necesario que exista un tipo de líder como éste, pues es evidente que siempre tendrá mucha demanda por los alumnos y por el personal que labora en la misma. 84 le asignan calificación de 5, 13 calificación de 4 y solamente 3 le dan calificación de 3.

- e) Líder depauperado, tiene escaso interés por los alumnos, no se comprometen para evitar meterse en problemas, transmiten órdenes y siguen la corriente sin complicarse: _____ (figura 5)

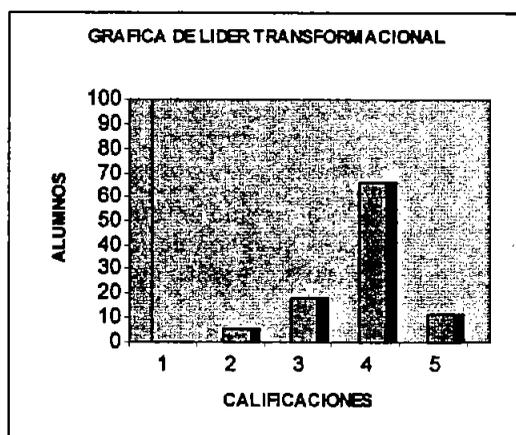


ALUMNOS	CALIFICACIONES
75	1
21	2
4	3
0	4
0	5

Siempre se encuentran este tipo de líderes en una institución, el cual es siempre rechazado en su mayoría de veces, como en este caso 75, personas le asignan calificación de 1, 21, calificación de 2 y solamente 4 le asignan calificación de 3.

f) Liderazgo transformacional, es el que busca cambiar las actitudes de las personas hacia un mejoramiento integral: _____ (figura 6)

ALUMNOS	CALIFICACIONES
0	1
5	2
18	3
66	4
11	5



Siempre el líder transformacional va ser muy demandado por las instituciones educativas y las empresas. Obsérvese los resultados de las calificaciones que le asignan los alumnos, destaca que 66 lo califican con 4 y 11 calificación de 5.

En la pregunta No 6 ¿Por qué consideras que es importante que el profesor comunique de manera clara, directa y adecuada los conocimientos y las instrucciones? De 100 solamente contestaron 99, de los cuales:

- 9 Dicen que es importante por que si no hay una buena comunicación los alumnos no pueden obedecer lo que el maestro pide.
- 11 Dicen que para que el alumno aprenda mejor y se interese por la clase.
- 12 Afirman que así nosotros entendemos mejor y así nosotros tenemos más claro lo que vamos a hacer.
- 4 Que es importante para no confundirlos.
- 11 Para que la forma en que un profesor imparte su clase dé la pauta para que le ponga atención a lo que está diciendo y muchas veces lo que aprendes por algún comentario y es lo que se te queda más grabado.

- 10 Porque de esa manera los alumnos logran un mejor aprendizaje, y menos dudas.
- 4 Porque la comprensión del tema es más fácil.
- 6 Porque los alumnos no siempre entendemos términos que se maneja y el debe buscar que todos lo asimilen y la mejor manera es esa.
- 5 Para que se tenga un mejor conocimiento.
- 6 Porque no se debe complicar la clase y las explicaciones, si se puede dar de una forma rápida y entendible.
- 2 Porque nosotros lo comprendemos y nos gusta su clase.
- 6 Para que los alumnos entiendan mejor y no se aburran en clase.
- 7 Para que el entendimiento y conocimiento del alumno sea mejor.
- 2 Para evitar malos entendidos y para llevar una buena relación alumno – profesor.
- 3 Porque así uno les entienda mucho más fácil.
- 5 Para mantener un buen conocimiento de lo que nos quiere dar a entender.

Los argumentos que arrojan las personas encuestadas van muy acorde a lo que ellos exigen en un salón de clases. Para los profesores la herramienta de mayor importancia que tienen, es precisamente la “ comunicación” por que a través de esta se pueden transmitir los conocimientos que exigen los alumnos. Es preciso mencionar que cuando el profesor pone en marcha los procedimientos de exposición tiene por objeto que los alumnos adquieran por sí mismos, nociones claras y exactas acerca de los objetos de estudio. Un buen profesor logra despertar el interés, excita la reflexión, como llamar al razonamiento. Y cuando esto se logra, entonces podemos decir que el profesor comunica de una forma clara y directa, por lo tanto los conocimientos y las respuestas son satisfactorias.

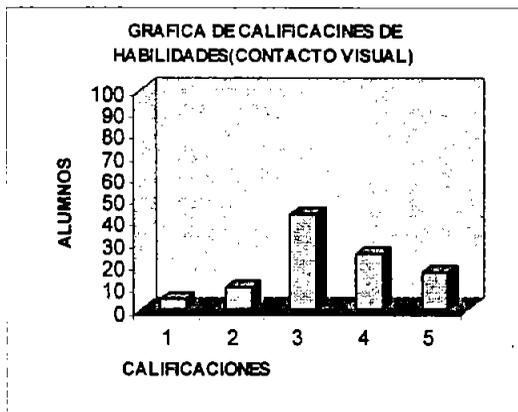
En la pregunta No 7 ¿Qué habilidades comunicativas consideras debe de desarrollar los docentes? los encuestados consideraron lo siguiente:

- 88 Que exponer con claridad el tema
- 52 Que dar instrucciones y guiar al grupo
- 53 Que dar retroalimentación
- 52 Que debe ejemplificar el tema

Obsérvese los resultados en cuanto a las habilidades comunicativas, de debe tomar en cuenta que no todos los alumnos tienen la misma formación es por ello que opinan de acuerdo a lo que ellos consideran más importante.

En lo que respecta a la pregunta No 8, los encuestados Calificaron con una escala de 1 a 5 (El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación) las recomendaciones que consideraron más importantes para lograr una comunicación efectiva en el aula. Las recomendaciones son las siguientes:

a) Al contacto visual: ____ (figura 7)

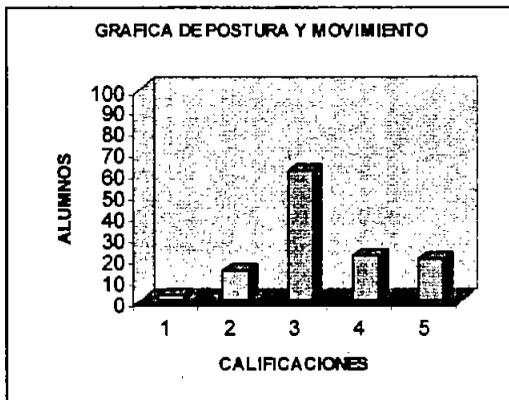


ALUMNOS	CALIFICACIONES
5	1
10	2
43	3
25	4
17	5

Quizá muchos alumnos no le tomen tanta importancia a las habilidades comunicativas, ya que solamente 43 alumnos le dan 3 de calificación al contacto visual 25 calificación de 4 y solamente 17 calificación de 5. Por lo que se puede observar el alumno no se da cuenta de cómo se practica este tipo de conducta.

b) Postura y movimiento: ____ (figura 8)

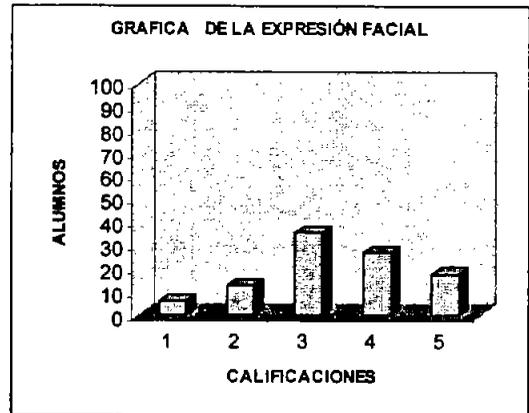
ALUMNOS	CALIFICACIONES
3	1
14	2
52	3
21	4
20	5



Normalmente en un salón de clases, los alumnos le ponen demasiada atención a la postura y a los movimientos que realiza el profesor. Es por ello que 52 encuestados le dan calificación de 3, 25 calificación de 4 y 17 calificación de 5.

c) A la expresión facial: _____ (figura 9)

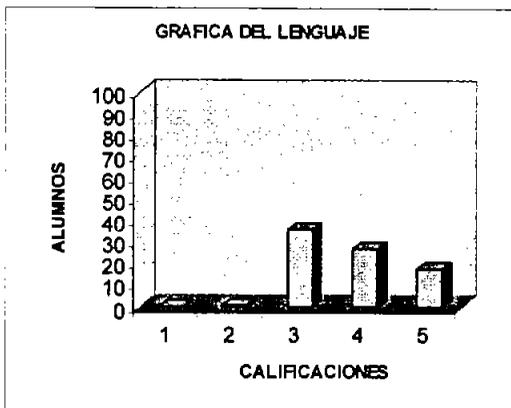
ALUMNOS	CALIFICACIONES
6	1
13	2
36	3
27	4
18	5



A la expresión facial la mayoría de los alumnos le asignan calificaciones arriba por lo que se puede observar que si le ponen mas atención a este tipo de recomendación. 36 le asignan calificación de 3, 27 calificación de 4, 18 calificación de 5, 13 le dan calificación de 2 y solamente 6 calificación de 1.

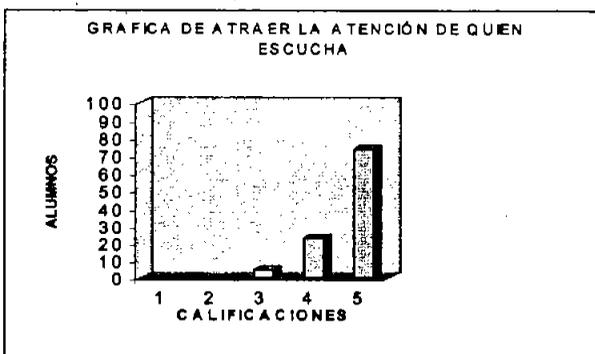
d) Al lenguaje: _____ (figura 10)

ALUMNOS	CALIFICACIONES
0	1
1	2
36	3
27	4
18	5



Al lenguaje los alumnos le asignan calificaciones similares a la de la expresión facial, solamente difiere en las calificaciones de 1 y 2.

e) Atraer la atención de quien escucha: _____ (figura 11)



ALUMNOS	CALIFICACIONES
0	1
1	2
36	3
27	4
18	5

Es esta recomendación las calificaciones son similares a las del lenguaje. Lo cual refleja que tanto el lenguaje, como el atraer la atención de quien escucha es de igual importancia para los alumnos.

En la pregunta No 9 ¿Cual consideras que sea la importancia de la comunicación en la función docente? De 100 contestaron 99 de los cuales afirman lo siguiente:

- 7 Que haya una confianza que no rebase la función docente –estudiante.
- 5 Más que nada para que tenga confianza el alumno de informar sus dudas al profesor, y así intercambiar ideas, o soluciones a un problema específico.
- 5 Que así nosotros podemos saber más sobre algo que nos interesa (educativa y en la vida).
- 8 Un mayor interés sobre su clase, una mejor relación con los alumnos, una mayor respuesta del alumno en trabajo.
- 4 Tolerancia.
- 9 Que debe ser buena para que exista un interés por parte del alumno ya que sin esta la relación puede ser muy problemática.
- 6 La explicación clara y entendible.
- 8 Pues que entre más clara sea mayor oportunidad de entender las cosas tienen los alumnos.
- 6 Que sean entendibles las clases.
- 5 Es muy importante porque de la comunicación se transmiten muchas cosas, y se crea una relación entre las personas y se consigue que la información se reciba clara y entendible.
- 3 Es muy importante porque es el medio con el que explican.
- 6 Explicar con claridad.
- 5 Es lo elemental para un buen desarrollo del alumno y del profesor.
- 6 A lo mejor lo más importante de todo para que haya buena comunicación.
- 7 Pues la importancia es aquella que le da el maestro tanto en su materia adjunto con el alumno (s).
- 3 Es primordial para con los compañeros.
- 4 Muy importante por que si no tienen una buena comunicación con los alumnos nunca se van a entender entre el alumno y el maestro.

La interacción maestro – alumno requiere de una constante comunicación, es por ello que los encuestados opinan de acuerdo a como ellos conciben el concepto de comunicación. Los argumentos consideran que todos son aceptables por que si ellos consideran que teniendo una buena comunicación pueden tener mejores relaciones interpersonales o que es el medio por el cual se pueden desarrollar las clases más entendibles y claras. La comunicación entre el profesor y el alumno es promovida por el primero, como facilitador pues es quien utiliza sus habilidades de comunicación constante. Por ejemplo: cuando el profesor indica las instrucciones al grupo, comparte sus experiencias dentro y fuera del aula o al hacer hincapié a las anécdotas que considera pertinente para ejemplificar algún concepto. La comunicación interpersonal puede ejercitarse y mejorarse

paulatinamente; lo único que se requiere es conocer el propio patrón de comunicación.

En lo que respecta a la pregunta No10 ¿Por qué consideras que el profesor deba de motivar a los alumnos? De 100 solo contestaron 98, de los cuales argumentan lo siguiente:

- 5 Para que el alumno se interese de una mayor forma de lo que le enseñan, y lo haga más por distracción que por obligación.
- 7 Porque siempre el alumno encuentra mayor interés habiendo un objetivo a cumplir o ganar.
- 9 Porque se convive mucho tiempo con ellos y si en nuestra casa no nos motivan, por lo menos en la escuela y se tiende a imitar y aprender de los profesores.
- 5 Porque si no tienes alguna motivación no te dan ganas de hacer las cosas porque no recibes algún halago o algo, así no te dan ganas de hacer las cosas.
- 6 Porque uno como alumno se siente más atraído por el tema.
- 4 Para hacer que nos interese la clase si esta no nos gusta y hacer que por lo menos nos llame la atención.
- 9 Para que de esta manera los alumnos no se desanimen y se exilien del estudio.
- 3 Porque si no a los alumnos no les gusta la clase y dejan de asistir.
- 4 Para que haya un interés de parte de ellos hacia los temas y materias.
- 6 Porque si no, no hay muchas personas que asistan a clases.
- 5 Porque a muchos chavos nos aburre la monotonía de los maestros, y la simplicidad de las clases necesita haber una motivación que haga tomarle la importancia y el interés que debe tener.
- 6 Para que no le dé flojera entrar a su clase.
- 4 Para que sea más amena la clase y no te aburras.
- 6 Para lograr que mejoren su actitud.
- 7 Para poder incitar a saber más, a conocer.
- 4 Porque por medio de los motivos hace que el alumno siga adelante.
- 4 Para tener un mejor desempeño escolar y ser mejores personas.
- 4 Porque ellos se interesen por la materia.

Los argumentos arriba mencionados por los encuestados, son el reflejo de que todos necesitamos un motivo para ponerle interés a las cosas. Siempre debe de existir un estímulo que nos mueva a lograr los objetivos que nos trazamos. La motivación pedagógica siempre reconoce el hecho de que la conducción humana debe ser dinámica y orientada siempre hacia un objetivo. Es por ello que se tiene que crear en el profesor, la necesidad de más notables motivos de acción. La motivación es solo una condición de enseñanza, pero de insustituible importancia. Sin motivación no hay aprendizaje y sin este es más que mera motivación.

En la pregunta No 11 ¿Cuál es la mejor forma para que el profesor motive a los estudiantes? De 100 respondieron 100, de los cuales:

- 2 Dicen que aumento en la calificación.

- 9 Poniéndoles mucha atención, ser muy tolerable y tratar de motivarlos para que hagan las cosas y jamás pero jamás que un maestro sea autoritario.
- 10 Realizando actividades dentro y fuera del plantel.
- 4 Que haya más comunicación.
- 12 Con diferentes formas como: prácticas de campo, actividades interactivas, etc.
- 4 Reconocimientos, actividades recreativas, dinámicas, participación del profesor en las actividades que se propongan.
- 6 Dinámicas, un diálogo abierto, sin ningún nivel.
- 2 Mostrar su interés por la persona que se esfuerza, pero un poco más por las que no.
- 4 Entenderlos.
- 6 Que las clases no sean solo de explicación sino también de dinámicas.
- 4 Tener una interacción entre los alumnos el tema o materia y el profesor.
- 2 Que sean más dinámicas y que no tengan mucha explicación.
- 2 Con puntos en clase, actividades fuera del plantel, actividades en clase con premios, dulces, participación grupal etc.
- 4 Reflejar el gusto que tiene por impartir su materia.
- 7 Que exprese el gusto de dar clases, haga dinámicas.
- 4 Dándole apoyo, motivándolo, llevar una buena relación.
- 7 Simple, siendo un buen Profesor, realmente amando y apreciando su labor.
- 4 Pues por medio de sus logros, y conforme hagan alcanzado según su nivel académico.

Por fortuna para los pedagogos no existen manuales donde los profesores se puedan auxiliar y aplicar métodos exactos de motivación, pues es aquí donde se encuentra la labor del mismo. Las formas de motivación que argumentan los alumnos son variadas, sobresaliendo el dinamismo que debe existir en clase, el profesor debe de aplicar su criterio en las formas de motivar a sus alumnos ya que lo primero que se debe de tomar en cuenta es los alumnos y los grupos son diferentes, por lo tanto la mejor forma de motivar a los alumnos es: la que el profesor considere adecuada de acuerdo al contexto social, cultural y económico.

COMPENDIO DE PROFESORES

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE EJERCE EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO

**Cuestionario para profesores
Escuela a nivel: Bachillerato**

Estos son los resultados de los instrumentos de aplicación a profesores.

Con respecto a la pregunta No 1 ¿Cuál consideras que es la función del profesor en la formación y educación del alumno? De 40 encuestados contestaron 40, De los cuales afirman lo siguiente.

- 5 Conducir a los alumnos para que adquirieran aprendizajes útiles para su desempeño futuro.
- 3 Es lo más importante pues depende mucho de los alumnos ya que el conocimiento que se les da dependerá mucho de su vida.
- 6 Es fundamental que el docente se convierta en un modelo a seguir con el alumnado. Que atraiga e inspire ser cada día mejor.
- 2 Más que nada compartir sus conocimientos para con nosotros para que de esta manera formemos nuestra propia filosofía y/o ética.
- 2 Sería en ayudarnos (en lo que es su desarrollo como estudiantes, su margen educativo y en la vida), y mantener nuestro margen educativo y/o cultural.
- 4 Hacer que los alumnos trabajen y aprendan.
- 6 Hacer del alumno una persona de bien.
- 2 Ayudarlo a que sea una persona íntegra.
- 4 Formar una parte de lo intelectual y social del alumno.
- 6 Enseñar para que sus alumnos aprendan.

De acuerdo a la visión de los profesores, función docente se encamina a construir, un aprendizaje útil, y a partir de esto construir una filosofía de enseñanza, en la cual puedan despertar el interés y la reflexión en los alumnos. Lo cual se vera reflejado en una ética profesional. Si el profesor se preocupa por darle importancia al proceso E- A, entonces se podrán compartir los conocimientos entre el profesor y el alumno, y de esta forma guiar y orientar al alumno, y con esto el profesional se puede dotar de coherencia profesional.

En la pregunta No 2 ¿Qué características debe de tener un profesor para ser líder? De 40 contestaron 40, de los cuales dicen lo siguiente:

- 2 Entusiasmo, optimismo, alegría, fe, y mucha esperanza para no darse por vencido en su labor.
- 2 Que los alumnos entiendan.
- 3 Creo que lo principal en el interior, ser una persona útil a la sociedad. Con espíritu de servicio
- 5 Debe impulsar a ser mejores, claro dándonos a conocer los pros y contras de nosotros mismos y de los estudios.
- 8 Paciencia, razonable, amable.
- 5 El maestro es un líder nato.
- 3 Ser sociable.
- 2 Ser equitativo y sociable. Estar a favor de lo bueno.
- 5 Ser participativo, sociable, rígido y carismático.
- 5 Saber lo que hace y Preparar su clase.

Las afirmaciones de los profesores, no difieren mucho de los argumentos de los alumnos, pero sin embargo hay quienes todavía, aplican los métodos tradicionalistas de enseñanza. Algunos argumentos son muy pobres desde el punto de vista pedagógico, al encasillar a un líder aun simple entendimiento de los alumnos o preparar clase, lo cual refleja la falta de compromiso que tienen con la pedagogía.

En la pregunta No 3 ¿Cuál consideras que sea la Importancia del liderazgo en la función docente? De 40 contestaron 40, de los cuales argumentan lo siguiente:

- 7 Mínima. El alumno aprende con el maestro, sin maestro y a pesar del maestro.
- 5 Pues que los alumnos tengan atención en la clase y que los alumnos tengan un mayor conocimiento.
- 4 Que todos le pondremos más atención y sabremos a quien preguntar.
- 4 Un mejor aprendizaje y formación.
- 7 Apoyar a la formación del alumno.
- 3 Ser equitativo.
- 7 Llevar al alumno siempre al lado positivo de las cosas.
- 2 Forma parte de las virtudes de un buen maestro. Se tiene en mayor o menor grado.
- 1 El docente esta a cargo de un grupo de jóvenes. Hay que tener conciencia de ello.

Algunas de las opiniones de los profesores reflejan la escasa formación pedagógica que tienen en las escuelas públicas de nivel medio superior, aunque muchas de las afirmaciones son muy aceptables, no dejan de hacernos pensar si en verdad en la práctica se aplica, resalto algunas afirmaciones como son las siguientes: " el alumno aprende con el maestro, sin el maestro o a pesar del maestro" esta es una de las filosofías que se aplica en este tipo de escuelas y es por ello que existe tanta deserción.

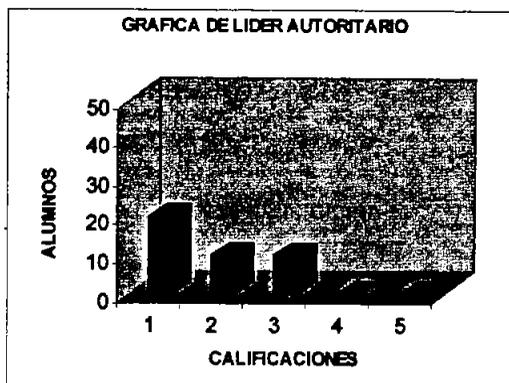
En la pregunta N0 4 ¿Cómo debe de motivar el profesor a sus alumnos? De 40 contestaron 40, de los cuales sostienen lo siguiente:

- 2 Los alumnos en la escuela superior ya saben lo que quieren. Ya están crecidos.
- 11 Dando mejor las clases.
- 11 Con actividades gratificantes.
- 7 Que tenga una interacción profesor-alumno.
- 3 Su persona, como se conduzca y desempeñe.
- 2 Teniendo comunicación.
- 5 Como las circunstancias del contexto y su experiencia se lo dicten.

A pesar de que el conductismo no es muy recomendable por los psicólogos, para ser aplicado con humanos éste sigue brillando en las escuelas públicas. Esto nos da a conocer que a los profesores les faltan herramientas para promover la motivación entre los alumnos y evitar la deserción escolar y el estancamiento de los alumnos que en ocasiones tardan 5 o 6 años en culminar su bachillerato.

En lo que respecta a la pregunta No 5 los encuestados calificaron con una escala de 1 a 5 los (El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación) siguientes tipos de liderazgo:

a) Líder autoritario, de actitud tajante, dictador, totalitario, es el único tiene la razón: _____(figura 12)

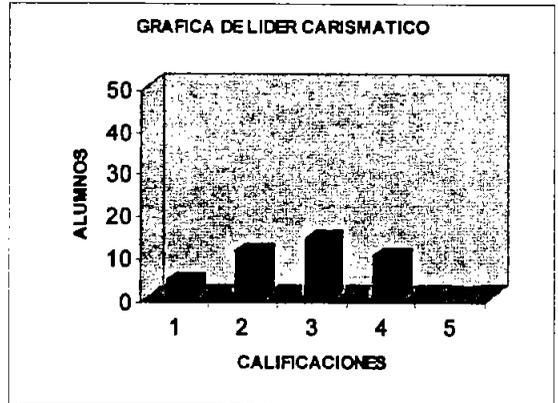


PROFESORES	CALIFICACIONES
20	1
10	2
10	3
0	4
0	5

El rechazo de los profesores por el líder autoritario, es notorio aunque muchos de estos profesores lo ejerzan. 20 profesores le asignan calificación de 1, 10 calificación de 2 y 10 calificación de 3.

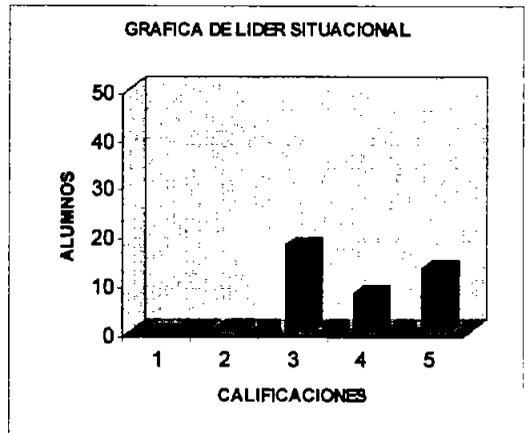
b) Líder carismático, agradable, sociable, le gusta ser el foco de la atención: (figura 13)

PROFESORES	CALIFICACIONES
4	1
11	2
14	3
10	4
1	5



Aunque el líder carismático no es de total agrado para los profesores, refleja mejores calificaciones destaca que 14 le dan calificación de 3, 10 calificación de 4 y 11 le asigna calificación de 2.

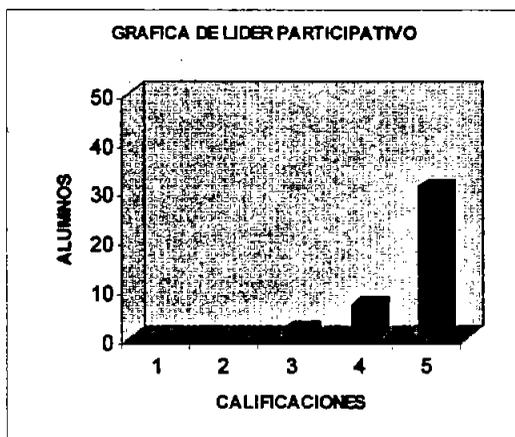
c) Líder situacional . (figura 14)



PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
1	2
18	3
8	4
13	5

La mayoría de los profesores le otorgan calificaciones mayores de 3 y por lo que se observa muchos de los profesores actúan de acuerdo a las situaciones. 18 calificación de 3, 8 calificación de 4 y 13 calificación de 5.

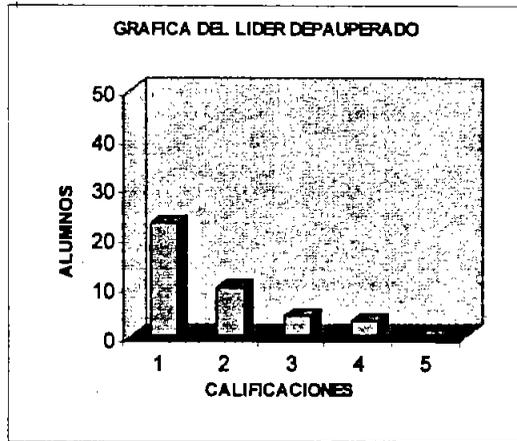
d) Líder participativo, es el que hace que todos colaboren y participen, busca oportunidades, impulsa a los alumnos. (figura 15)



PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
0	2
2	3
7	4
31	5

Sin duda alguna el líder participativo es de los que tienen mayor aceptación entre los profesores. 31 le asignan calificación de 5, 7 calificación de 4 y solamente 2 calificación de 2.

e) Líder depauperado, tiene escaso interés por los alumnos, no se comprometen para evitar meterse en problemas, transmiten órdenes y siguen la corriente sin complicarse: ____ (figura 16)

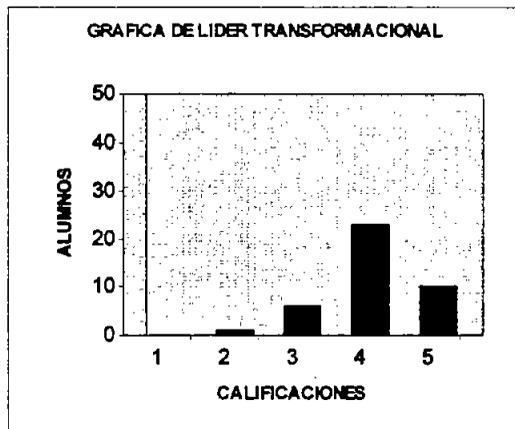


PROFESORES	CALIFICACIONES
23	1
10	2
4	3
3	4
0	5

El líder depauperado 23 profesores le asignan calificación de 1, 10 calificación de 2 4, calificación de 3 y 3 calificación de 4. Es evidente el rechazo hacia este tipo de líder.

f) **Liderazgo transformacional**, es el que busca cambiar las actitudes de las personas hacia un mejoramiento integral: ____ (figura 17)

PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
1	2
6	3
23	4
10	5



A muchos profesores les gusta la innovación por lo que a estos simpatizan con el líder transformacional. Destaca que 23 le asigna calificación de 4 10, calificación de 5, 6 calificación de 3 y solamente 1 le asigna calificación de 1.

6. ¿Por qué consideras que es importante que el profesor comunique de manera clara, directa y adecuada los conocimientos e instrucciones?

- 4 Para que trabajen lo mejor que puedan.
- 2 Para que el alumno entienda mejor.
- 2 Para que el alumno entienda y extienda sus dudas.
- 6 Para que el alumno entienda y pueda aclarar sus dudas.
- 2 Para que sus alumnos se sientan seguros y trabajen mejor.
- 6 Para que aprendan.
- 1 Porque así tienen un mejor conocimiento.
- 3 Porque de esa manera sabe lo que quiere él como maestro y él que espera de su alumno.
- 2 Para que el alumno sepa que es lo que se le indica.
- 2 Porque de esa forma el alumno entender más.

La mayoría coincide en que a través de la comunicación se obtienen mayores y Mejores resultados en la enseñanza, ya que la forma en que se comunique el profesor, es la forma en que el alumno trabaja. Al no haber claridad no habrá comprensión. No podemos olvidar que la comunicación es la herramienta más importante del profesor.

En la pregunta No 7 ¿Qué habilidades comunicativas consideras debe de desarrollar los docentes? los encuestados consideraron lo siguiente:

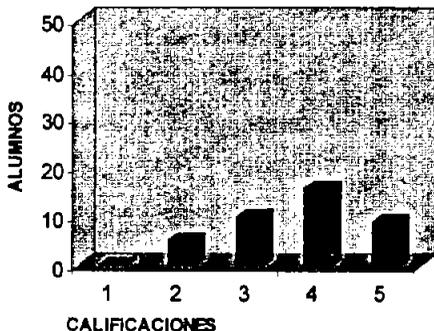
- 34 Exponer con claridad el tema
- 32 Dar instrucciones y guiar al grupo
- 26 Dar retroalimentación
- 27 Debe ejemplificar el tema.

Las habilidades que consideran importantes los profesores, son de acuerdo a la forma de enseñar de cada uno de estos, quizá halla a quienes les guste desarrollar la clase a través de la exposición por que la domina, quien sepa guiar a un grupo de una forma correcta, o tal vez enseñar a través de ejemplos.

En lo que respecta a la pregunta No 8, los encuestados Calificaron con una escala de 1 a 5 (El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación) las recomendaciones que consideraron más importantes para lograr una comunicación efectiva en el aula. Las recomendaciones son las siguientes:

a) Al contacto visual: ____ (figura 18)

GRAFICA DE CALIFICACIONES DE HABILIDADES (CONTACTO VISUAL)

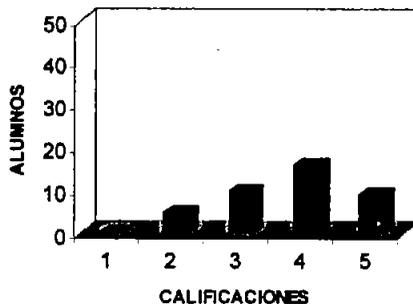


PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
5	2
10	3
16	4
9	5

De los profesores encuestados solamente 9 consideran que la recomendación del contacto visual es importante en un líder ya que le otorgan 5 de calificación 16 le otorgan 4 de calificación 10, le dan 3 y solamente 5 le dan calificación de 2.

b) A la postura y movimiento: ____ (figura 19)

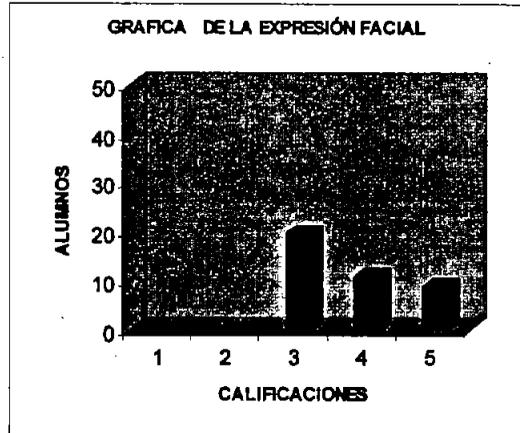
GRAFICA DE POSTURA Y MOVIMIENTO



PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
3	2
16	3
18	4
3	5

A la postura y movimiento solamente 3 profesores le dan 5 de calificación de calificación, 18 calificación de 4, 16 calificación de 3 y solamente 3 le dan calificación de 2.

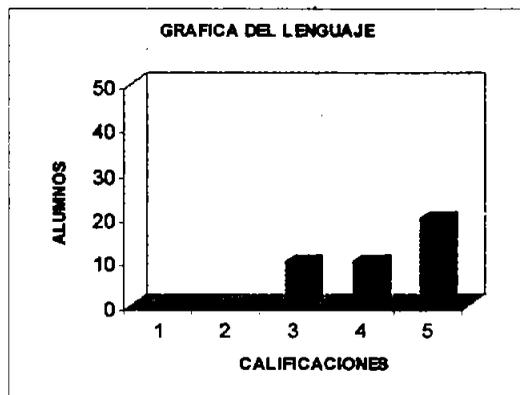
c) A la expresión facial: _____ (figura 20)



PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
0	2
20	3
11	4
9	5

A la expresión facial le dan más importancia ya que le dan calificación arriba de 3. 20 le asignan calificación de 3, 11 le dan calificación de 4 y 9 la consideran indispensable en un líder.

d) AL lenguaje: _____ (figura 21)

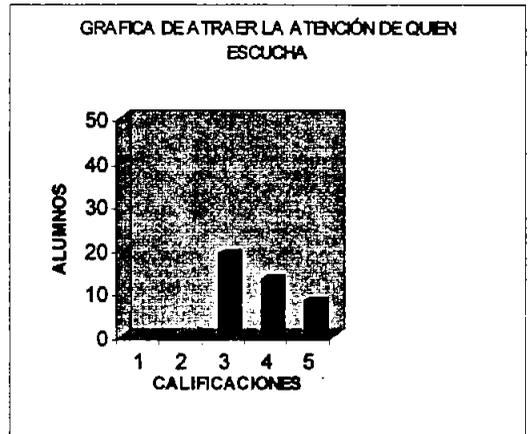


PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
0	2
10	3
10	4
20	5

Se puede observar que el lenguaje es la herramienta más indispensable en un líder ya que los profesores así lo hacen notar en los resultados. 20 le otorgan calificación de 5, 10 calificación de 4 y solamente 10 calificación de 3.

e) Atraer la atención de quien escucha: ___(figura 22)

PROFESORES	CALIFICACIONES
0	1
0	2
19	3
13	4
8	5



Es evidente que en las escuelas públicas no les importa tanto si los alumnos le piden atención a los profesores o no. Solamente 8 consideran que el atraer la atención de los alumnos debe ser una habilidad, ya que le dan calificación de 5, 13, le dan calificación de 4 y 19 le dan calificación de 3.

9. ¿Cuál consideras que sea la importancia de la comunicación en la función docente?

- 5 La necesaria para que trabajen y cumplan.
- 9 Para que se dé un mejor entendimiento, la comunicación debe ser clara y precisa.
- 8 Para que haya un mejor ambiente. Comunicación clara.
- 4 Que haya una mejor interacción social entre los docentes.

- 6 El maestro debe ser comunicólogo por excelencia.
- 6 Para tener una explicación clara.
- 2 En el proceso educativo, que es prioritariamente humano, la comunicación, el diálogo, en su fundamento crea que toda comunicación. De ella depende el docente logre sus objetivos.

La comunicación es el elemento principal en el aula. por lo tanto es necesario reiterar que la comunicación provoca el ambiente que el profesor pretenda, y cubrir los objetivos que se hayan propuesto. Me quedo con estas palabras: " El profesor es comunicólogo por excelencia".

10. ¿Por qué consideras que el profesor deba de motivar a los alumnos?

- 8 No es necesario, porque ya están grandes.
- 2 Porque de lo contrario el nivel del aprendizaje es muy bajo.
- 7 Porque debe atraer y atender las necesidades e intereses de sus alumnos. Buscar que los chicos se sientan satisfechos con su función de estudiantes.
- 9 Para que el alumno no se sienta indiferente.
- 6 Para que ellos sigan adelante y sean mejores.
- 5 Forma parte de su trabajo.

Aunque la motivación debe ser una herramienta más para los profesores, es mínima la cantidad que tiene una respuesta que va de acorde con la educación tradicionalista. Siempre se requiere un motivo para ponerle atención o sombrarle interés, por lo que los argumentos de los profesores fundamentan que se debe motivar a los alumnos, para tener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, cubriendo sus necesidades de aprendizaje, vinculándolo como elemento Principal del trabajo docente.

11. ¿Cual es la mejor forma para que el profesor motive a los estudiantes

- 10 Tomando en cuenta sus intereses y necesidades.
- 2 Para que los alumnos entren a clases y que sean más dinámicos.
- 8 Lograr motivación intrínseca, que en los estudios, en su aprendizaje les generen más ganas de seguir haciéndolo.
- 5 Entenderlos lo mejor posible.
- 5 Hacer las clases entendibles y tener una confianza.
- 2 Hacer sus clases prácticas y entendibles.
- 8 Las que haga que sus alumnos trabajen y saquen buenas calificaciones

Se puede observar que los profesores tienen una visión diferente para motivar a los alumnos. Los argumentos me parecen bastante aceptables, solamente agregaría, que hay que tomar en cuenta el contexto social, económico e intelectual del alumno.

PROPUESTA

5.3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE LIDERAZGO EN LOS PROFESORES QUE COLABORAN EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

La presente propuesta retoma continuamente el proceso y resultados del diagnóstico realizado a los docentes y alumnos de las escuelas públicas de nivel medio superior del Estado de México tales como: Colegio de Ciencias y Humanidades(C.C.H.) plantel Naucalpan, Colegio de Bachilleres No 5, Centro de Estudios Tecnológicos Industriales y Servicios(C.E.T.y S.) No 92, Preparatoria anexa a la Normal No 8.

Considerando que un líder es aquel que por la fuerza de sus ideas de su carácter, talento, voluntad, habilidad y situación en la que se encuentra, es capaz de inspirar, incitar y dirigir a los demás hacia logros de objetivos institucionales. Y de acuerdo con las opiniones de los profesores así como de los alumnos el liderazgo que se ejerce en las escuelas públicas no cumple con las expectativas de los alumnos y es por ello que hay deserción y falta de motivación en los mismos

La situación actual en la que se encuentra el país, demanda el refuerzo y el replanteamiento de la función docente en el nivel educativo medio superior, para que el profesor tenga en su desempeño las competencias propias del liderazgo transformacional, que le permitan promover el aprendizaje en sus alumnos, inducir el cambio y la innovación, así como convocar a los participantes del proceso educativo para conformar una comunidad educativa que posibilite la consistencia y coherencia de las visiones, motivaciones, estrategias y compromisos de sus integrantes.

Se sostiene que el docente tenga una actualización profesional, mediante un esfuerzo intelectual que le permitan retomar el conocimiento que le aportan las ciencias y teoría educativa, así como la práctica docente cotidiana.

Tenemos que la función docente está asociada a la tarea de educar y se ejercita mediante formas específicas de comportamientos que surgen del conocimiento y comprensión del alumno. Estos comportamientos deben traducirse en acciones específicas orientadas hacia la:

Herramienta que le permita tener en cuenta que las decisiones que se toman ahora tendrán su efecto en el futuro, tanto en el desarrollo y oportunidades de vida de las personas, como en la construcción de escenarios de convivencia social.

- Creación e incorporación a ambientes de aprendizajes que promuevan la interacción y la participación de los agentes involucrados.
- Mediación, para que otros, aprendan en un contexto socio-cultural definido, gracias a un proceso de mejoramiento continuo de transformación que los direcciona hacia la autotransformación integral.
- Evaluación, tanto de los aprendizajes adquiridos por los participantes en el proceso educativo, como el proceso y producto de su acción docente para propiciar el seguimiento, el monitoreo y la retroalimentación necesarias.
- Comunicación y relaciones con la familia y con otros agentes educativos para conformar comunidad de aprendizajes.
- Reflexión e investigación sobre sus prácticas, contrastando, en dialéctica, realidades y habilidades, así como realidades y teorías.

Actualmente existe consenso de que lidera quien está consciente de la necesidad de cambio y por lo tanto lo estimula e impulsa, sin esperar la autoridad burocrática que se lo imponga hacerlo.

Es necesario proponer de acuerdo a los resultados de la encuesta que se realizó en las escuelas de educación media superior del Estado de México. Lo que los alumnos argumentan en las encuestas es, que la forma de impartir las clases es monótona, los profesores no tienen buen manejo de liderazgo, no existe motivación por parte del profesor, la comunicación entre el profesor y alumno es deficiente debido que el profesor pone sus barreras.

Para comenzar con nuestra propuesta retomaremos las opiniones que fueron recabadas en los cuestionarios aplicados, y de acuerdo con éstas, propondremos un curso para los profesores llamado: **"HACIA UN MODELO IDEAL DE**

LIDERAZGO ” donde se propondrá un modelo de liderazgo que debería regir en las escuelas públicas de nivel medio superior, quizá para muchos puede parecer un tanto superfluo pensar que los maestros adopten este tipo de liderazgo, debido a que éstos ya están formados sin embargo en lo particular considero que con una constante actualización y exigencia de las instituciones se puede lograr.

**CURSO PARA PROFESORES DE NIVEL MEDIO SUPERIOR TITULADO:
“ HACIA UN MODELO IDEAL DE LIDERAZGO”**

OBJETIVOS:

- Construir una concientización de la labor del profesor de escuelas de nivel medio superior y de las características de las que carece para llegar a ser un buen líder.
- Promover la búsqueda de un respaldo teórico para la práctica educativa, a través de las técnicas grupales.
- Reflexionar sobre la práctica educativa; Para buscar alternativas que permitan el proceso “Enseñanza – Aprendizaje”.

El tiempo de duración lo determinará la institución de acuerdo a sus necesidades y actividades de la misma.

Temas :

- I. Presentación.
- II. Concepción tradicional del liderazgo.
- III. Diferencia entre los directores de grupo y líderes de equipo.
- IV. Ventajas y desventajas de un líder.
- V. Valores de un líder.
- VI. Tareas para mejorar el liderazgo.
- VII. Características del líder local.
- VIII. Técnicas grupales.

- a) Técnicas de presentación y animación.
- b) Técnicas de análisis general
- c) Técnicas de abstracción
- d) Técnicas de comunicación
- e) Técnicas de organización y planificación.

I. Presentación:

Este documento presenta algunas ideas centrales acerca de la importancia del liderazgo en el proceso de la toma de decisiones y sirve de marco para el análisis de los contenidos ya retomados anteriormente en el presente trabajo de tesis. Considerando que la toma de decisiones y el liderazgo no pueden darse sin la existencia de una organización y una democracia participativa, inicio este trabajo exponiendo esos conceptos fundamentales.

II. Concepción tradicional de liderazgo:

El líder tradicional es el que sabe y manda, da órdenes para que otros las obedezcan. Este tipo de liderazgo se produce dentro de un retraso educativo y cultural, cuando se carecía de los conocimientos y la información para formar criterios propios sobre las distintas situaciones principalmente de los asuntos políticos, del estado, la economía, el poder y la sociedad. Dentro de esta antigua concepción, el liderazgo es la habilidad y la capacidad de individuos excepcionales, dotados de carisma, que los capacita para dominar e influir en las personas.

Errores conceptuales del liderazgo tradicional:

- Se confunde liderazgo con carisma.
- Se debe nacer líder para serlo.
- Solo se necesitan líderes en la cumbre o en la cúpula.

- Es una rara habilidad, en consecuencia no se puede aprender ni desarrollar.
- Es un instrumento o forma de influir en las personas y ganar amigos.

Consecuencias de esta concepción tradicional de liderazgo:

- Centralismos y concentración de la información.
- Verticalismo y autoritarismo en el mando y las decisiones.
- Ineficiencia y desmotivación.
- Baja productividad organizacional.
- Carencia de iniciativa y creatividad.
- Apego a las viejas rutinas.
- Estructuras rígidas.
- Desadaptación para el cambio.
- Burocracia.

III. DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la Dirección superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber</p>

<p>mejor que el Director.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la Dirección.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>
---	---

IV. SÉR LIDER VENTAJAS Y DESVENTAJAS

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</p> <p>-Se está actualizando en los temas de interés.</p> <p>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</p> <p>-Se da sentido humano a la administración.</p> <p>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</p> <p>-La persona líder construye el ser persona.</p>	<p>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</p> <p>-Quita mucho tiempo personal.</p> <p>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</p> <p>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</p> <p>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</p> <p>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.</p>

Este tema es de discusión por los puntos expuestos ya que algunos podrían ver las ventajas como desventajas y viceversa, por lo que se sugiere aplicarse una técnica didáctica.

V. Valores de un líder:

- Confianza en sí mismo.
- Visión.
- Fe en la misión personal y del grupo.
- Pasión.
- Ética.
- Energía.
- Actitud positiva.
- Receptivo, participativo, comunicativo.
- Estratega, flexible, emprendedor e innovador.
- Capaz de apreciar.
- Trabaja en equipo.

VI. Tareas para mejorar el liderazgo:

- Revisar la misión de la institución periódicamente.
- Hacer inventario de los recursos humanos.
- Revisar prioridades y posteridades.
- Visualizar las oportunidades.
- Atraer el talento y la competencia.
- Dar el ejemplo.
- Conocerse mejor a sí mismo por medio del autoanálisis.
- Reconocer las fortalezas y las debilidades propias.
- Examinar las propias acciones críticamente.
- Determinar la correspondencia entre lo que se predica y lo que se hace.
- Examinar las prioridades.

- Mantener la concentración óptima hacia el objetivo.

VII. Características del liderazgo local:

(Comunidad es entendida como institución, organización o localidad, que agrupe un número de personas con intereses afines).

- Cercanía directa y personal con los representados, en su sentido más amplio y no sectario.
- Cuida y aumenta la credibilidad y el respeto público, que son su principal recurso.
- Tiene conocimiento directo de las necesidades reales de las comunidades por medio de procesos de investigación y planificación, con la participación activa de los afectados.
- Tiene una base informativa lo más completa posible de la realidad de su comunidad, de la estructura de poder, de las personas, problemas, necesidades y prioridades de la comunidad y de los proyectos existentes.
- Establece formas de negociación modernas con la población y demás líderes comunales.
- En la toma de decisiones antepone los intereses comunales a los individuales.
- Abandona la práctica de las falsas promesas.
- Sabe dar la cara para decir no a lo que no es posible; logra que las personas comprendan, y se comprometan con él a buscar soluciones.

VIII. TÉCNICAS GRUPALES

Debido a los resultados de la encuesta aplicada a los alumnos, éstos consideran conveniente que los profesores tenga un manejo adecuado y eficaz de técnicas grupales, ya que esto resulta más ameno a la hora de tomar clase para ellos, y los lleva a tener un mejor aprendizaje, además de que ya no ven las clases monótonas, sino todo lo contrario lo ven como una forma de motivar y de interesarse por los alumnos. Por esto considero en lo particular que es conveniente que a los profesores se le capacite en el manejo de técnicas grupales. Por ello presento los tipos de técnicas y en que situación se deben utilizar.

Los profesores para aumentar su productividad en la realización de sus objetivos, en los grupos de alumnos utilizan ciertas técnicas(que en ocasiones no se sabe llevar de una forma eficiente, para cubrir los objetivos que se plantearon) , las denominaremos " técnicas grupales". Son una serie de pasos organizados los cuales permiten, a los integrantes del grupo, lograr sus objetivos y facilitar la formación de actitudes, responsabilidades e individualidad en las tareas asignadas.

El profesor deberá estar consciente de que las técnicas no tienen otra finalidad, más que la de ayudar al funcionamiento más eficiente de los procesos de mantenimiento y productividad al facilitar la comunicación, la participación el análisis, la planeación y la toma de decisiones. Las técnicas son artificios ideadas para que el grupo realice sus fines; no son absolutas ni intocables, si no herramientas que el profesor puede modificar, adaptar de acuerdo a su criterio y experiencia. Además el profesor debe ocuparse de la creación de nuevas técnicas idóneas para la enseñanza de su propia disciplina como a los tipos de alumnos y a las condiciones físicas con las cuales se ve obligado a trabajar.

Con el fin de proporcionar a los profesores una formación didáctica enfocada al manejo de las técnicas grupales para facilitar, en la medida posible, la actividad docente que desempeñan.

Con base a esto se estructuró una serie de técnicas que puedan auxiliar al profesor en la labor docente y permitan un desempeño eficaz para propiciar el proceso E-A. Las dinámicas que se sugieren fueron tomadas considerando las necesidades del alumno en lo que respecta a la motivación

Hoy en día se conocen un gran número de técnicas grupales y muy variadas, por ello se estructuró en diferentes tipos de clasificaciones. La clasificación y las técnicas grupales que a continuación se presentan se hizo una selección considerando que son las técnicas que pueden auxiliar al profesor dentro de la práctica educativa y se recopilaron del manual que lleva, por título " **TÉCNICAS PARTICIPATIVAS PARA LA EDUCACIÓN POPULAR** " DE LAURA VARGAS Y BUSTILLOS DE NUÑO GRACIELA MÉXICO EDIT. IMEDEC. (el cual se tiene que revisar para observar el procedimiento de las técnicas), por satisfacer las

expectativas de un líder, así como contar con un lenguaje sencillo que facilita su manejo y adecuación.

a) . LAS TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN Y ANIMACIÓN

El objetivo de estas técnicas aplicadas al ámbito educativo es: desarrollar la participación al máximo y crea, un ambiente fraterno y de confianza. Deben utilizarse en jornadas de inducción:

- a) Al iniciar el ciclo escolar, para permitir la integración de los alumnos.
- b) Después de momentos intensos y de cansancio para integrar y hacer descansar a los alumnos.

El abuso de las técnicas de animación puede afectar a la seriedad de la jornada de inducción, por lo cual el profesor debe tener siempre claro el objetivo para el cual utiliza estas técnicas. Algunas de las cuales mencionaremos a continuación:

- El amigo secreto
- Presentación por parejas
- Canasta revuelta
- Cola de vaca
- Un hombre de principios
- El bum
- Esto me recuerda

b). TÉCNICAS DE ANÁLISIS GENERAL

Tienen como característica común, el permitirnos el trabajar distintos temas, según el interés específico de quien las use.

Cada una de ellas tiene sus particularidades: unas nos permiten colectivizar ideas ordenadamente, otras resumir o sintetizar discusiones, otras promover la discusión amplia de un tema que estamos tratando y otras hacer relaciones e interpretaciones del tema que estamos tratando. Algunas de estas técnicas son:

- La pantomima
- Lluvia de ideas
- Philips 6-6

- La búsqueda del tesoro
- la carta

c). TÉCNICAS DE ABSTRACCIÓN

Para el proceso de aprendizaje, la capacidad de abstracción, síntesis, concreción y análisis objetivo o subjetivo de una situación, son elementos centrales en el proceso de teorización, pero estas son habilidades que se desarrollan en la medida que se practican. Por esta razón, se considera de gran importancia la utilización de éstas, aparecen como algo sencillo, sin embargo nos permiten pasar de la simple memorización a la capacidad real del análisis. Su utilización debe tener muy presente el tipo de participantes con los cuales se va a trabajar.

Algunas técnicas son:

- las figuras
- La vieja y la joven
- Descripción objetiva y subjetiva
- La última letra
- Conexiones
- Objeto y número

d). TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

La mayoría de estas técnicas, pretenden ubicar el papel de la comunicación de la comunicación en las relaciones directas entre personas, como en la sociedad.

Nos dan elementos básicos para entrar a discutir y reflexionar sobre la importancia y utilización que se hace de la comunicación. De estas técnicas de comunicación mencionamos las siguientes:

- El telegrama
- Comunicación con preguntas sin respuesta
- La persona perdida
- ¿ Es así?

- Doble personalidad.

e). TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

Están dirigidas específicamente a grupos de personas que trabajen colectivamente de forma organizada. Pretenden ser herramientas muy concretas que permiten.

- a) Analizar y mejorar la organización a la cual pertenecen, ubicando la división de trabajo, el papel de cada uno de los miembros, los elementos centrales para realizar un trabajo colectivo.

Realizar una planificación seria de trabajo de forma participativa y democrática.

Algunas técnicas de este grupo son:

- La gente pide
- El pueblo necesita
- Tareas .

Concluyo afirmando que el profesor implica, el juego dinámico e interdependiente de las dimensiones de profesionalización que le permitan asumir el liderazgo transformacional que debe traducirse en competencias para percibir, comprender y alentar el cambio.

CONCLUSIONES

5.4 CONCLUSIONES

La realización del presente trabajo se debió al interés que tuve debido a que vi llegar muchos alumnos de escuelas públicas, a la escuela particular donde yo laboraba, me era sorprendente que llegaban alumnos provenientes principalmente de escuelas de la talla del C.C.H. Y De la Vocacional digo que se me hacía sorprendente por que, por lo general son escuelas de mayor demanda en el país, principalmente por que tienen una incorporación a las principales universidades del mismo. Al cuestionar a los alumnos sobre su decisión de dejar esas escuelas, argumentaban que no les gustaba la forma de enseñanza de los profesores, por que muchos de estos no cumplían con el perfil que los alumnos demandaban, a muchos no les interesaba si los alumnos entraban a clases o no, o si el alumno aprende y así puedo citar muchas de esta cuestiones.

En las escuelas públicas prevalece la preocupación por enseñar un mayor número de conocimientos, orientando el currículum por un criterio cuantitativo que da cuenta de aprendizajes acumulativos. Se da mucha importancia a la cantidad y a los conocimientos en sí. Preocupa más lo que se debe de enseñar que el cómo se enseña y consecuentemente cómo se aprende que, a lo que se aprende.

Todo lo mencionado anteriormente se pudo corroborar en la investigación de campo que se realizó, y es cierto que a muchos de los maestros les hace falta que en verdad se comprometan con su labor, no solo es cumplir con un requisito y tampoco llenar de información a los alumnos ni mucho menos asignarle una calificación al azar. Es evidente que son pocos los profesores que realizan su labor, por que en verdad les gusta lo que hacen, así se pudo observar al momento de aplicar las encuestas. Hubo muchas trabas para que no me contestaran el cuestionario, por que de una forma muy déspota contestaban diciendo que definitivamente no podían y que regresara otro día a ver si tenían tiempo, esto no es más que un reflejo que tienen en la

desorganización y la falta de compromiso con ellos mismos y con su trabajo, hubo también quien estaba preparando clases momentos antes de iniciar la misma.

Los resultados de la investigación también reflejan la relación que tienen el maestro con el alumno, es evidente que existe una falta de compromiso con la práctica docente y una falta de interés motivacional. Por lo tanto si el maestro rechaza el rol autoritario, y mejora su liderazgo, además de motivar a los alumnos para que encuentren en el trabajo del maestro un motivo de seguir estudiando; entonces se podría facilitar el autocrecimiento, la iniciativa, la imaginación, la creatividad, el entendimiento de los alumnos, y sobretodo la autodisciplina y la aceptación de sí mismos. Para los alumnos cada día es una nueva aventura; hay momentos de tensión, de preocupación y de placer, pero para los profesores son todos escalones hacia nuestro objetivo principal: **la realización personal del alumno.**

Para el profesor en toda acción educativa subyace un determinado modelo de relaciones humanas, que es el reflejo del modelo de relaciones prevalecientes en el sistema social; por ejemplo, sumisión, conformidad, acriticidad, imitación, ejecución mecánica de ordenes, aceptación irracional de la autoridad. Conductas que si bien constituyen la antinomia exacta de la participación creativa, crítica, responsable, socialmente comprometida constituyen una realidad que es preciso modificar y que es muy complicado.

La realización del presente trabajo me ha permitido reafirmar y obtener demasiados conocimientos que la teoría no te explica, los cuales han complementado aún más mi formación profesional, y que podré sintetizar en las siguientes líneas:

El ser un profesional de la educación y por lo tanto un conocedor de los tipos de liderazgo así como de sus características, estrategias y perfiles. Me obligo a involucrarme en toda el área donde se realice una actividad educativa, sea formal o no formal, escolar o extraescolar, convergente o divergente, vinculando

situaciones teóricas con situaciones reales, retomando o señalando alternativas que al combinarlas y utilizarlas, faciliten el proceso enseñanza aprendizaje, encaminado a aquellos individuos inmersos a dicho proceso, a una reflexión y participación consciente en la prevención, análisis y solución de la situaciones que interfieran con su actividad, todo esto en forma sistemática e integrada.

Si bien sabemos que para que en un salón de clases se desarrolle el proceso E-A necesitamos primero que nada, una pedagogía de la educación entendiéndose ésta como; la búsqueda de formas más eficientes de expresión de diálogo y de participación en los grupos de enseñanza, tenemos que estar consientes que el conocimiento no se transmite como algo acabado sino, algo que se engendra por la por la influencia creadora y fecunda del maestro sobre el alumno . y a través de esto dotar de un contenido ético y reivindicar para la pedagogía el papel directivo de la formación.

Dentro del área docente el pedagogo se perfila como un profesional que diseña, coordina y realiza actividades encaminadas al cambio y desarrollo de los alumnos y en consecuencia a la institución de la cual forma parte.

El liderazgo en la función docente se ha identificado como un proceso que las personas utilizan cuando producen lo mejor de sí mismos y de los demás de acuerdo a visiones y valores compartidos. De acuerdo con los comportamientos que el profesor debe manifestar en la actualidad para llevar adelante su rol de educar en calidad, equidad y eficiencia debe asumir un liderazgo transformacional, cuyas características lo posicionan en mejores condiciones, para que en una nueva cultura escolar, pueda alentar y sostener el mejoramiento continuo y el cambio percibido y sentido en la escuela.

Para que esto ocurra, se ha sostenido que el desempeño del profesor debe ser coherente, consistente y que ame los conocimientos que externa y tener disponibilidad hacia el trabajo, y esto en consecuencia, hará que se tome,

así el docente participará en el ámbito personal del alumno y por lo tanto en su proceder social, es decir inducirá al desarrollo integral del estudiante.

Si bien es cierto que en lo relativo a la enseñanza se requiere por parte de los maestros diferentes habilidades, estrategias, el uso adecuado de técnicas grupales y métodos para las diferentes edades de los alumnos, así como también es importante tomar en cuenta las diferentes etapas de desarrollo de los estudiantes para determinar las materias y experiencias educativas, la relación humana básica entre el maestro y el alumno sigue siendo la misma.

La interacción entre el estudiante y el docente es inevitable, el tipo de interacción que se desarrolla beneficiará de manera importante al estudiante en torno a su estado personal, a sus interacciones ambientales, sus avances y éxitos académicos. Pero una negativa entre ambos puede contribuir al deterioro o estancamiento del desarrollo de individuo.

Por otra parte, no hay que olvidar que la interacción social entre los propios estudiantes será otro determinante en cuanto al desarrollo integral de cada uno de ellos, en torno a esto se observa una vez más la importancia de la motivación en la práctica del docente, porque tiene funciones de guiar, estimular las acciones del grupo escolar, como ya mencioné esto no solo en las etapas escolares infantiles, sino está presente en el nivel superior de estudios de un individuo. Mientras esté en contacto con el profesor. Él será responsable de su desarrollo integral, a través de este importante proceso que es la motivación.

El maestro debe de presentar una adecuada habilidad para motivar y relacionarse con los demás. Esta habilidad se demuestra cuando el docente percibe y reconoce las características y percepciones de sus superiores, colegas y alumnos y de esta manera en que se comporta consiguientemente. El uso de la habilidad humanística influye mucho en la motivación, El profesor debe reconocer como dar motivos a los alumnos, como orientarlos y dirigirlos.

La comunicación usada por el docente, las expectativas que posee el maestro con respecto al estudiante, el liderazgo del maestro, sus actitudes y la manera de motivar al alumno son formas que influenciarán. Por que la manera en que se ponga en práctica el discurso pedagógico a través del diálogo, éste tiene que pronunciarse de una forma humilde ya que la pronunciación del mundo, en la cual los hombres la recrean permanentemente, no puede ser un acto arrogante. El diálogo como encuentro de los hombres para la tarea común de saber y actuar, se rompe si pierde la humildad.

Considero que es necesario reafirmar que la practica profesional del pedagogo no es estática, sino que es capaz de avanzar paralelamente con la sociedad. De acuerdo con la organización académica de la licenciatura en pedagogía, el elegir esta carrera conlleva entre otros compromisos, el de cambiar la realidad que enfrenta la educación nacional y los grandes problemas que le aquejan, valorando en contexto social, económico, político y cultural en que se encuentra para lo cual la formación académica del pedagogo lo pone en condiciones de planear, administrar, conducir, y evaluar sistemas educativos institucionales además de capacitar a los profesores en temas de liderazgo por que es el pedagogo quien tiene la formación necesaria para la capacitación docente. Para concluir todo aquel que dice llamarse pedagogo debe partir del acto de amor hacia la pedagogía por que el amor es un acto de valentía nunca de temor, el amor es compromiso con los hombres. Donde quiera que exista un oprimido, el acto de amor radica en comprometerse con su causa, la causa de su liberación, este compromiso por su carácter amoroso es pedagógico.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, México, 1996.

Arredondo, Martiniano. *Praxis y docencia*. Porrúa, México, 1998,

Bell, Martín. *Administración de Recursos Humanos conceptos y estrategias*. Cía. Editorial continental, México, 1982.

Balster L.Lynn. *Transformational Leadership*. Profile of a High School Principal Vol 36 Nº 9, Ossc Bulletin, Oregon School Study Council. USA, 1993

Blos, Peter. *Psicoanálisis de la adolescencia*. Editorial Joaquín Mortiz, México, 1971 .

Bohlander George y Sherman Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. México. Ediciones Thomson. 1999.

Durkheim, Emile. *Educación y Sociedad*. Sol y Arena, Argentina, 1998.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones, Invariancia y Cambio*. Paidós, España, 2000.

Ferrer, Ferran. *Como educar en la escuela*. Barcelona (España), Ediciones CEAC, S.A., 1995.

Grandas, Jaime. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. Pearson Educativa, México, 1999.

Handscombe, Richard y Norman, Philip. *Liderazgo Estratégico*. España, 1996

Larroyo, Francisco. *La ciencia de la educación*. Porrúa, México, 1971.

Mc Farland Dalton. *Administración de Personal Teoría y Práctica*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 1979

Luzuriaga, Lorenzo. *Diccionario de Pedagogía*. Argentina, Editorial Losada, 1990.

Monroy de Velasco, Anameli. *El educador*. Pax-México, 1986.

Nassif, Ricardo. *Pedagogía general*. Buenos Aires, Kapeluz, 1958.

Owens, Robert. *La escuela como organización*. Editorial Santillana, México, 1996.

Pansza G, Margarita., Pérez J., Esther Carolina. y Porfirio Morán O. *Fundamentación de la didáctica*. Gernika, vol. 1, México, 2000.

Pérez Juárez, Esther, *La función docente*. Esfinge, México, 1999

Reza Trosino Jesús Carlos, *El ABC del Instructor*. Panorama, México, D.F. 1996.

Rios Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna ,Andrés, *Orígenes y Perspectivas de la docencia*. Trillas, México, D.F. 1982.

Pullias, Earl, Young, James. *El maestro ideal*. Pax, México, 1999.

UNITEC. *Desarrollo de habilidades para la enseñanza*. Instituto de Investigación de Tecnología Educativa, México, 2002.

Vázquez F, Gabriel. *Padres, hijos y escuelas*, Ediciones educativas y culturales. México, 1988.

Vázquez Torres, Norma Angélica. *Programas de educación*. Editorial Trillas, México 2001.

Wilson, John. *Cómo valorar la calidad de la enseñanza*. Paidós, España, 1992.

Laura Vargas y Bustillos de Nuño Graciela. *Técnicas participativas para la educación popular*. IMDEC, México.

José de Jesús González Nuñez, Anamely Monroy, E. Kupferman Silvestein.

Dinámicas de grupos (técnicas y tácticas). Pax México 1999.

ANEXOS

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE
EJERCE EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO
(ALUMNOS)**

Escuela: _____

Municipio: _____

1. ¿Cuál consideras que es la función del profesor en la formación y educación del alumno?
2. ¿Qué características debe de tener tu profesor para ser líder?
3. ¿Cual consideras que sea la importancia del liderazgo en la función docente?
4. ¿Cómo te debe de motivar el profesor en el aula?
5. Califica con una escala de 1 a 5 los siguientes tipos de liderazgo que ejercen tus profesores:
(El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación)
 - a) Líder autoritario, de actitud tajante, dictador, totalitario, es el único que tiene la razón: _____
 - b) Líder carismático, agradable, sociable, le gusta ser el foco de la atención: _____
 - c) Líder situacional es el que se comporta dependiendo la situación particular a la que se enfrente (también se denomina, como estilo de contingencias): _____
 - d) Líder participativo, es el que hace que todos colaboren y participen, busca oportunidades, impulsa a los alumnos, reconoce y celebra sus logros: _____
 - e) Líder depauperado, tiene escaso interés por los alumnos, no se comprometen para evitar meterse en problemas, transmiten órdenes y siguen la corriente sin complicarse, hacen su mínimo esfuerzo: _____

f) Liderazgo transformacional, es el que busca cambiar las actitudes de las personas hacia un mejoramiento integral: _____

6. ¿Por qué consideras que es importante que el profesor comunique de manera clara, directa y adecuada los conocimientos e instrucciones?

7. ¿Que habilidades comunicativas consideras deben de desarrollar los docentes?

Exponer con claridad el tema: _____

Dar instrucciones y guiar al grupo: _____

Dar retroalimentación: _____

Da ejemplos para ejemplificar el tema: _____

8. Califica de una escala de 1 a 5 las recomendaciones que consideres más importantes para lograr una comunicación efectiva en el aula.

(El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación)

a) Contacto visual: _____

b) Postura y movimiento: _____

c) Expresión facial: _____

d) Lenguaje: _____

e) Atraer la atención de quien escucha: _____

9. ¿Cual consideras que sea la importancia de la comunicación en la función docente?

10. ¿Por qué piensas que el profesor deba de motivar a los alumnos?

11. ¿Cual es la mejor forma para que el profesor motive a los estudiantes?

IIII GRACIAS POR TU COLABORACIÓN IIII

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR EL TIPO DE LIDERAZGO QUE SE
EJERCE EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR EN EL ESTADO DE MÉXICO
(DOCENTES)**

Escuela: _____
Municipio: _____

1. ¿Cuál consideras que es su función como profesor en la formación y educación del alumno?

2. ¿Qué características debe de tener un profesor para ser líder?

3. ¿Cual considera que sea la importancia del liderazgo en la función docente?

4. ¿Cómo debe de motivar el profesor a sus alumnos?

5. Con que tipo de liderazgo se identifica más usted en su función docente?

(El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación)

a) Líder autoritario, de actitud tajante, dictador, totalitario, es el único que tiene la razón: _____

b) Líder carismático, agradable, sociable, le gusta ser el foco de la atención: _____

c) Líder situacional es el que se comporta dependiendo la situación particular a la que se enfrente (también se denomina, como estilo de contingencias): _____

d) Líder participativo, es el que hace que todos colaboren y participen, busca oportunidades, impulsa a los alumnos, reconoce y celebra sus logros: _____

e) Líder depauperado, tiene escaso interés por los alumnos, no se comprometen para evitar meterse en problemas, transmiten órdenes y siguen la corriente sin complicarse, hacen su mínimo esfuerzo: _____

f) Liderazgo transformacional, es el que busca cambiar las actitudes de las personas hacia un mejoramiento Integral: _____

6. ¿Por qué considera que es importante que el profesor comunique de manera clara, directa y adecuada sus conocimientos e instrucciones?

7. ¿Que habilidades comunicativas consideras deben de reforzar, mejorar o corregir los docentes?

Exponer con claridad el tema

Dar instrucciones y guiar al grupo

Dar retroalimentación

Da ejemplos para ejemplificar el tema

8. Califica de una escala de 1 a 5 las recomendaciones que consideres más importantes para lograr una comunicación efectiva en el aula.

(El 1 significa una menor calificación y el 5 refleja la mayor calificación)

a) Contacto visual: _____

b) Postura y movimiento: _____

c) Expresión facial: _____

d) Lenguaje: _____

e) Atraer la atención de quien escucha: _____

9. ¿Cual considera que sea la importancia de la comunicación en la función docente?

10. ¿Por qué considera que el profesor deba de motivar a los alumnos?

11. ¿Cual es la mejor forma para que el profesor motive a los estudiantes?

!!!! GRACIAS POR TU COLABORACIÓN !!!!