



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

TEMA

LA TEORÍA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN EL EJERCICIO  
PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS SECUNDARIAS EN EL  
DISTRITO FEDERAL

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

**MARTHA CUEVAS MARTÍNEZ**

**DIRECTOR: MTRO. JOSE LUIS VILLAGÓMEZ  
GARCÍA**



México, Distrito Federal Enero de 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS:

Porque siempre me ha iluminado y proporcionado el camino a seguir para realizar mis sueños que me he propuesto a través de mi vida.

### A MIS COMPAÑEROS DIRECTIVOS:

La presente Tesina, se desarrolla con base en la experiencia adquirida como Directora en Escuelas Secundarias Diurnas en el Distrito Federal, en donde debía ejercitar un liderazgo motivada por mi función laboral; así mismo también motivada por la preocupación de mis compañeros Directivos a quienes observaba la necesidad por realizar un mejor trabajo en beneficio de su función educativa. Por lo que les agradezco el hecho de haber compartido sus experiencias y necesidad de las herramientas suficientes para llevar a cabo su labor directiva.

### A MIS PADRES (+) Y HERMANOS:

Por los alicientes proporcionados en todo momento de mi vida, siempre viendo mi superación personal y profesional.

### A MI ESPOSO, Darío Ballesteros Pérez.

Por su comprensión y apoyo invaluable brindado durante todo el tiempo que hemos vivido en matrimonio.

### A MIS HIJOS:

Germán, Martha y Ricardo.

NIETAS: Sofía y Daniela.

Ya que de ellos he recibido el cariño y su admiración que me ha servido de motivación para que en lo individual me supere.

### A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Y A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA:

Por darme la oportunidad de haberme acogido en sus aulas y de tener el orgullo de pertenecer a esta Honorable Institución Educativa.

### A LAS AUTORIDADES Y PROFESORES:

Por compartir sus conocimientos invaluable para mi preparación profesional.

A LOS HONORABLES MIEMBROS DEL JURADO:

MTRO. JORGE O. MOLINA AVILÉS, mi reconocimiento por su colaboración para la culminación de este trabajo y realizarme profesionalmente ya que su orientación y consejos me fueron muy valiosos para llegar a este feliz momento.

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA, en especial agradecimiento por su asesoría, entusiasmo, aliciente e interés que siempre me brindo para la culminación del presente trabajo.

MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ, por su sencillez y amor a la humanidad que día con día proyecta en los alumnos, cualidad que pude apreciarle.

LIC. MA. DE LA CONCEPCIÓN CONDE ALVAREZ, con profundo reconocimiento por su dedicación e interés en la formación de los alumnos sobre todo por esa alegría que nos proyecta y nos motiva a nuestra superación.

LIC. MA. DEL ROCÍO MALDONADO GÓMEZ, por haber compartido conmigo sus conocimientos impulsando el desarrollo de mi formación profesional que ha marcado una huella en mi vida y sobre todo por haberme brindado su amistad siempre mostrando su gran calidez humana, que siempre ha sido significativa, así como el de darme la oportunidad de crecer como persona y aprender cosas nuevas.

A MIS COMPAÑEROS (AS):

Por brindarme su amistad y apoyo en los momentos, tanto de alegría como aquellos difíciles que compartimos en el tiempo de mi estancia escolar, en especial a Yadira M. García Origel que representaría a todas las demás para no omitir a nadie ya que guardo en todos ellos y ellas un especial cariño.

**TEMA**  
**LA TEORÍA SITUACIONAL DEL LIDERAZGO Y SU APLICACIÓN EN EL**  
**EJERCICIO PROFESIONAL DE LOS DIRECTIVOS DE LAS ESCUELAS**  
**SECUNDARIAS EN EL DISTRITO FEDERAL**

## ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2

### CAPÍTULO I EL LIDERAZGO

1.1 Los antecedentes del liderazgo	6
1.2 Conceptos y características básicas que detenta el liderazgo:	
a) Conceptos sobre liderazgo	11
b) Características básicas que debe proyectar un líder	14
1.3 Teorías principales referentes al liderazgo:	
1.3.1 Max Weber	19
1.3.2 Teoría de los rasgos	22
1.3.3 Teoría de los rasgos de Stogdill	25
1.3.4 Teoría de los rasgos de Ghiselli	27

### CAPÍTULO II LAS TEORÍAS SITUACIONALES

2.1 Escala o continuo de liderazgo de Tannenbaum	32
2.2 Modelo de contingencia de Fieldler	36
2.3 Teoría de la trayectoria-meta de House	37
2.4 Teoría situacional de Hersey y Blanchard	40
2.5 Teoría 3-D de Reddin	45
2.6 Modelo de líder-participación de Vroom y Yetton	53

### CAPÍTULO III EL LIDERAZGO Y SU RELEVANCIA EN LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

3.1 Panorama general de las organizaciones educativas en México:	58
3.1.1 Forma en cómo se manifiestan las relaciones laborales en las organizaciones educativa, preponderantemente aquellas que pertenecen al nivel secundaria	58
3.2 La psicología organizacional y los tópicos que generalmente comprende:	
3.2.1 Motivación para el trabajo	70
3.2.2 Satisfacción en el trabajo	73
3.2.3 Liderazgo	76
3.3. Función de un líder dentro de una organización educativa	79
3.4. Generalidades sobre el liderazgo en las organizaciones	

<b>educativas mexicanas</b>	<b>88</b>
<b>3.5 Relación de las teorías situacionales en las relaciones laborales en las organizaciones educativas</b>	<b>92</b>
<b>3.6 La influencia del liderazgo para el mejoramiento de las relaciones laborales en los centros educativos</b>	<b>95</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>106</b>
<b>Fuentes de consulta</b>	<b>109</b>

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo principal exponer la necesidad de que en los planteles de educación secundaria, imperiosamente se requieren de directivos capacitados en la temática del liderazgo, situación que debería tomarse en cuenta, ya que existen relaciones laborales que requieren ser motivadas en beneficio de tales centros educativos.

La investigación que en esta ocasión se presenta, tiende a exponer el impacto que tiene el liderazgo en los directivos de las escuelas secundarias; en donde es factible percibir que esa forma de superioridad no es llevada de manera óptima por tales dirigentes, ya que las relaciones que se ventilan en esos centros educativos, han llegado a erigirse bajo aspectos piramidales y rutinarios, en donde el directivo suele tomar la mayor parte de las decisiones, debido a que no se le capacita para ser un buen líder, y por ello, en esta tesina se abordan diversas sugerencias, basadas en algunas teorías situacionales, para hacer eficiente la función directiva. Tales teorías consideran importante que se manifieste una relación dinámica y participativa entre los directivos y los subordinados, lo cual en nuestra opinión sería lo idóneo que sucediera en cualquier ámbito laboral para lograr optimizar todos y cada uno de los recursos que ahí se tienen.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo principal exponer la necesidad de que en los planteles de educación secundaria, se requieran de directivos capacitados en la temática del liderazgo, situación que debería tomarse en cuenta, ya que existen relaciones laborales que requieren ser motivadas en beneficio de tales centros educativos.

La investigación documental que se realizó, tiende a dar una explicación psicológica de que el comportamiento observable (o conducta), expresada por los dirigentes de una organización educativa de nivel secundaria, inciden enormemente en el ánimo de los trabajadores y empleados, así como en el desarrollo administrativo, laboral, productivo, económico, entre otros ámbitos propios de tales centros educativos y de trabajo.

La intención de realizar tal temática surge en el sentido de que por la agobiante situación de vida laboral que lleva el hombre moderno, en donde lo que generalmente importa es que se produzca en gran escala para generar substanciales ganancias económicas, ha determinado que no se le dé una debida importancia a un comportamiento organizacional en donde impere la satisfacción, los estímulos a la factibilidad de que los organismos se adopten plenamente al medio ambiente que los circunscribe, situaciones de las cuales las organizaciones educativas de nivel secundaria no son del todo ajenas, ya que generalmente el trato que se dispensa hacia los empleados y trabajadores es distante, se percibe un ambiente en el cual los directivos son los que unilateralmente toman las decisiones, en tanto que los subalternos tienen que acatarlas, sin siquiera pedir su opinión, lo cual determina que las labores que ahí se realicen, se hagan de manera mecánica, monótona, buscando únicamente la consecución de la paga, importando que el trabajo que se realiza ya sea bajo los estándares de calidad que debería tener.

Entonces, no resulta aventurado señalar que generalmente las relaciones laborales dentro de una organización educativa se manifiesten en un marco de rutina, de insatisfacción, de improductividad, de ineficacia, entre otros aspectos. Tal situación es preocupante, ya que suele acontecer que cada instancia o nivel que conforma una organización, únicamente tienen el cometido de cumplir personalmente con sus funciones, no importando o importando muy poco, lo que acontezca con sus grados superiores o subalternos.

Ante tales circunstancias, se encuentra que los lineamientos o postulados teóricos expresados por las teorías situacionales serían de gran utilidad dentro de las organizaciones educativas a nivel secundaria, debido a que tal postura teórica establece como concepto básico la necesidad de un estilo de liderazgo eficaz, que se vincula con el nivel de madurez de los seguidores, ya que conforme aumenta su madurez, la conducta adecuada del líder requiere menos estructura (tarea) y menos apoyo socioemocional (relaciones). La madurez en esta teoría es concebida como la capacidad para fijar metas elevadas pero alcanzables (motivos de logro, el deseo y capacidad para asumir responsabilidades, así como educación y/o experiencia de un individuo o grupo).

Y precisamente lo mencionado en el párrafo precedente, es lo que suele no llevarse a cabo dentro de tales organizaciones, ya que es común encontrarse con empleados inconformes, pocos estimulados, y escasamente adaptados al ambiente en el que se encuentran laborando.

Pero, para que se manifieste un buen y eficaz liderazgo dentro de los planteles de educación secundaria, es preciso que los directivos estén capacitados, no solamente en las cuestiones académicas, sino también en las humanísticas, sabiendo que está congeniando con seres humanos; aunque en la mayoría de las veces, la realidad establece que creen cumplir con su función, cuando ponen orden en las actividades que en sus planteles se desarrollan; cuando los profesores a su cargo cumplen totalmente con los planes de estudios; cuando

todos los empleados llegan temprano a sus labores, y todo esto está bien, sin embargo, se olvidan del factor humanístico, de interactuar con sus subordinados, interesándose por sus quehaceres laborales diarios, pidiéndoles sus opiniones de cómo mejorar el funcionamiento de los planteles a sus cargos, esto es, de lo que se trata es de cumplir por cumplir sin importar ni permitir retroalimentación alguna, y por ello, las figuras de los directivos se tornan a simple vista como dictatoriales y autoritarias, situación que como veremos en su oportunidad evita el uso de la teoría situacional.

Asimismo, es preciso mencionar que la presente tesina contendrá tres capítulos, los cuales se estructurarán de la siguiente manera:

En el Capítulo I se hará alusión al liderazgo, en donde se dará a conocer la manera en cómo aquellos sujetos que ejercen una función de líder inciden en las conductas de quienes laboralmente les circunscriben, y como puede obtener de ellos un mayor rendimiento.

En el capítulo II se hará referencia a las diversas teorías situacionales que existen en el campo de la psicología, en donde se observara que el vasto campo de estudio de las mismas, es el de afirmar que no es posible conocer los efectos que tendrá una actuación determinada del líder, si se ignoran los parámetros de la situación que enfrenta. Además, se pondrá especial énfasis en la teoría orientada a favor de la contingencia, la cual como propósito identificar las variables específicas de la situación que se está analizando, así como la relación que existe entre ellas.

Por último, en lo que atañe al capítulo III en él se expondrá la implicación que tiene el liderazgo dentro del ambiente educativo, principalmente reflejada o ejercida por el director en el nivel secundaria; ámbito en el que generalmente encontramos que al director de este tipo de centros educativos, se le concibe como un sujeto que, por su jerarquía que tiene, no es dúctil a que se le debatan sus decisiones y que todo lo que ordena debe ser acatado absolutamente, por

ello, es que ante esa panorámica que ya se ha hecho costumbre en nuestro sistema educativo, resulta imperioso que el director asuma una postura de liderazgo, que parta de sus propias experiencias, en donde permita la interacción y coadyuvancia de todos sus subalternos, de manera abierta y participativa, dejando que ellos también incidan activamente en las decisiones que se deben tomar, esto lo manifiesto, ya que aparte de que haría más funcional y eficaz sus funciones, también propiciaría un ambiente más cordial, ya que todos los que ahí participen considerarían que son importantes y que se les toma en cuenta, y por ello, rendirían más y mejor, y que de una vez se deje de lado la acartonada costumbre de ver a los directivos como personajes infalibles, intratables e inaccesibles, ya que esto ha provocado sistemáticamente que los empleados, maestros e intendentes de una escuela secundaria, hagan de sus actividades, labores monótonas y burocráticas.

## **CAPÍTULO I**

### **EL LIDERAZGO**

No cabe duda que en el ámbito laboral al igual y como acontece en todos los campos de la vida cotidiana, existen constantes cambios de diversa índole, lo que motiva que todas las organizaciones se vean en la necesidad de evolucionar de acuerdo al avance tecnológico, estructural, normativo y organizacional que demanda el entorno en el cual se desempeñan, haciendo necesario comprender lo que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Bajo este contexto, resulta importante analizar el comportamiento de los trabajadores lo cual permitirá determinar la forma en que este percibe su trabajo, rendimiento, productividad, satisfacción, etc., y así poder realizar los cambios dentro de las estructuras organizacionales y orientar el comportamiento de los individuos hacia el logro de los objetivos, basándose en el mejoramiento continuo para que puedan alcanzar una máxima calidad y productividad en la meta que se ha establecido, para poder enfrentar las nuevas realidades las cuales demandan rapidez en la toma de decisiones, reducción de costos, máxima calidad y productividad, etc., lo anterior exige que el líder posea los conocimientos, las habilidades y las actitudes que vayan de acuerdo con los cambios que demanda el entorno en el cual se desenvuelve. Así entonces, debido a la mayúscula importancia que el líder tiene en cualquier organización, es la razón por la cual destino el presente capítulo, con el propósito de saber la forma en cómo este sujeto incide en el comportamiento de quienes lo circunscriben; pero para que esto pueda acontecer, el que funge el liderazgo debe reunir ciertos atributos que serán detallados a continuación.

#### **1.1 Los antecedentes del liderazgo**

Una investigación que me parece hace una ordenada y bien sintetizada referencia de los antecedentes del liderazgo es la obra de Claudia Moreno

Ávila (2000), quien señala que desde la antigüedad han existido diversos enfoques acerca del modo que tienen las personas de relacionarse, muchas veces han sido culturas que han expuesto teorías sobre la mejor manera de organizar las sociedades y que forman parte de la evolución histórica del liderazgo, por lo que es preciso hacer una revisión histórica de las más destacadas aportaciones al estudio del liderazgo, a saber:

**Babilonia.** Fue aquí "...donde se utilizó el liderazgo eficaz, aproximadamente alrededor del año 2000 A. C., precisamente por Hammurabi, quien al darse cuenta de que su reinado se desplomaría si no podía mantener la ley y el orden requeridos, se esforzó en desarrollar una imagen de si mismo como guardián y protector de su pueblo, llevando agua, seguridad y gobierno a muchas tribus, su táctica fue ganarse a los clérigos, construyó templos para los dioses y en pago por las leyes que emitió y la atención que tributó a la clerecía, demandó y obtuvo la obediencia de su pueblo.

**China.** El filósofo Confucio sentó las primeras bases de un buen gobierno, los chinos se interesaron en los asuntos administrativos, organización, planificación, dirección, liderazgo y control. Y de ellos, Mo-Ti fundó, en el año 500 A. C., una rama de la misma escuela, que difería fundamentalmente en aspectos filosóficos más que en principios. A través de varios siglos, los chinos tuvieron un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación bastante satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de la administración pública.

**Grecia.** En su teoría política Platón, trata de la cuestión de la justicia, y por lo tanto de las preguntas siguientes: ¿qué es un Estado justo? y ¿quién es un individuo justo? El Estado ideal, según Platón, se compone de tres clases. La estructura económica del Estado reposa en la clase de los comerciantes. La seguridad en los militares, y el liderazgo político es asumido por los reyes-filósofos. La clase de una persona viene determinada por un proceso educativo que empieza en un nacimiento y continúa hasta que esa persona ha alcanzado

el máximo grado de educación compatible con sus intereses y habilidades. Los que completan todo el proceso educacional se convierten en reyes-filósofos y son aquellos cuyas mentes se han desarrollado tanto que son capaces de entender las ideas y, por lo tanto, toman las decisiones más sabias.

**Edad Media.** Durante el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo, filósofo y escritor italiano del siglo XV, es el primero en diferenciar entre dos tipos de líderes, el natural y el adquirido. Maquiavelo mencionó que un líder debe tener carisma, motivar al pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, incrementando la moral del pueblo. Además, debe poner atención a todos los grupos, mezclarse con ellos y darles ejemplos de humanidad, manteniendo en alto su dignidad. También debe ofrecer recompensas y otros incentivos a aquellos que puedan mejorar la ciudad y el Estado. Así como, alentar a la ciudadanía a aportar lo mejor de sus habilidades, garantizándole el reconocimiento.

**Revolución Industrial.** Antes del siglo XVII, se contaba con pequeños talleres en los cuales la manufactura era totalmente artesanal, siendo éste el motivo por el cual los trabajadores tenían habilidades muy limitadas en su área de trabajo. Posteriormente, en el siglo XVIII surgió el fenómeno que hizo cambiar radicalmente las primitivas formas de organización, la llamada Revolución Industrial, la cual proporcionó una nueva oportunidad para aplicar y desarrollar conceptos administrativos y de organización. El sistema de producción se convierte en doméstico, es decir, una familia era contratada para hacer determinada producción. Pero, este sistema de producción familiar, tuvo muchas limitaciones administrativas y educativas, provocando el desmoronamiento del sistema y el surgimiento del sistema febril con la invención de la máquina de vapor y el incremento en la producción” (Moreno Ávila, 2002: 8-10)

Por su parte, Alicia E. Kaufmann (1999) señala que: “El esfuerzo para obtener una comprensión científica del liderazgo es un fenómeno relativamente reciente. Los comienzos de la investigación empírica, pueden situarse en torno

a 1940 cuando K. Lewin y algunos de sus colaboradores comenzaron a trabajar sistemáticamente sobre el tema. Los acontecimientos políticos, sociales y económicos de los últimos años, en buena medida, prepararon el terreno para la definitiva cristalización del liderazgo como núcleo de fundamental interés empírico y teórico en el campo de las ciencias sociales” (Kaufmann, 1999: 29).

Con base en la referencia que hace Claudia Moreno Ávila, quien cita a Stogdill, éste emprendió la tarea de presentar una exhaustiva revisión de la literatura. En 1974 publicó el libro *The handbook of leadership*, una revisión y análisis de más de 3,000 libros y artículos sobre el liderazgo. Cabría una respuesta al liderazgo en esta obra, pero ya en el prefacio se advierte al lector que *cuatro décadas de investigación sobre el liderazgo han producido una inteligente masa de resultados*.

Es difícil conocer, si es que hay algo que conocer, lo que ha sido demostrado a través de réplicas, experimentales. La acumulación final de datos empíricos no ha producido una comprensión integrada de liderazgo.

Desde la publicación de la obra de Stogdill hasta el presente, cientos de trabajos han aparecido con un tono similar; pero sin embargo, algo en lo que se coincide es que la revisión de las investigaciones realizadas sobre el tema permiten descubrir tres cosas:

- La cantidad de modelos no integrados, teorías y esquemas conceptuales del liderazgo resulta preocupante.
- En su gran mayoría, la literatura es fragmentaria y poco realista.
- Los resultados de las investigaciones están marcadas por contradicciones.

Como resultado de todo ello, la potencial contribución de las investigaciones realizadas en las organizaciones ha sido poco relevante, tanto en el pasado y más aún en el presente. No obstante, parece existir un acuerdo en que el éxito



o el fracaso de cualquier organización dependen, en buena medida, de la calidad de sus líderes.

Por su parte, Verónica Muñoz Hernández (1993) manifiesta que el liderazgo "...tiene su origen en los estudios realizados por las oficinas de investigación de negocios en la Universidad del Estado de Ohio (Estados Unidos de América), donde a partir de 1945 se iniciaron los estudios sobre el comportamiento del líder y, tras un estudio realizado por medio de cuestionarios que tienen como objetivo describir la forma en que los líderes realizan sus actividades, se identificaron dos dimensiones distintas y precisas:

1. La estructura inicial. Se refiere al comportamiento del líder para delinear su relación con los miembros del grupo de trabajo y tratar de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y métodos de procedimientos, es decir, el líder marca normas y reglamentos a los miembros del grupo, explicando lo que se espera de ellos.

2. La consideración. Se refiere a un comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal. Aquí, el líder escucha a los miembros del grupo y se dispone a hacer cambios.

Este estudio llegó a la conclusión de que el comportamiento del líder se puede describir como la mezcla de ambas dimensiones, por lo que por primera vez, se graficó con dos ejes separados en vez de uno continuo, formando cuatro cuadrantes que mostraban diferentes combinaciones de la estructura inicial y la consideración. Esta estructura sirvió de base para el estudio de muchas teorías subsecuentes" (Muñoz Hernández, 1993: 49).

Por su parte, Eugenia Cristina Ruiz Jaramillo citando a D. P. Schultz (Ruiz Jaramillo, 2001: 1) señala que:

- Los antecedentes del liderazgo se dieron a principios del siglo XX, precisamente con el surgimiento de los capataces, quienes tenían suficiente poder de decisión dentro de las empresas donde prestaban sus servicios.
- Por su parte, Frederick Taylor establecía que las tareas de los jefes en una empresa, debían facilitar en todo momento, las actividades de sus subordinados, para favorecer el desarrollo y crecimiento laboral de éstos.
- Fue a partir de estos estudios, que se prestó especial importancia al liderazgo, dándole preeminencia a las características del líder, en donde se tomaban, tanto en cuenta sus rasgos físicos, como aquellos que daban valor a su conducta.

## **1.2 Conceptos y características básicas que detenta el liderazgo**

### **a) Conceptos sobre liderazgo**

Sobre este tópico encontramos que la doctrina vierte un sinfín de definiciones, de las cuales citamos las siguientes:

Grados Espinosa (2006: 11) nos señala que: “Liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo”. Este mismo autor agrega que, el liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos; indica juegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Es por esta causa que durante los últimos setenta años el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este periodo, los científicos de la conducta han tratado de definir y analizar la naturaleza del liderazgo. Se puede definir como el proceso de influir en las personas para encauzar sus efectos hacia la consecución de una meta o metas específicas. El liderazgo es un proceso de interacción, con características circunstanciales, por lo que resulta imposible establecer antes de la experiencia, con absoluta seguridad, qué tipo de liderazgo es el más indicado para ser un líder efectivo

dentro de un grupo determinado. El líder surge del grupo, durante el proceso de interacción de sus miembros; aunque en ocasiones cuando el grupo lo necesita debe imponerse un líder. Esta influencia deriva de dos fuentes básicas:

- Una es la posición de poder de un líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico.
- La segunda fuente de influencia es la disposición que tiene el subordinado para obedecer.

Así pues, están el líder y los seguidores, y para que el primero sea totalmente eficiente, debe solicitar la cooperación de estos últimos. Esto requiere, por lo común, que el líder se pruebe a sí mismo de alguna manera; por ejemplo, demostrando competencia; proporcionando ayuda relacionada con el trabajo, dando respaldo moral y psicológico, y/o procurando mayores beneficios económicos para sus seguidores.

Por su parte, Zepeda Herrera (1999) señala lo siguiente: “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. Por ejemplo, en el interior de las organizaciones se espera que quienes las dirigen actúen como verdaderos dirigentes; pero, a veces, el alto directivo o el funcionario es, por ese simple hecho, un líder puesto que tiene seguidores que acatan sus disposiciones más bien motivadas por el temor o el interés de obtener algún beneficio personal, que por el logro de una visión o un objetivo común” (Zepeda Herrera, 1999: 65-66).

Por su parte Alicia E. Kaufmann (1999) menciona que: “A nivel teórico y práctico, el concepto de liderazgo resulta ambiguo. Es posible encontrar una serie de definiciones de liderazgo (visualizando desde distintas perspectivas, como son las siguientes, a saber:)

- El líder como un individuo que desempeña dicha ocupación.
- El líder como foco para la conducta de los miembros del grupo.
- El líder en función de elección sociométrica.
- El líder como el miembro que ejerce influencia sobre otros.
- Diferenciación entre liderazgo y dominio. El término liderazgo se aplica sólo cuando la influencia es voluntariamente aceptada o compartida.
- Definición en cuanto a liderazgo centralizado frente a liderazgo distribuido. El liderazgo se concibe como una cualidad del grupo, de modo que los líderes se identifiquen en términos de la frecuencia, la multiplicidad y el patrón de funciones desempeñadas.
- Definición del líder como el miembro que practica conductas de liderazgo.

Por lo que se refiere al contexto organizacional, el liderazgo ha tenido tres significados principales:

- El atributo de una posición.
- La característica de una persona.
- Una categoría de conducta.

Además, hay que hacer constar que el liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos. El agente que influye y la persona influida. La esencia de la relación líder-seguidor reside en una mutua dependencia entre personas involucradas en la consecución de objetivos comunes.

Para especificar adecuadamente esta relación de influencia del líder hay que considerar simultáneamente la interacción de tres determinantes: Primero, el 'líder' con su personalidad, percepciones y recursos relevantes para la obtención del objeto. Segundo, los 'seguidores', con su personalidad, percepciones y recursos relevantes. Tercero, el contexto situacional en el que funcionan esas variables" (Kaufmann, 1999: 30-31).

De lo anteriormente expuesto, resulta válido considerar que el término liderazgo tiene dos acepciones diferentes en la vida cotidiana. A veces se refiere a un proceso de ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. En otras ocasiones se refiere a un grupo de personas que ocupan posiciones formales de liderazgo. El liderazgo no crea coherencia ni orden, sino que produce movimiento. En todos los tiempos, las personas consideradas como líderes, han producido cambios. Y lo han hecho de muchas formas, aunque sus actos parecen quedar reducidos a decidir hacia dónde debe ir un determinado grupo de personas, haciendo que se muevan en tal dirección y se comprometan a ello, transmitiéndoles, luego, la energía necesaria para superar los obstáculos que, invariablemente, encontrarán en su camino. Definir la esencia del liderazgo ha sido un tema muy debatido en el transcurso del tiempo. Suele considerarse al liderazgo de bueno o eficaz cuando mueve a la gente hacia un lugar en el que, tanto los líderes como la gente que dependen de ellos, están en mejor situación, y cuando lo consiguen sin interferir en los derechos de las personas. La función implícita en esta creencia es la de realizar un cambio constructivo o de adaptación.

#### **b) Características básicas que debe proyectar un líder**

Nuevamente Grados (2006) abunda lo que a liderazgo se refiere, advirtiéndonos en lo que atañe a este inciso lo siguiente: “Un líder debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, muchas veces más que el de sus compañeros; debe ser convincente en sus aclaraciones o en sus peticiones; debe ser carismático y tener buenas relaciones con sus compañeros, ser audaz en momentos en los que el equipo se enfrente a problemas; visionario (ver cosas que el grupo no ha visto), esto le permitirá prever las situaciones riesgosas y los éxitos que pueden alcanzarse. Cuando el grupo está indeciso, el líder es el que toma las decisiones, de tal forma que genere el crecimiento del equipo o grupo y el cumplimiento de las expectativas de los miembros” (Grados Espinosa, 2006: 11).

Por su parte los autores Keith Davis y John Newstrom señalan que “la característica básica que tienen los líderes, es el que éstos influyen en otras personas para que busquen voluntariamente objetivos definidos (de preferencia, con entusiasmo). Señalan que los seres humanos se han interesado en la naturaleza del liderazgo desde el comienzo de la historia. En las primeras investigaciones, se trataron de identificar las características – rasgos físicos, intelectuales o de personalidad- que difieren entre los líderes y quienes no lo son y entre los líderes exitosos y los fracasados. Se estudiaron muchos factores cognoscitivos y psicológicos, como inteligencia, ambición y agresividad. Otros investigadores analizaron características físicas, como estatura, complexión y formas corporales, y atractivo personal. Muchas compañías todavía utilizan la polémica prueba de personalidad *Type Indicator* de Myers Briggs, basada en el trabajo psicológico de Carl Jung, para etiquetar a los administradores en relación con cuatro dimensiones: introvertidos o extrovertidos, pensadores o sentimentales, sensitivos o intuitivos, y jueces o perceptivos. Esta claro que persisten el interés y a especulación acerca de las características que conforman a un buen líder” (Davis y Newstrom, 1990: 79).

Las investigaciones actuales sobre las características de los líderes llevan a pensar que ciertos factores ayudan a diferenciar entre los líderes y quienes no lo son. Las características más importantes son un impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismos. También es frecuente que sean aconsejables características como capacidad cognoscitiva (analítica), conocimiento de los negocios, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal.

Davis y Newstrom son de la idea que cualquier característica que se impute al líder, no garantiza de manera alguna el éxito que pueda tener dentro de una organización. Lo mejor es considerarlas como competencias o recursos personales que se pueden o no desarrollar y usar. Muchas personas tienen la capacidad para ser líderes efectivos, si bien algunas optan por no demostrar los rasgos que poseen. Otras tendrán las características necesarias y el deseo

de usarlas, sin que surja nunca la oportunidad para que lo hagan. Un aspecto final es, si es posible o no desarrollar o mejorar con el tiempo, las características del tema que nos ocupa en este capítulo, cuando una persona aspira al liderazgo. Algunas características serían difíciles de acumular en el corto plazo, mientras que otros (como la confianza en sí mismo y los conocimientos de los negocios) probablemente puedan adquirirse con aplicación al estudio.

A su vez, Peter Koestenbaum (1999: 7) señala enfáticamente que un líder genuino debe contar con las siguientes características de acción:

- **Visión:** un líder visionario siempre considera la perspectiva más amplia, puesto que tener una visión significa pensar en grande y de manera original.
- **Realidad:** un líder realista siempre responde a los hechos, porque el realismo significa no tener ilusiones.
- **Ética:** un líder ético siempre es sensible a la gente, porque la ética significa servir.
- **Valor:** un líder valiente siempre reclama el poder para iniciar, actuar y correr riesgos, porque el valor significa proceder con iniciativa sostenida.

No obstante que la gran mayoría de los autores que hacen referencia al liderazgo, incluyen las características que deben tener las personas que detentan tal cualidad, encontramos que Fernando Zepeda Herrera (1999: 66) señala que no se puede hablar de características universales para ellos, ya que: “Los líderes existen 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 orientada hacia las personas; en unas más, es muy abierto o comprensivo; mientras que en otros momentos se muestra cerrado o irracional”.

Para salir del atolladero, se ha teorizado la existencia de diferentes tipos de líderes; por ejemplo, Zepeda Herrera (1999: 66) considera que los dirigentes de los grupos pueden ser:

“1) El administrador, que cuida de que se hagan las cosas, al dirigir el mantenimiento de los procesos de la organización y llevar a cabo sus planes; 2) el burócrata, más bien definido por un nombramiento, que tiene a su cargo una labor más o menos especializada en la supervisión y dirección de los procesos de organización, poniendo especial atención en el control de los procedimientos, desde la operación misma; 3) el que determina las políticas de la organización, cuya orientación está básicamente en el control de los procesos, desde la determinación de las normas que deben seguirse; 4) el experto, que actúa como un asesor o especialista dentro del equipo, sin tener una responsabilidad directa sobre los resultados que se derivan de los esfuerzos del mismo; 5) el idealista, que es un especialista, pero no en la esfera técnica, sino en las ideas y creencias; 6) el dirigente carismático, que ejerce una gran atracción emocional sobre sus seguidores y suele triunfar porque dichos seguidores ven en él ciertas cualidades con las que se pueden identificar; 7) el dirigente político, que surge de la combinación de varias de las cualidades anteriores, determina la política a seguir, a menudo es idealista y debe tener algo de carisma para ser elegido; 8) el dirigente simbólico, que representa a su grupo y habla por él, además de representarlo simbólicamente ; 9) la figura paternal, que puede ser dominante, prohibitiva, punitiva, exigente y autoritaria, o con tendencia a cuidar, proteger, comprender, ayudar y tranquilizar”.

Así también Luis Puchol *et. al.* (2010: 315) señalan que para ser un buen líder se deben reunir las siguientes características, las cuales se exponen en la siguiente tabla que los autores en cuestión proporcionan:

Inspirar confianza:

- El líder tiene apreciable conocimiento técnico de las herramientas y proceso en los que trabajan sus empleados.



- Conoce las políticas y reglamentaciones de su organización.
- Da respuestas y razones y explica el porqué.
- Es reconocido por cumplir su palabra.
- Tienen un buen criterio, tanto para asuntos del trabajo como personales.

Persevera en la consecución de sus objetivos:

- Cree en lo que se esfuerza por conseguir.
- Busca los mejores métodos para lograr sus objetivos.
- Es flexible para efectuar cambios en los métodos.

Se comunica con efectividad:

- Explica los objetivos y los presenta de forma atractiva.
- Dice lo que quiere, se hace comprender.
- Habla desde el punto de vista de su interlocutor.
- Escucha con buena voluntad.

Comprende a su personal y sus reacciones:

- Demuestra un verdadero interés por el bienestar de sus colaboradores.
- Práctica la empatía.

Obra con facilidad:

- No permite que los sentimientos de los demás influyan en los suyos propios.
- Toma sus decisiones basándose en todos los hechos disponibles.

Actúa con firmeza y decisión:

- Hace saber a sus colaboradores cuál es su situación respecto a su desempeño.
- Toma decisiones cuando es necesario.
- Demuestra confianza y seguridad en sí mismo.

Como pudimos darnos cuenta, no existen características universales que reúnan los líderes, sin embargo, lo anteriormente expuesto ha sido de utilidad, para comprender las generalidades de comportamiento y de apariencia que pueden estar reunidas en una persona que tenga ese don.

### **1.3 Teorías principales referentes al liderazgo:**

Dentro de las extensas referencias teóricas que explican el liderazgo, nos permitimos enunciar las siguientes:

#### **1.3.1 Max Weber**

A lo largo de los años se han realizado numerosas teorías e investigaciones con respecto al liderazgo, pero el estudio de la psicología de las masas en tiempos modernos comenzó con la obra del sociólogo alemán Max Weber, quien creía que era necesario estudiar las formas de dominación presentes en dicha sociedad y la manera como esas formas de dominación evolucionan y se transforman.

Por dominación, según Weber se debe entender la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos, o para toda clase de mandatos. Los motivos para obedecer van desde la habituación inconsciente hasta el cálculo racional con arreglo a fines. Pero siempre hay un mínimo de voluntad de obediencia, o sea interés de obedecer

El sociólogo alemán en cuestión, define tres tipos puros de liderazgo a los que denomina con el nombre de dominación legítima:

**a. Liderazgo legal.** Este tipo de liderazgo se basa en reglas que se establecen legalmente (derecho civil o administrativo), destinadas por lo general a restituir una relación alterada más que a vengar o castigar. Refleja un reparto complejo de trabajo político-administrativo y se basa en el principio de legalidad, que supone la regulación de las relaciones de autoridad por medio de leyes creadas de manera racional.

Bajo este tipo de dominación legal se encuentra la estructura moderna del Estado y el municipio, la relación de dominio en una empresa capitalista privada, tiene una finalidad eminentemente utilitaria, o en una unión, de cualquier tipo que sea, que disponga de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado.

El tipo más puro de la dominación legal es la burocracia, la cual se basa en la precisión, continuidad, disciplina, confianza, calculabilidad, perfeccionabilidad técnica, rigor y universalidad. La burocracia no es solo un tipo de dominación legal. Los funcionarios designados por turno, por suerte o por elección, la administración por los parlamentos y los comités así como todas las clases de cuerpos colegiados de gobierno y administración, caen bajo dicho concepto, siempre que su competencia esté fundada en reglas establecidas y que el ejercicio del derecho del dominio corresponda al tipo de la administración legal.

**b. Liderazgo tradicional.** La autoridad tradicional se basa en la costumbre y esta determinado por el estatus que se ocupa, es decir, los miembros de la familia o clase siempre han sido reconocidos como líderes. El contenido de las órdenes está ligado por la tradición.

Este tipo de autoridad puede reflejarse en la instituciones políticas con cargos hereditarios, puesto que quienes ostentan la autoridad están legitimados por la

fuerza de la costumbre y los cambios solo pueden producirse si una porción de la población los desea. Respecto a los tipos originarios de dominación tradicional se encuentran los siguientes:

- Gerontocracia, que es la autoridad de los más viejos, que conocen mejor la tradición.
- Patriarcalismo, es la autoridad de una sola persona, que generalmente coexiste con la gerontocracia.
- Dominación patrimonial, que es la dominación primariamente ordenada por la tradición, pero, ejercida en virtud de un derecho propio (se basa en el patrimonio).
- Dominación “sultanista”, que consiste en la dominación patrimonial que se mueve, en lo administrativo, en la esfera del arbitrio libre, independiente de la tradición.
- Dominación estamental, consistente en la dominación patrimonial en la que determinados poderes de mando y sus probabilidades económicas están apropiadas por el cuadro administrativo.

**c. Liderazgo carismático.** Se encuentra determinado por el carácter personal, es decir, se acepta la autoridad del líder debido a que las personas creen que posee poderes personales extraordinarios y en ocasiones hasta mágicos. Los dominados carismáticamente se convierten en súbditos regularmente tributarios, en miembros de iglesias, sectas, partidos, asociaciones o en ciudadanos fieles a las leyes. Respecto a las características que detenta la relación carismática, podemos enunciar las siguientes:

- Es un vínculo entre un líder que presenta cualidades extraordinarias con las masas humanas.
- Es una situación excepcional que se presenta sólo de vez en cuando.
- Quienes obedecen no lo hacen por tradición (la relación carismática rompe con toda tradición anterior a su aparición).
- Obedecen al líder.

- Es una relación de obediencia basada en lo afectivo y emotivo” (Moreno Ávila, 2002: 12-14).

### **1.3.2 Teoría de los rasgos**

Para entender este tema, se debe reconocer la valiosa aportación que al respecto hacen los autores Andrés Rodríguez Fernández y otros, cuando entre otras cosas mencionan que el enfoque de los rasgos también recibe las denominaciones de “teoría del gran hombre” del liderazgo o “teoría de los grandes líderes”. En este enfoque se parte de una idea arraigada en el sentido común, en la creencia de que ciertas personas han nacido líderes, y que casi desde su nacimiento disponen de unos rasgos que les hacen diferentes de la mayoría de los seres humanos. Ejemplos de líderes que responden a este perfil serían Alejandro Magno, Napoleón o, más recientemente, Benito Mussolini, Adolf Hitler, Martin Luther King o Mahatma Gandhi. Desde esta teoría se asume, por tanto, que estos rasgos permanecen estables en el tiempo, en las situaciones y en diferentes culturas, lo que llevaba a concluir que todos los grandes líderes independientemente de cuándo o dónde hayan vivido, se parecen en diversos rasgos (Rodríguez Fernández, 2004: 195-197).

Por su parte, Logan J. Fox (1977: 133-135) señala que la teoría de los rasgos surgió de una observación de sentido común: nuestro idioma nos proporciona las palabras para describir a las personas y su conducta. Allport y Odbert encontraron que en un diccionario normal incluye unos 18,000 adjetivos usados para describir la manera en que actúa, piensa, percibe y siente la gente; se aceptan otras 4,000 palabras como nombres de rasgos: humildad, sociabilidad, honestidad, franqueza. Mediante un proceso de eliminación cuidadoso la lista quedó reducida a 170 palabras, a las que se puede tomar como rasgos humanos. Cattell tomó esos 170 rasgos y, mediante un método estadístico llamado análisis factorial, encontró que se les podía reducir a los doce grupos o factores mostrados en el siguiente cuadro:

Los doce rasgos de Cattell			
1	Emocionalmente expresivo, franco y plácido	En oposición a	Reservado, callado, ansioso.
2	Inteligente, listo, seguro.	En oposición a	Carente de inteligencia, lerdo, sumiso.
3	Libre de síntomas neuróticos, realista acerca de la vida.	En oposición a	Variedad de síntomas, neurótico, evasivo, inmaduro.
4	Seguro de sí mismo, confiado, activo.	En oposición a	Sumiso, inseguro, acatador.
5	Alegre, gozoso, humorista, agudo.	En oposición a	Deprimido, pesimista, lerdo, flemático.
6	Perseverante, atento con la gente.	En oposición a	Inconstante, desatento a las tareas sociales.
7	Le gusta reunirse con la gente, se interesa mucho por el sexo opuesto.	En oposición a	Tímido, se interesa poco por el sexo opuesto.
8	Dependiente, inmaduro, gregario, necesitado de atención.	En oposición a	De mente independiente, autosuficiente
9	Educado, equilibrado, calmo, introspectivo, sensible.	En oposición a	Torpe, socialmente desmañado, rudo.
10	Confiante, comprensivo.	En oposición a	Desconfiado, celoso.
11	Poco convencional, excéntrico, dado a ataques de histeria.	En oposición a	Convencional, poco emotivo.
12	De mente lógica, frío, altanero.	En oposición a	De mente sentimental, atento con la gente.

Por su parte, las psicólogas estadounidenses Grace J. Craig y Anita E. Woolfolk señalan que la teoría de los rasgos "...se interesa por el nexo existente entre personalidad y la elección de una profesión. Sin embargo, investiga rasgos reales y medidos de la personalidad por oposición a la percepción que el individuo tiene de sí mismo. La idea fundamental de la teoría consiste en que existe una estrecha correspondencia entre los tipos de ocupación que alguien escoge y los rasgos de la personalidad. Los trabajos

pueden ser definidos atendiendo a las clases de rasgos de la personalidad que al parecer requieren. Si un individuo muestra los que exige determinado trabajo, entonces existirá adecuación entre sí. Holland (1973) ideó un sistema para acoplar seis rasgos de la personalidad con ocupaciones idóneas. He aquí los rasgos: 1) realista, 2) investigativo, 3) sociable, 4) convencional, 5) emprendedor y 6) artístico. Así, el que muestre los rasgos 2 y 5 posiblemente se convierta en investigador científico. El que posea los rasgos 3 y 4 quizás llegue a ser empleado en un hospital. La teoría (en cuestión) ha suscitado abundantes investigaciones. Como cabría suponer, no siempre funciona el acoplamiento de individuos y ocupaciones mediante los rasgos de personalidad. Con todo, la teoría proporciona indicaciones generales sobre la dirección que seguirá la gente en su vida laboral” (Craig, *et. al.*, 2006: 523)

Así entonces, de lo anteriormente expuesto se desprende que básicamente esta teoría se sitúa en el momento en que empiezan a medir ciertas características psicológicas, y entre ellas se trató de identificar los rasgos del liderazgo. Era tan fuerte la convicción en estas ideas que durante muchos años los investigadores intentaron por todos los medios identificar una relación de rasgos compartidos por los líderes, pero no llegaron a conseguirlo. Las razones de este fracaso eran de distinta índole:

- En primer lugar, no siempre se aportaba una definición apropiada del rasgo, a lo que había que sumar la dificultad de su medida.
- En segundo lugar, incluso cuando el rasgo estaba identificado, no siempre se obtenían unos resultados concluyentes, es decir, no en todos los casos el rasgo estaba presente o no en el sentido predicho.
- En tercer lugar, conforme avanzó la investigación sobre los rasgos, la lista de potenciales rasgos del liderazgo se fue haciendo cada vez mayor, hasta el punto de que no era operativa, principalmente porque no se alcanzaban las correlaciones esperadas entre los diferentes rasgos y el liderazgo.

- Y, en cuarto lugar, porque este enfoque de los rasgos olvida el aspecto situacional, y personajes como los mencionados tuvieron su reconocimiento como líderes ejemplares porque siguieron en un tiempo, lugar y cultura que necesitaba y valoraba esa forma de ejercer el liderazgo ante sus respectivos seguidores.

Este enfoque nunca fue abandonado totalmente a pesar de las críticas recibidas. En los últimos años se han llevado a cabo investigaciones con métodos más sofisticados y partiendo de un mayor conocimiento de las dimensiones básicas de la personalidad, lo que ha permitido concluir que los líderes son diferentes de las otras personas en muchos e importantes aspectos. A partir de las investigaciones realizadas sobre este tema, parece ser que los líderes son superiores a las demás personas en características como impulso (motivación de logro unido a energía y resolución), confianza en uno mismo y en sus habilidades, creatividad y motivación de liderazgo (entendida como el deseo de influir en los demás para alcanzar metas compartidas). Tal vez la característica más importante en los líderes sea su flexibilidad, es decir, la facilidad de adaptarse a las necesidades de sus seguidores y de la situación, y de actuar en consecuencia.

### 1.3.3 Teoría de los rasgos de Stogdill

A finales de la Primera Guerra Mundial se iniciaron las primeras investigaciones para tratar de identificar los rasgos que marcan la diferencia entre los líderes exitosos y no exitosos.

<b>Clasificación de los rasgos del liderazgo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatura.</li> <li>• Peso.</li> <li>• Físico.</li> <li>• Energía.</li> <li>• Salud.</li> <li>• Apariencia.</li> </ul>	



- Fluidez en el habla.
- Inteligencia.
- Grado académico.
- Conocimientos.
- Criterio y decisión.
- Perspicacia.
- Originalidad.
- Adaptabilidad.
- Dominio.
- Iniciativa.
- Persistencia.
- Confianza en sí mismo.

Tomado *Handbbook of Leadership* de Ralph M. Stodgil, 1974, Moreno Ávila, Análisis de las Teorías del liderazgo a través de la historia, 2002.

Entre los investigadores que trataron de identificar los rasgos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales se encuentra Ralph Stogdill, quien encontró que las distintas investigaciones identificaban cinco rasgos físicos relacionados con las capacidades del liderazgo (tales como energía, apariencia y altura), cuatro de inteligencia y habilidad, 16 de personalidad (adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis relacionadas con las características sociales (como cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativas). A pesar de que no todos los líderes poseen los rasgos, y muchos individuos que no son líderes pueden poseer la mayoría o todos ellos, Stogdill descubrió, mediante una revisión de 124 estudios algunas características que parecían ser comunes a los líderes. Entre éstas se incluyeron inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, gran originalidad y estatus socioeconómico.

<b>Factores que fueron estudiados por tres o más investigadores que según se ha comprobado están asociados con el liderazgo</b>	
Capacidad	Inteligencia, vigilancia, facilidad verbal, originalidad, juicio.
Rendimiento	Capacidad académica, conocimiento, realizaciones atléticas.
Responsabilidad	Confiabilidad, iniciativa, persistencia,

	agresividad, confianza en sí mismo.
Participación	Actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor.
Status	Posición socioeconómica, popularidad (es decir, si una persona adquiere el estatus de líder, esto ocurre esencialmente en virtud de su participación en las actividades grupales y de la capacidad demostrada para acelerar la labor del grupo.
Situación	Nivel mental, status, técnicas, necesidades e intereses de los adeptos, objetivos que es necesario alcanzar, etc.

Tomado *Handbbook of Leadership* de Ralph M. Stodgil, 1974, Moreno Ávila, Análisis de las Teorías del liderazgo a través de la historia, 2002.

### 1.3.4 Teoría de los rasgos de Ghiselli

Edwin Ghiselli realizó un importante estudio en el año de 1966 acerca de las características del líder en las organizaciones formales productivas, eligiendo con mucho cuidado los rasgos a investigar, y trató de utilizar métodos de medición correctamente validados.

Estudió 294 gerentes empleados por 90 compañías distintas, y a pesar de que hubo varias excepciones a la regla, encontró características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones y eficiencia de desempeño hechas por los superiores, entre estas características se incluían las siguientes:

- **Inteligencia.** En donde encontró que el nivel de inteligencia era una indicación precisa de la probabilidad de que se obtendría éxito como administrador, por lo menos hasta llegar a cierto nivel de inteligencia.
- **Habilidad de supervisión.** En este rubro, Ghiselli llegó a la conclusión de que esta característica era de importancia dominante, puesto que es la utilización efectiva de cualquier práctica supervisora que sea indicada por las exigencias particulares de la situación.

- **Iniciativa.** Este término, dentro de los análisis hechos por Ghiselli se compone de dos factores: el comportamental que refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. Y el cognoscitivo que implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.
- **Seguridad en sí mismo.** Indica hasta que punto el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo al resolver los problemas que se le presentan. Ghiselli encontró una diferencia significativa entre los mandos medios y los niveles más bajos, mientras que los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos.
- **Nivel ocupacional autopercebido.** Esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socioeconómica.

#### Rasgos personales de Ghiselli

Muy importantes	Importancia moderada	Importancia mínima
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión.</li> <li>• Capacidad intelectual.</li> <li>• Orientación a la realización del trabajo.</li> <li>• Sentimientos de autorrealización.</li> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Habilidad administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afinidad con la clase trabajadora.</li> <li>• Impulso e iniciativa.</li> <li>• Necesidad de mucho dinero</li> <li>• Necesidad de seguridad en el trabajo.</li> <li>• Madurez en el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masculinidad contra feminidad.</li> </ul>

Fuente: George R. Terry, *Principios de Administración*, México, CECSA, 1990, página 412.

De lo anteriormente expuesto, resulta válido inferir que el liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo hacia el logro de objetivos. Está determinado en parte por ciertos rasgos, que constituyen el potencial de liderazgo, así como por el comportamiento de roles. En los roles de los líderes se combinan las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que los líderes aplican con grados diversos o niveles organizacionales. Su comportamiento como seguidores también es importante

para la empresa. Los líderes aplican diferentes estilos de liderazgo, que van desde el consultativo hasta el autocrático. Aunque los líderes positivos, participativos y considerados tienden a ser más efectivos en muchas situaciones, los enfoques de contingencia hacen pensar que una variedad de estilos puede resultar exitosa. Los líderes deben analizar primero la situación y descubrir los factores clave en las tareas, los empleados y la organización, que indican cuál estilo sería óptimo para esa combinación. Además, deben reconocer la posibilidad de que sean siempre necesarios en forma directa, debido a la disponibilidad de sustitutos o mejoras del liderazgo. También, sería aconsejable que capaciten a los empleados para que sean autolíderes, mediante el entrenamiento efectivo y el ejercicio de los comportamientos del superliderazgo.

Una vez expuesto lo anterior, se concluye con el siguiente comentario: primeramente, se pudo constatar que establecer una definición concreta, mencionar las características universales y verter una teoría única que detalle satisfactoriamente a los líderes es una tarea sumamente complicada, ya que en el ámbito doctrinal, existen una pluralidad de ideas que no permiten que los temas tratados en este capítulo sea una cosa sencilla de explicar. Lo cierto es que los líderes tienen una figura o un comportamiento especial, que aparte que los hace diferentes a los demás, determina que los demás queden sujetos a su accionar. Por ello, es que en el ámbito organizacional la presencia de este tipo de sujetos permite que se puedan ordenar y ejecutar con mayor eficacia, todas las actividades que en ella se deban realizar.

## **CAPÍTULO II**

### **LAS TEORÍAS SITUACIONALES**

En esta ocasión, se hará referencia a una teoría orientada a favor de la contingencia, la cual tiene que identificar las variables específicas de la situación que se está analizando, así como la relación que existe entre ellas.

Los intentos por aislar las variables situacionales que han merecido mayor atención debido a sus aportaciones son:

- Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum.
- Modelo de contingencia de Fiedler.
- Teoría de la trayectoria-meta de House.
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard.
- Teoría 3-D de Reddin.
- Modelo de líder participación de Vroom y Yetton.

En esencia, un modelo situacional afirma que no es posible conocer los efectos que tendrá una actuación determinada del líder, si se ignoran los parámetros de la situación a que se enfrenta.

El enfoque situacional pone mayúsculo interés en las demandas impuestas al liderazgo por la propia situación en que se da, trata de ver qué acciones se requieren por parte de los grupos en diferentes condiciones para que logren sus objetivos, y la forma en que los miembros del grupo participan en estas acciones. A dichos actos se les denomina funciones, por lo que otro de los nombres con el que se llega a llamar a este enfoque es, el de funcional. En esta aproximación no se subestiman las características del líder, los atributos serán sus características que en una situación específica hacen posible que ayude a que el grupo esté unido y obtenga sus objetivos.

Las teorías situacionales se centran en las interacciones dinámicas entre líderes y seguidores, poniendo atención a las necesidades de los seguidores así como a la tarea. Además comparte con la aproximación conductual, la hipótesis de que es posible desarrollar líderes mediante cuidadosos programas creados con este propósito.

Es de destacar también, que, dentro de las teorías que ocupan nuestra atención, se hace especial énfasis en establecer que cada situación plantea diferentes tipos de demandas al liderazgo. Dichas demandas pueden tener su origen en:

a) La tarea. Los estudiosos con esta aproximación plantean que el llegar a ser líder, dependerá en cierta forma, de la tarea. El liderazgo queda manifestado en términos de las funciones que han de ser realizadas por el que ha de fungir como tal. De manera que lo más importante del liderazgo es que ayudará a que los objetivos que se haya planteado el grupo se cumplan cabalmente.

b) La estructura grupal. El liderazgo se considera una cualidad propia de la organización grupal, lo cual implica que:

- Los individuos actúen juntos.
- Existe una división del trabajo y es aceptada por todos.
- De esta división surge el líder quien dirige y organiza las actividades del grupo.

Este enfoque señala también que el comportamiento del líder puede ser ejecutado por cualquier miembro del grupo, sin embargo, es importante hacer notar que cuando el grupo apenas se ha formado, hay personas que inician las acciones más que otras, es decir, existe una diferenciación de rol en cuanto a ser líder o no serlo. Eventualmente, las personas frecuentemente inician las acciones pueden llegar a convertirse en líderes de la tarea. El líder de la tarea producirá ideas y guiará al grupo en la solución de la labor a que se ha

dedicado. Se distingue también en los grupos al líder socioemocional, éste ayudará a aumentar la moral del grupo y a eliminar las tensiones cuando las cosas se ponen difíciles.

Se busca que exista un equilibrio entre proveer o procurar la conclusión de la tarea y proveer las funciones socioemocionales del grupo. Aparentemente, en el grado en que ocurra la hostilidad hacia el líder de la tarea como producto de sus exigencias al grupo de concentrarse en ella, ocurrirá la diferenciación de roles entre estos dos líderes.

c) Factores contextuales. El tipo de comportamiento que ocurrirá y quien lo ejecutará estará determinado por las exigencias de la situación, el líder actuará cuándo y cómo la situación lo requiera.

Las teorías situacionales presentan la ventaja de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a la variedad de situaciones en las que se presenta el liderazgo. Sin embargo, el número elevado de potenciales variables de la situación a tener en cuenta, se muestra como uno de los principales inconvenientes.

Bajo este contexto, en el presente capítulo el enfoque situacional será abordado con mayor detalle a fin de presentar sus principales aportaciones a la comprensión del liderazgo.

## **2.1 Escala o continuo del liderazgo de Tannenbaum**

En dos artículos titulados *Cómo elegir un estilo de dirección (How to choose a leadership pattern)* y *Comentarios retrospectivos (Retrospective commentary)*, Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt propusieron un modelo de liderazgo, planteado como un continuo.

“Los autores citados establecen este continuo como una resultante de la interacción de dos fuerzas antagónicas: el grado de libertad que el jefe permite a los colaboradores en la toma de decisiones, y el grado de libertad que el jefe se autopermite en cada situación.

Según esto, a mayor grado de libertad de los colaboradores, menor grado de libertad del jefe, y viceversa, lo que puede expresarse gráficamente por medio de un rectángulo dividido por una bisectriz.

Según la mayor o menor proporción de cada uno de los mencionados grados de libertad, surgirán seis posibles posiciones, desde la más autocrática, o centrada en el jefe, a la más participativa o centrada en los colaboradores. De estos siete comportamientos directivos, el primero y el último, esto es, el autocrático y el desertor, aparecen como dos estilos patológicos, el primero por exceso de dirección, el segundo por defecto de dirección. Sin embargo, los otros cuatro pueden resultar perfectamente válidos dependiendo de las circunstancias en que se produzcan” (Puchol, 2010: 301-302).

A la hora de adoptar uno u otro estilo de dirección en la toma de decisiones, intervienen fundamentalmente tres factores:

- Las fuerzas que actúan sobre el propio líder (su personalidad, sus experiencias previas, sus preferencias personales, su sistema de valores, su seguridad en sí mismo, etc.).
- Las fuerzas que actúan sobre los subordinados (su personalidad, disposición a asumir responsabilidades, grado de identificación con los objetivos de la empresa, su conocimiento y experiencia, su tolerancia a la ambigüedad, etc.).
- Las fuerzas que afectan a la situación (valores y tradiciones de la organización, la naturaleza del problema, el grado de dificultad del mismo, la presión del tiempo, el clima empresarial, las políticas, normas y procedimientos, etc.).



- Las fuerzas que afectan al medio social (los sindicatos, la política imperante en el país en cuestión, los movimientos ecológicos y de consumidores, etc.).

Algunas diferencias de comportamiento entre los jefes más autoritarios y los más participativos:

<b>Autoritarios</b>	<b>Participativos</b>
Ninguna o poca información previa a los participantes acerca del objeto de la reunión.	Total o gran información previa a los participantes acerca del tema de la reunión.
Colocación respectiva de jefe y subordinados, marcando presidencia y distancias.	Colocación tendente a no destacar diferencias jerárquicas.
El jefe habla la mayor parte del tiempo. Las reuniones suelen ser breves.	Reparto del tiempo de palabra entre jefe y colaboradores. La duración de las reuniones puede prolongarse bastante.
La decisión está tomada previamente.	La decisión no está tomada, o está sujeta a modificaciones.
La participación de los colaboradores se limita a preguntas acerca del trabajo que hay que realizar, y si hay sugerencias son de tipo táctico, nunca estratégico.	La participación de los colaboradores es amplia. Éstos se sienten libres de oponer al proyecto los argumentos que consideren oportunos, sin riesgo de ser considerados desleales.
Si la decisión constituye un fracaso, los subordinados no se sienten afectados. Fue el jefe quien decidió.	Si la decisión constituye un fracaso, el grupo se siente afectado, puesto que todos colaboraron en la toma de decisión.

Así entonces, hemos podido constatar que el interés de Tannenbaum se sitúa en determinar si un estilo democrático respecto a los subordinados es compatible con el mantenimiento de la autoridad y del control necesario. Para los propósitos de su análisis elaboró un “continuo de la conducta del liderazgo”, estando en las posiciones extremas el estilo autoritario (también llamado “liderazgo centrado en el jefe”) y el estilo democrático (o “centrado en el subordinado”). En este modelo ambos aspectos de la conducta tienen una relación inversa, es decir, a medida que un líder se hace más democrático, está cediendo parte de su autoridad como jefe.

A diferencia de otros modelos teóricos en los que se postula que el mando tiene un estilo preferido, este modelo suministra un marco para el análisis y la elección individual. Según su autor, son tres los factores clave de los que depende la elección del patrón de liderazgo, que son:

- Fuerzas en el mando (sus actitudes, creencias, valores, etc.).
- Fuerzas en los subordinados (sus actitudes, creencias, valores y expectativas respecto al líder).
- Fuerzas de la situación (presiones y limitaciones producidas por las tareas, el clima organizacional y otros factores extraños).

“Las principales conclusiones que se extrajeron se pueden resumir en lo siguiente: por una parte, para decidir qué punto a lo largo del continuo representa el estilo apropiado, los líderes necesitan empezar con un análisis de estos tres factores, pero en particular es preciso que clarifiquen sus propios objetivos; por otra, los líderes necesitan desarrollar habilidades para interpretar las situaciones en estos términos, para poder comportarse de un modo adecuado a partir de sus percepciones; por último, ningún estilo es siempre adecuado y otro siempre inadecuado. Los líderes que tienen éxito en la dirección no son asertivos ni permisivos, sino que son precisos de forma consistente en su evaluación y en aplicación del continuo” (Rodríguez Fernández, 2004: 200).

En este modelo teórico se produce un importante avance respecto a los anteriores, que consiste en introducir la idea de que ningún estilo (ya sea autoritario o democrático) es óptimo en cualquier situación, sino que dependerá de otros factores, que el personal directivo debe considerar.

Por último, se ha llegado a considerar que la mayor aportación de Tannenbaum y Schmidt consiste en la noción de que, excepto los comportamientos de tipo patológico, como son el comportamiento desertor y el autocrático, el resto son

perfectamente válidos, dependiendo de la situación en que nos encontremos, y que el directivo no puede consecuentemente comportarse siempre de la misma manera, sino que debe aumentar el grado de participación en función de las circunstancias que concurran en cada situación precisa.

## **2.2 Modelo de contingencia de Fiedler**

El estilo de liderazgo positivo, participativo y considerado no siempre es el mejor. Existen excepciones y la necesidad primordial para los líderes es identificar cuándo deben usar un estilo diferente. Se han elaborado diversos modelos que explican estas excepciones, llamados enfoques de contingencia. En ellos se afirma que el estudio de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. En primer término, hay que identificar los factores clave de la situación. Cuando se combinan con los datos de las investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo.

El enfoque de los rasgos fue una perspectiva que no llegó a abandonarse totalmente. Algunos investigadores han vuelto al estudio de ciertos rasgos en relación con los requisitos de la situación. Algunas teorías situacionales han incorporado los rasgos como productores de la efectividad; entre ellas destaca la teoría de la contingencia de Fiedler.

En el modelo de la contingencia de Fiedler, también denominada teoría de la efectividad del liderazgo, se describe cómo modera la situación la relación entre los rasgos del líder y su efectividad. En 1953 este autor inició un programa de investigación para predecir la efectividad del liderazgo a partir de la medida de un rasgo, al que llamó LPC, que corresponde a las iniciales en inglés de “compañero de trabajo menos preferido”.

“Se le pide al líder que piense en todos sus compañeros de trabajo presentes y pasados para que seleccione a aquella persona con la que podía trabajar peor

y la evalúe en distintas escalas de adjetivos bipolares. La puntuación LPC es la suma de las valoraciones de todas las escalas. Cuando este líder es, en general, crítico en su valoración, obtiene una puntuación baja en LPC, mientras que cuando es permisivo y condescendiente, obtiene una puntuación alta” (Rodríguez Fernández, 2004: 205).

La interpretación de Fiedler es que esa puntuación refleja una jerarquía de motivos del líder; así, un líder con alto LPC está motivado principalmente a tener relaciones interpersonales con otros, incluidos sus subordinados, y se comportará de un modo considerado cuando deban mejorarse las relaciones. La consecución de los objetivos es un motivo secundario para este líder y sólo se buscará cuando esté satisfecha su necesidad de afiliación. Por el contrario, un líder con bajo LPC está motivado al cumplimiento de los objetivos y tenderá a destacar los comportamientos orientados a la tarea. Sólo cuando se aprecia un desempeño adecuado de las tareas interviene el motivo secundario de establecer unas buenas relaciones con los subordinados.

### **2.3 Teoría de la trayectoria-meta de House**

Robert House y otros investigadores profundizaron todavía más en el punto de vista de trayecto-objetivo de liderazgo que presentó inicialmente Martin G. Evans, enfoque que a su vez se deriva del modelo de expectativas de la motivación. El modelo de liderazgo de trayecto-objetivo afirma que la tarea del líder es usar la estructura, el apoyo y las recompensas para crear un ambiente laboral que ayude a los empleados en el logro de los objetivos de la empresa. Los dos roles principales son: crear la orientación a objetivos y mejorar el trayecto hacia los objetivos, de modo que se logre alcanzarlos.

En este modelo, los líderes identifican las necesidades de los empleados, les brindan objetivos apropiados y luego conectan el logro de objetivos con las recompensas, al aclarar las relaciones de expectativas e instrumentalidad. Se eliminan las barreras para el rendimiento y se brinda una guía al empleado. Los

resultados esperados del proceso incluyen la satisfacción en el trabajo, aceptación del líder y mayor motivación. Ello debe originar rendimiento efectivo y logro de los objetivos.

**Definición de objetivos.** Los objetivos tienen una función fundamental en el proceso de trayecto-objetivos. La definición de los objetivos es el establecimiento de metas de rendimiento exitoso, tanto en el corto como en el largo plazos. Constituye una medición de lo bien que los individuos y grupos cumplen con los estándares de rendimiento.

La premisa básica subyacente en la definición de objetivos es que el comportamiento humano está dirigido a objetivos. Los miembros de los grupos necesitan sentir que es posible alcanzar algún objetivo valioso con los recursos y el liderazgo disponibles. A falta de objetivos, los miembros de un grupo podrían ir en direcciones distintas. Esta dificultad continua mientras no exista un entendimiento común de los objetivos en cuestión.

**Mejoramiento del trayecto.** Los pasos que rodean a la definición de objetivos son apenas la mitad del proceso de liderazgo de trayecto-objetivos. Los líderes también deben considerar ciertos factores de contingencia y la gama de opciones de liderazgo a su disposición, antes de decidir cómo aclarar el trayecto hacia un objetivo. En particular, deben ponderar la necesidad de dos tipos de apoyo:

- a) Los líderes brindan un equilibrio de tareas,
- b) Apoyo psicológico a sus empleados, como indicaría la lógica.

Ambos proporcionan el apoyo a tareas cuando ayudan a conjuntar el presupuesto, poder y otros elementos indispensables para realizar el trabajo. De igual importancia es que puedan eliminar las limitaciones ambientales que a veces inhiben el rendimiento de los empleados, ejercer influencia ascendente y brindar reconocimientos que dependen del esfuerzo y rendimiento efectivos.

Sin embargo, también se requiere el apoyo psicológico. Los líderes deben estimular a las personas para que quieran realizar el trabajo.

**Estilos de liderazgo.** Según la teoría de trayecto-objetivos, los roles de los líderes son ayudar a que los empleados entiendan qué es necesario hacer (objetivos) y cómo hacerlo (el trayecto). Además, los líderes necesitan ayudar a que los empleados vean cómo el logro de objetivos es benéfico para ellos y para la empresa. Esta acción de liderazgo debe originar percepciones de alta expectativa (el esfuerzo lleva al logro de los objetivos y, con ello, de recompensas valiosas). Sin embargo, los líderes tienen que decidir qué estilo usar con cada empleado, y con el modelo de trayecto-objetivos se identifican cuatro opciones al respecto:

- Liderazgo directivo. El líder se enfoca en la asignación de tareas claras, estándares de rendimiento exitoso y programas de trabajo.
- Liderazgo de apoyo. El líder muestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados, al tiempo que intenta crear un ambiente de trabajo placentero.
- Liderazgo orientado a logros. El líder establece expectativas altas en relación con los empleados, les comunica confianza en su capacidad para lograr los objetivos retadores y modela de manera entusiasta el comportamiento deseado.
- Liderazgo participativo. El líder invita a que los empleados contribuyan e intenta seriamente utilizar sus sugerencias a la hora de tomar las decisiones finales.

Factores de contingencia. Deben analizarse dos factores principales: el ambiente de trabajo general y las características específicas del empleado. En el ambiente de trabajo, el líder debe identificar si la tarea del empleado está o no estructurada, si el sistema de autoridad formal es más compatible con un enfoque directo o participativo, y si el grupo de trabajo existente satisface o no las necesidades de estima y sociales del empleado.

De igual manera, el líder ha de evaluar tres variables significativas en cada empleado:

- El locus de control consiste en las creencias alternativas acerca de si los logros de los empleados son producto de su esfuerzo o el resultado de fuerzas externas.
- Un segundo factor es la disposición a aceptar la influencia de otras personas. Si esta variable tiene valor alto, el enfoque directivo resulta más exitoso, y si es bajo, será más provechoso un estilo participativo.
- La tercera característica individual es la capacidad para tareas autopercebidas. Los empleados con gran confianza en su potencial reaccionan de la manera más favorable a un líder que brinda apoyo. Por su lado, los empleados que no perciben su propia capacidad para las tareas, con toda probabilidad darían la bienvenida a un líder orientado a logros.

El modelo de trayecto-objetivos contribuyó a identificar variables de contingencia adicionales; asimismo, amplió la gama de comportamientos que el líder puede escoger. También se singulariza hasta cierto punto porque relaciona explícitamente el estilo de liderazgo con un modelo motivacional subyacente. Por otra parte, el modelo en su totalidad está siendo sometido a prueba en diferentes investigaciones y es un tanto especulativo. Los datos disponibles hacen pensar que el uso del modelo si se correlaciona con la satisfacción que el empleado tiene con el liderazgo, si bien no se ha documentado plenamente su efecto en el rendimiento.

#### **2.4 Teoría situacional de Hersey y Blanchard**

Estos psicólogos elaboraron un modelo teórico –la teoría del liderazgo situacional- en el que la situación desempeña un papel esencial para determinar la efectividad del liderazgo. A diferencia del modelo de la contingencia de

Fiedler, en el que se postula que el líder debe adaptar la situación a su estilo, en la teoría del liderazgo situacional se prescribe que es el líder quien debe adaptar su estilo a las demandas de la situación.

Estos autores tomaron dos categorías amplias de comportamiento, similares a las de consideración e iniciación de estructura, que son la conducta de relación y conducta de tarea, a las que representaron, al igual que en el modelo de Blake y Mouton, en unos ejes de coordenadas, y cada una de ellas dividida en zona alta y zona baja, por lo que se obtuvieron cuatro cuadrantes, que representan cuatro estilos de dirección.

Su teoría del liderazgo situacional (TLS) clasifica todas las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos, que van del E1 al E4 y que, en resumen, se puede describir de la siguiente manera:

- E1 (ordenar) (alta tarea, baja relación): implica dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo de trabajo.
- E2 (persuadir) (alta tarea, alta relación): supone explicar la decisión ya tomada por el líder, aclarándole las ventajas y la facilidad de cumplir con lo que se le pide.
- E3 (participar) (baja tarea, alta relación): el líder comparte sus ideas con el subordinado, hecho que facilita el diálogo para llegar a decisiones acordadas de forma conjunta.
- E4 (delegar) (baja tareas, baja relación): el líder deja al subordinado –al que considera como un colaborador- las decisiones sobre el modo de actuar para lograr los objetivos de la organización en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una interacción de dos dimensiones de conducta del líder, que son el comportamiento de tarea y el comportamiento de relación. El modelo teórico reconoce que un director puede tener preferencia por manifestar alguno de los estilos, es decir, se puede sentir más cómodo



mostrando un estilo de participar que un estilo de ordenar. Sin embargo, el mando tiene la responsabilidad de cambiar su comportamiento cuando la situación lo demande.

“Hersey y Blanchard estudiaron instituciones de diversos países para establecer en cuál de los cuatro estilos se ubican los mejores líderes y, curiosamente, resultó que los líderes eficientes se encontraban en los cuatro cuadrantes. Concluyeron que el liderazgo no podía explicarse en función de dos variables (comportamiento de tarea y comportamiento de relación), sino de tres o más. De este modo, reconocen la existencia de elementos de la situación que influyen en la eficacia del líder” (Davis, 2003: 208).

Incluyeron una variable situacional moderadora, a la que llamaron madurez, que a su vez tiene dos dimensiones independientes, que son la capacidad y la disposición de los subordinados para realizar una tarea dada. Así, para una determinada madurez, se requeriría el estilo de uno u otro de los cuadrantes, es decir, el nivel de madurez del subordinado determina el nivel óptimo de comportamiento del líder. Este modelo postula que, aun teniendo el mando un estilo de dirección preferido, éste debe ajustar su comportamiento a los requerimientos de la situación.

Asimismo, estos autores en cuestión distinguieron cuatro grados de madurez, aunque son simplemente segmentos de un continuo. Cuando un subordinado es muy inmaduro en su relación con la tarea que desempeña, el líder debería concentrarse en la conducta de tarea y ser muy directivo al definir las funciones del subordinado, los objetivos que se quieren alcanzar y los procedimientos que hay seguir (E1); conforme aumenta la madurez, el del subordinado, el líder debería ir ajustando su comportamiento de tarea y de relación hacia el E2 o el E3; y por último, cuando el subordinado es totalmente maduro, hacia el E4, y que éste tiene la capacidad de trabajar sin mucha dirección y la confianza para realizar el trabajo sin mucho apoyo por parte del líder.

Los autores reconocen que la madurez de los subordinados puede experimentar regresiones hacia niveles inferiores, así como también los líderes, con su comportamiento, pueden ayudar a sus subordinados a madurar, requiriendo en ambos casos que el líder ajuste su comportamiento a la nueva disposición.

Los autores de este modelo diseñaron diversos instrumentos de medida. Entre éstos citaremos el LEAD (que corresponde en inglés a las iniciales de descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). Es un instrumento que permite evaluar la preferencia de la persona por un estilo de dirección en concreto (E1 a E4, ya descritos). Por otra parte, para evaluar la efectividad de su forma de dirigir, esto es, su adaptabilidad (entendida comúnmente como flexibilidad) para adaptar su estilo preferido a las demandas de la situación.

A pesar de la amplia utilización de este modelo en la formación del personal directivo de grandes empresas en todo mundo, pocos estudiosos han puesto a prueba los supuestos de la teoría y han encontrado un apoyo empírico parcial, con varios puntos débiles, tanto en el plano conceptual como en el metodológico. Entre las diferencias se citan algunas como la definición ambigua del concepto de madurez, la insuficiente operacionalización de los comportamientos de cada uno de los cuadrantes o la falta de inclusión de variables intervinientes

En 1998, Hersey, Blanchard y Johnson publicaron un nuevo libro en el que no sólo defienden su modelo, sino que también han introducido algunas modificaciones y desarrollos.

Con independencia de las críticas, la TLS ha realizado contribuciones positivas como el reconocimiento de que el comportamiento del líder (puede llevarse a cabo con mayor o menor habilidad, el énfasis en que el comportamiento del líder debe ser flexible y adaptarse a situaciones cambiantes de sus subordinados y, más importante, el reconocimiento de que los líderes tienen la

oportunidad de mejorar las capacidades y la confianza en sí mismos de sus subordinados.

Así pues, “Para Hersey y Blanchard es muy importante que en el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación. Es decir, de acuerdo con el grado en el cual la gente tiene la capacidad y disposición para desarrollar una tarea específica” (Grados Espinosa, 2004: 18).

No obstante lo que hasta aquí se ha ponderado con respecto a este modelo, encontramos también que Hersey y Blanchard no han proporcionado ninguna prueba de que quienes utilizan su modelo sean líderes más eficaces y con mayores niveles de desempeño. Las evaluaciones anteriores del paradigma han demostrado distintos resultados, que señalan que el modelo puede contar con cierta validez sólo en el caso de cierto tipo de empleados. Se le ha criticado que hay incongruencias entre los instrumentos y el modelo. Tras otra evaluación más reciente también se han hecho objeciones al modelo. Hersey recurre a una metáfora beisbolera aunque no a manera de respuesta directa a estas críticas: “No puedo decirle a usted cómo debe hacer un cuadrangular cada vez que le toque ir al bat, pero puedo ayudarlo a que aumente su promedio de bateo. Esto es lo que hacemos por la gente con el modelo del liderazgo situacional” (Lussier, 2002: 178).

Aun cuando el liderazgo situacional cuenta con poco sustento empírico, se ha utilizado en talleres de capacitación administrativa más que en cualquier otro paradigma de liderazgo por contingencia. Hersey, Blanchard y colaboradores recorren el mundo capacitando a gerentes y directores para que sean líderes situacionales. La bibliografía y otros materiales sobre liderazgo situacional se han traducido a diversos idiomas. Hersey mismo ha capacitado a millones de administradores en múltiples empresas de varios países del orbe. Y son muchísimos los capacitadores que emplean el material del modelo. Es muy probable que el liderazgo situacional deba su popularidad a que es un

paradigma más o menos sencillo de entender y utilizar ya que se basa en una aproximación de sentido común al liderazgo. También gozan de popularidad el modelo situacional de ventas y el modelo situacional para padres, propuestos por los autores de referencia.

Asimismo, tenemos que una contribución importante del paradigma es el acento que pone en la flexibilidad para adoptar estilos de liderazgo. Hersey y Blanchard nos recuerdan que resulta esencial dirigir a los seguidores de manera distinta, dirigir al mismo seguidor en forma diferente en función de tareas distintas y preparar a los seguidores para que desarrollen su nivel de madurez.

## **2.5 Teoría 3-D de Reddin**

También conocida como la teoría de la efectividad gerencial o 3-D, desarrollada por William Reddin en 1974, “enfatisa el aspecto de la efectividad en el ejercicio de la administración. En esta teoría no existe un tipo ideal de liderazgo, pues el estilo dependerá y variará de acuerdo con las situaciones” (Ríos Ramírez, 1994: 53).

La teoría 3D tiene su base en dos elementos básicos:

- La orientación hacia la tarea, definida como el grado en que un gerente dirige sus esfuerzos y los de sus subordinados. Caracterizado por iniciar, organizar y dirigir.
- La orientación hacia las relaciones, el grado en que un gerente tiene relaciones personales en su tarea, caracterizada por escuchar, confiar y estimular.

Estos dos elementos, que esquematizados en ángulo recto, y separados cada uno en dos partes iguales, nos dan como resultado cuatro estilos básicos de conducta, que son:

a) Líder separado. Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Existe un énfasis en la exactitud, tradicionalmente prudencia y no integración. Este líder toma una actitud impersonal y su efectividad tiende a decaer a medida que aumenta la cantidad de cambio requerido. No se interesa en aumentar la producción como tal, prefiere reducir los costos más bien que aumentar las ganancias. Así entonces, en este estilo de liderazgo se manifiesta una reducida orientación a la tarea, así como a las relaciones. Podemos citar al líder separado como aquel que tiene poca comunicación personal y tiende a escribir más que hablar, evita el conflicto y se interesa mucho por las reglas y procedimientos. El trato con sus subordinados es frío y distante, los ve como parte de un sistema de trabajo más que como personas.

b) Líder integrado. Se orienta hacia la tarea y hacia las relaciones. Sus técnicas motivacionales se basan en la fijación de objetivos e ideas globales. Estructura de tal manera a la organización, que logra una alta cooperación entre el personal, pues hace énfasis en la participación y en la diferenciación del poder. Así pues, se manifiesta una alta orientación a la tarea y a las relaciones. El gerente integrado le gusta participar y se incorpora en grupos de trabajo, trata de integrar las necesidades individuales con las tecnológicas. Se interesa tanto en el trabajo de equipo que olvida las necesidades de acción independiente. Su orientación está dirigida siempre hacia el futuro y evita el trabajo que tiene alto componente de rutina.

c) Líder relacionado. Se orienta hacia la gente, se encuentra a menudo en la dirección de personal, capacitación o investigación. Se caracteriza por tener confianza en la gente. Es efectivo para dirigir a las personas para proyectos de capacitación y desarrollo. Mantiene largas conversaciones con sus subordinados para adquirir información pertinente. El líder entonces, tiene una alta orientación a las relaciones y una baja orientación a la tarea.

d) Líder dedicado. Dirige básicamente las tareas de los demás, se encuentra en trabajos de producción, y en la cima de empresas construidas por él mismo. Se caracteriza por identificarse con la tecnología. Es efectivo en situaciones de crisis, pues él sólo tiende a definir el problema y la vía de su solución. Otra de sus características es trabajar mucho en poco tiempo. De lo anterior, se desprende que este tipo de liderazgo describe el comportamiento gerencial con marcada orientación a la tarea, pero reducida orientación de relación.

“Sin embargo, esta teoría establece que no existe un estilo ideal, sino que cualquiera de estos cuatro estilos básicos de comportamiento puede ser efectivo, dependiendo de la situación en la cual se use y cada uno de los cuatro estilos tiene un equivalente más efectivo y otro menos efectivo, dando origen así a otros estilos denominados estilos gerenciales que pueden ser representados en la tercera dimensión. Esos estilos gerenciales reflejan el nivel de efectividad garantizada por la cantidad de orientación a la tarea y orientación a la relación, lo que resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa” (Muñoz Hernández, 1993: 28).

No obstante lo anterior, dentro de los estilos propuestos por Reddin se contempla que existe una orientación a la tarea y hacia las relaciones. Dentro de sus estilos básicos variará su efectividad dependiendo de la situación en que se usen. Además estos estilos básicos tienen cada uno de ellos un equivalente más efectivo y otro menos efectivo, lo anteriormente expuesto, considero puede reflejarse sucintamente en el siguiente cuadro:

<b>Estilos básicos</b>	<b>Equivalente menos efectivo</b>	<b>Equivalente más efectivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrado.</li> <li>• Dedicado.</li> <li>• Relacionado.</li> <li>• Separado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autócrata.</li> <li>• De transición.</li> <li>• Misionero</li> <li>• Desertor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo.</li> <li>• Autócrata benévolo.</li> <li>• Promotor.</li> <li>• Burócrata.</li> </ul>

De esta clasificación, Reddin menciona que dependiendo del grado de orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, se da lo que el autor en

cuestión dio por llamar estilos básicos, cada uno de estos a su vez es mostrado con su equivalente el cual da origen, y que puede ser más o menos eficaz dependiendo de la situación en que sea usado.

De lo anterior, se resume que Reddin tenía la idea de que los estilos equivalentes más efectivos eran los siguientes:

a) Ejecutivo. El líder ejecutivo se caracteriza por fijar normas elevadas de producción y desempeño tratando de adaptarse a las diferencias individuales. Sabe canalizar el desacuerdo y los conflictos en los problemas de trabajo. Se determina la utilización de una marcada orientación a la tarea y a las relaciones, en una situación donde tal comportamiento es apropiado y quien es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, trata a cada cual en forma diferente y prefiere la conducción en equipo.

b) Autócrata benévolo. Es más considerado que el autócrata puro. Se caracteriza por conocer bien los métodos de la compañía. Es dedicado, y muestra tener iniciativa, además tienen conciencia del costo, de las ganancias, de las ventas, y se distingue por lograr resultados favorables. Usa alta orientación a la tarea y limitada orientación a las relaciones en una situación que así lo requiere, y es por lo tanto más efectivo. Se le percibe como una persona que sabe lo que desea y como lograrlo sin crear resentimientos.

c) Promotor. El líder promotor surge cuando el estilo relacionado se emplea en forma apropiada, tiende a desarrollar los talentos de los demás y a producir una atmósfera creativa, logrando así la autoexpresión y autocontrol de sus seguidores. Usa alta orientación a las relaciones y limitada orientación a la tarea en una situación adecuada, siendo por lo tanto más efectivo. Se describe como una persona que tiene confianza implícita en la gente, básicamente preocupada por el desarrollo de la persona.

d) Burócrata. El gerente burócrata sigue órdenes, reglamentos y procedimientos. Este tipo de líder tiene éxito porque obedece las reglas de la organización en que se encuentra, y aunque no produce ideas nuevas no se mezcla con los problemas de los demás.

En la teoría de Reddin también se hace mención de cuatro estilos menos efectivos, que a manera de resumen, son los siguientes:

I. Autócrata. El líder de este tipo surge cuando se utiliza la conducta dedicada en forma inapropiada. Este tipo de líder toma todas las decisiones. No le preocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente. Se caracteriza por sobrevaluar los instrumentos de control tales como la valuación de méritos, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo. Muchos le temen y no le tienen simpatía. Este tipo de líder es quien usa alta orientación a la tarea y limitada orientación a las relaciones en una situación inapropiada y quien es, por lo tanto, menos efectivo.

II. De transacción. Este líder se inclina ventajosamente tanto a la orientación de la tarea como a las relaciones. Es incapaz de tomar decisiones cabales, cree que la producción óptima es un sueño; así pues, se le percibe como un tomador de decisiones débil que se deja influir por las presiones, las cuales evita y minimiza.

III. Misionero. El líder misionero emplea el estilo relacionado con una situación en que no es apropiado. Antepone los problemas humanos y suele resolverlos por promoción o aumentando sueldos. Un líder misionero se une tanto a las necesidades personales que puede abandonar su papel administrativo en la organización.

IV. Desertor. Este tipo de líder trabaja según lo fija el reglamento manifestando un interés mínimo por la producción, ya que tiende a abandonarla de ser posible, además no gusta de responsabilidades y compromisos, carece de



creatividad y originalidad, es renuente al cambio, por lo que no coopera ni se comunica. En términos generales, tiende a ser separado en la situación inapropiada.

Una idea adicional añadida por Reddin a su teoría, es la de la efectividad. Para él, la efectividad en el liderazgo gerencial, debe ser entendida en términos de productos y no de insumos, por lo que el líder logra. Reddin considera que las descripciones de las tareas y de funciones no ayudan mucho al líder a incrementar su efectividad.

La efectividad del líder será posible si este posee las siguientes tres destrezas, que son enunciadas a continuación:

- Perceptividad de situación. Se caracteriza por la habilidad para realizar un adecuado diagnóstico de la situación.
- Flexibilidad de situación: es la habilidad que tiene un líder para cambiar un estilo de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.
- Gestión de situación: destreza para cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de la situación de modo que aumente la efectividad de gestión.

Es por estas tres destrezas por lo que a la teoría de Reddin se le conoce como teoría 3-D.

El que los líderes posean las destrezas anteriores, les permitirá lograr la efectividad, pues la posesión de ellas le permitirá adaptarse y modificar su repertorio de estilos.

En la teoría 3-D se considera que una organización efectiva deriva de un correcto análisis de la tarea a realizar, las técnicas y de los recursos disponibles. Es por ello que esta teoría subdivide la situación de la organización en cinco elementos los cuales se influyen mutuamente, estos son:

- “La organización. Son los factores que influyen en el comportamiento dentro de un sistema social y que es denominado también como cultura, factores extrínsecos, valores, etc.
- La tecnología. Se refiere a la manera en que se realiza una tarea para lograr la efectividad gerencial.
- El superior en la jerarquía organizacional. También conocido como supervisor, es la persona con más alta autoridad en un nivel jerárquico.
- Los colegas. También denominados colaboradores, son las personas con posición similar dentro de la organización y que interactúan con ellos para el logro de los resultados.
- Los subordinados. Son las personas sobre las cuales el gerente tiene autoridad, y por cuyo trabajo es responsable” (Muñoz Hernández, 1993: 31-32).

Reddin elaboró partiendo de la teoría 3-D una herramienta analítica llamada flexograma. Este instrumento tiene su esencia en el cuadro de estilos básicos. Con base en éste, el líder debe analizar su repertorio de conductas de liderazgo y los cinco elementos de la situación. Con la ayuda de este instrumento los líderes pueden adquirir una visión realista de la situación en la cual se encuentran.

Esta teoría propone dos tipos de flexogramas, los cuales serán enunciados a continuación:

**a) Flexograma de los elementos humanos y de la organización.** Las demandas ejercidas por el superior, por los colaboradores, por los subordinados o por la organización sobre el comportamiento de un líder, pueden ser evaluadas usando veinte indicadores de los elementos humanos y de la organización, correspondiendo cinco a cada uno de los estilos básicos, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

<b>Alta</b>	<b>Relacionado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiar.</li> <li>• Escuchar.</li> <li>• Aceptar.</li> <li>• Aconsejar.</li> <li>• Alentar.</li> </ul>	<b>Integrado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar.</li> <li>• Interaccionar.</li> <li>• Motivar.</li> <li>• Integrar.</li> <li>• Innovar.</li> </ul>
<b>Orientación hacia las relaciones</b>		
<b>Baja</b>	<b>Separado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar.</li> <li>• Medir.</li> <li>• Administrar.</li> <li>• Controlar.</li> <li>• Mantener.</li> </ul>	<b>Dedicado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar.</li> <li>• Iniciar.</li> <li>• Dirigir.</li> <li>• Completar.</li> <li>• Evaluar.</li> </ul>
	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>

Nota importante: Indicadores de demandas de los elementos humanos y de la organización. Estos veinte indicadores pueden ser empleados para identificar el repertorio de estilos demandados por el superior, colaborador, seguidores u organización.

La evaluación debe ser hecha considerando las demandas sólo como se les ve desde el puesto del líder, ya que éstas pueden presentarse en distintas partes de la organización.

**b) Flexograma de demanda de tecnología.** La teoría 3-D toma en cuenta también las demandas que la tecnología ejerce sobre el comportamiento del líder. Reconocer estas demandas y el potencial para modificarlas es esencial para la efectividad del liderazgo. Estas demandas pueden ser evaluadas con el uso de este tipo de flexograma y sus veinte indicadores presentados en la tabla siguiente. Una vez más este flexograma lleva al líder a analizar su estilo de liderazgo y evaluar las demandas situacionales correspondiente a éste.

Cuando se entiende el uso del flexograma resulta relativamente simple determinar el comportamiento que la tecnología demanda del líder.

<b>Alta</b>	<b>Relacionado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destreza del seguidor.</li> <li>• Compromiso requerido.</li> <li>• Autonomía de método.</li> <li>• Lapso de tolerancia.</li> <li>• Componente creativo.</li> </ul>	<b>Integrado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción entre seguidores.</li> <li>• Interdependencia entre seguidores.</li> <li>• Interacción entre líderes.</li> <li>• Multiplicidad de soluciones.</li> <li>• Autonomía de acción.</li> </ul>
<b>Orientación hacia las relaciones</b>		
<b>Baja</b>	<b>Separado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente intelectual.</li> <li>• Control por el sistema.</li> <li>• Interés intrínseco.</li> <li>• Autonomía del seguidor.</li> <li>• Simplicidad de tarea.</li> </ul>	<b>Dedicado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Componente físico.</li> <li>• Comportamiento de liderazgo.</li> <li>• Acontecimientos no programados.</li> <li>• Necesidad de directivos.</li> <li>• Posibilidad de medición del desempeño.</li> </ul>
	<b>Baja</b>	<b>Alta</b>

Reddin desarrolló también a partir de su teoría un programa para el desarrollo de las destrezas del liderazgo, dicho programa así como la teoría en la cual se sustenta gozan de gran popularidad, a menudo se emplea para implantar la administración por objetivos. Pero al igual que otros modelos presentados anteriormente, la teoría 3-D requiere de una abundante investigación, pues la literatura al respecto es todavía escasa, es por ello que aún debe de tomarse con reservas lo planteado por el psicólogo en cuestión.

## 2.6 Modelo de líder-participación de Vroom y Yetton

También conocido como modelo de toma de decisiones. Vroom y Yetton, presentaron en 1973 la más reciente innovación en la teoría situacional. Su modelo relaciona el liderazgo y la participación con la toma de decisiones, de aquí que sea llamado como modelo de líder-participación, o de toma de decisiones. En esencia, lo que hicieron Victor H. Vroom y Phillip Yetton fue

examinar qué criterio se puede utilizar para determinar sí, y cómo el líder implicará a los subordinados en ciertas decisiones.

Resulta ser un modelo de toma de decisiones útil para seleccionar entre diversos grados de estilos de liderazgo (autocrático a participativo) es el que elaboraron V. H. Vroom y otros colaboradores. Reconocieron que las situaciones para solucionar problemas varían, de modo que crearon un enfoque estructurado para que los gerentes analicen la naturaleza de esas diferencias y respondan apropiadamente.

Robert N. Lussier (2002: 171) considera que: “El modelo de Vroom y Yetton goza de popularidad en la comunidad académica, pues se basa en investigaciones, no así entre los administradores, quienes encuentran engorroso tener que elegir entre cuatro paradigmas, separar uno y seguir un árbol de decisiones de ocho preguntas cada vez que tienen que tomar una decisión”.

En este modelo, los gerentes evalúan una situación real de decisión conforme a sus atributos del problema, especialmente la importancia percibida de la calidad técnica y la aceptación del empleado. Las dimensiones decisión-calidad incluyen costos, disponibilidad de información y que el problema esté o no estructurado. Las dimensiones de aceptación del empleado abarcan la necesidad de compromiso, su aprobación previa, la congruencia de sus objetivos con los de la organización y las probabilidades de conflicto entre los empleados. Al dar seguimiento minucioso a este análisis en un formato de árbol de decisiones estructurado, los gerentes pueden identificar y clasificar varios tipos singulares de problemas.

“Una vez que se determina el tipo de problema por enfrentar, se brindan lineamientos para ayudar a que los administradores seleccionen uno de cinco enfoques. Por ejemplo, entre los elementos que se consideran están las limitaciones de tiempo, la dispersión geográfica de los subordinados y la

motivación del líder para aprovechar el tiempo y capacitar a sus subordinados. Todas estas consideraciones tienen efecto en la elección del uso de un enfoque más autocrático o más consultativo, entre los cinco que se describen a continuación:

- Autocrático I. El líder soluciona de manera personal el problema que tiene enfrente aprovechando la información disponible.
- Autocrático II. El líder obtiene datos de los subordinados y luego decide.
- Consultativo I. El líder explica el problema a cada subordinado y obtiene ideas de ellos antes de decidir. El líder comparte el problema en forma individual con los seguidores, se obtienen sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupos, luego se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.
- Consultativo II. El líder se reúne con un grupo de subordinados para explicarles el problema y obtener ideas, y luego decide. El líder debe de compartir el problema con los subordinados en grupo, obteniendo de manera colectiva sus ideas y sugerencias. Después se toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.
- Grupal o de Grupo II. El líder comparte el problema con un grupo y facilita la discusión de opciones para llegar a un consenso de grupo respecto de una solución” (Palaci Descals, 2005: 208-209).

Aunque las cinco conductas de decisión se asemejan mucho al continuo autocrático-democrático, el modelo de Vroom y Yetton va más allá, pues sugiere una forma específica de analizar los problemas mediante siete preguntas de contingencia, es decir preguntas acerca de la situación que están afrontando. Al contestar SI o NO a ellas, el líder puede llegar al comportamiento requerido de entre los cinco posibles, esto es el grado de participación de que deba valerse.

Las siete preguntas han de contestarse por orden de la A a la G. Dichas preguntas son las siguientes:

- A. ¿Hay un requisito de calidad?
- B. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
- C. ¿Está estructurado el problema?
- D. ¿Es la aceptación de la decisión de los seguidores indispensables para su realización?
- E. Si yo tuviera que tomar una decisión ¿hay suficiente seguridad de que la aceptarán sus seguidores?
- F. ¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que se consiguen al resolver este problema?
- G. ¿Es probable que surja conflicto entre los seguidores al obtener la solución preferida?

La utilidad del modelo de Vroom reside por lo menos en tres componentes clave. En primer término, supone que los administradores pueden clasificar con exactitud los problemas según los criterios expuestos. En segundo lugar, considera que los administradores pueden adaptar su estilo de liderazgo a las condiciones de contingencia que enfrentan respecto de cada decisión importante y están dispuestos a hacerlo. Por último, sostiene la premisa de que los empleados aceptan la legitimidad de los diferentes estilos usados para problemas distintos, así como la validez de la clasificación que hace el líder de la situación. Si todos estos supuestos son válidos, el modelo sería muy promisorio como ayuda para que los administradores seleccionen el estilo de liderazgo apropiado.

Expuesto lo anterior, se concluye el presente capítulo con el siguiente comentario: Una vez que se constató la pluralidad de teorías situacionales que aluden al liderazgo organizacional, cada una de ellas, no sólo define los tipos de liderazgo que existen, sino la importancia que tienen los que lo ejercen dentro de cualquier organización. Hemos visto también que el patrón común que enuncian tales teorías, es que sostienen que la eficacia de un estilo particular de liderazgo dependerá de cada situación en particular, por lo tanto,

el liderazgo será producto de muy diversos factores, y no únicamente de los rasgos personales del líder; de igual manera se ha podido comprobar que la esencia de cada uno de estos postulados teóricos, es el de analizar de manera dinámica y flexible la temática del liderazgo, evaluando constantemente la capacidad, motivación y experiencia de los subordinados para poder identificar la combinación de estilos más conveniente a los propósitos de la organización.



### **CAPÍTULO III**

## **EL LIDERAZGO Y SU RELEVANCIA EN LAS RELACIONES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

El presente capítulo tiene por objetivo central exponer la implicación que tiene el liderazgo dentro del ambiente educativo, principalmente reflejada o ejercida por el director en el nivel secundaria; generalmente encontramos que al director de este tipo de centros educativos, se le concibe como un sujeto que, por su jerarquía que tiene, no es dúctil a que se le debatan sus decisiones y que todo lo que ordena debe ser acatado absolutamente, por ello, es que ante esa panorámica que ya se ha hecho costumbre en nuestro sistema educativo, resulta imperioso que el director asuma una postura de liderazgo, que parta de sus propias experiencias, en donde permita la interacción y coadyuvancia de todos sus subalternos, de manera abierta y participativa, dejando que ellos también incidan activamente en las decisiones que se deben tomar, esto lo manifiesto, ya que aparte de que haría más funcional y eficaz sus funciones, también propiciaría un ambiente más cordial, ya que todos los que ahí participen considerarían que son importantes y que se les toma en cuenta, y por ello, rendirían más y mejor, y que de una vez se deje de lado la acartonada costumbre de ver a los directivos como personajes infalibles, intratables e inaccesibles, ya que ésto ha provocado sistemáticamente que los empleados, maestros e intendentes de una escuela secundaria, hagan de sus actividades, labores monótonas y burocráticas.

### **3.1 Panorama general de las organizaciones educativas en México**

#### **3.1.1 Forma en cómo se manifiestan las relaciones laborales en las organizaciones educativas, preponderantemente aquellas que pertenecen al nivel secundaria**

Para la resolución de este inciso, es preciso dejar en claro la enorme utilidad que tuvo el *Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y*

*Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria* (Secretaría de Educación Pública, 1982), en el cual se establecen los siguientes tópicos a resaltar:

- Las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación Pública a que se refiere el Acuerdo en comento y que funcione en el Distrito Federal sujetarán su organización, operación, desarrollo y supervisión a las disposiciones normativas que emita la Dirección General de Educación Secundaria (artículo 8).
- Define al personal escolar al conjunto de personas físicas que, cumpliendo con las disposiciones normativas vigentes, presten sus servicios en las escuelas de educación secundaria (artículo 11).
- El personal escolar de cada una de las escuelas de educación secundaria dependientes de la Secretaría de Educación Pública se integrará por un director, un subdirector por cada turno, personal docente, de asistencia educativa, administrativo y de intendencia que las unidades del servicio requieran, se precisen en el *Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria* y se incluyan en las partidas presupuestales correspondientes (artículo 12).
- Las escuelas secundarias particulares que funcionen con autorización de la Secretaría de Educación Pública podrán adoptar la estructura orgánica a que se refiere el Acuerdo antes enunciado. En caso de que adopten una estructura diferente, ésta deberá garantizar el cumplimiento de los objetivos propios de este tipo de planteles, a juicio de las autoridades competentes (artículo 13).
- Corresponde al personal escolar:
  - ❖ Sujetar el ejercicio de sus actividades a lo preceptuado en el *Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria* y demás disposiciones legales y administrativas aplicables en los ámbitos educativo y laboral.
  - ❖ Cumplir las obligaciones derivadas del ejercicio de sus funciones.

- ❖ Asistir puntualmente al desempeño de sus labores y no abandonarlas durante el tiempo de servicio señalado para realizarlas.
- ❖ Responsabilizarse de los bienes o servicios que le sean encomendados y procurar conservarlos en el mejor estado de eficiencia.
- ❖ Participar positivamente, con el ejemplo de su conducta, pulcritud personal e intervención oportuna, en la conducción formativa de los educandos.
- ❖ Contribuir a la práctica de relaciones humanas satisfactorias dentro del plantel, dispensando trato cortés y respetuoso a todos los miembros de la comunidad escolar.
- ❖ Concurrir y participar dentro del horario de labores de la escuela, en las reuniones de trabajo que sea convocado por las autoridades educativas superiores.
- ❖ Cumplir las comisiones escolares y extraescolares que se le confieran en relación con el servicio educativo.
- ❖ Obtener en cada etapa de su actividad la máxima eficiencia.
- ❖ Evaluar los resultados de sus actividades en forma organizada, continua y objetiva.
- ❖ Procurar el orden y decoro que deben prevalecer en la institución educativa, evitando aquellas manifestaciones de la conducta que repercutan nocivamente en el proceso formativo de los educandos.
- ❖ Contribuir a la renovación y mejoramiento permanentes de la organización y funcionamiento de la escuela en que presten sus servicios.
- ❖ Abstenerse de solicitar a la comunidad escolar cuotas o aportaciones de cualquier especie, que no hayan sido previamente aprobadas por las autoridades escolares correspondientes.
- ❖ Colaborar para que se haga uso debido del edificio escolar y sus anexos, instalaciones, mobiliario y equipo, y cooperar para mantenerlos en el mejor estado de conservación, aseo y ornato, así

como informar a las autoridades correspondientes sobre cualquier deterioro o pérdida que le fuere posible advertir.

- ❖ Justificar en los términos previstos por las disposiciones administrativas correspondientes, su inasistencia, retardo o interrupción de labores.
  - ❖ Presentar oportunamente, por conducto de la dirección de la escuela, sus solicitudes de licencia, cambio de adscripción, oficios de descargo o renuncia a su cargo, previa entrega satisfactoria de los expedientes, documentos, fondos, valores, bienes o servicios encomendados a su manejo.
  - ❖ Facilitar a las autoridades competentes los informes y recursos necesarios para el desarrollo de las funciones que a aquellos correspondan.
  - ❖ Participar en los cursos y eventos de actualización y mejoramiento profesional que se realicen dentro y fuera del plantel.
  - ❖ Manejar adecuadamente y mantener actualizada la documentación que, como base de sus funciones, le sea encomendada por las autorizaciones educativas.
  - ❖ Cumplir con las demás funciones que se establezcan en este ordenamiento, en otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas, de conformidad con la naturaleza de su cargo (artículo 14).
- El personal directivo de las escuelas de educación secundaria estará constituido por un director y un subdirector por cada turno, salvo aquellos casos en que, por disposición de las autoridades superiores, el servicio sea atendido únicamente por un director, o éste deba ser asistido por más de un subdirector en cada turno (artículo 17).
  - El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel (artículo 18).

- Corresponde al director:
  - ❖ Representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se realicen con el mismo; organizar, dirigir, y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar.
  - ❖ Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y a los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública
  - ❖ Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de conformidad con las finalidades de la educación secundaria.
  - ❖ Cumplir con las disposiciones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel.
  - ❖ Acordar regularmente con las autoridades superiores, por una parte, y con el personal a su cargo, por otra, los asuntos relativos a la escuela.
  - ❖ Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes para todos los trámites relativos al cumplimiento de la escuela que dirige.
  - ❖ Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar.
  - ❖ Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido.
  - ❖ Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos.
  - ❖ Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros, en su calidad de miembros de la comunidad escolar.

- ❖ Celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógicas y administrativas con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo.
  - ❖ Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia.
  - ❖ Colaborar con los cuerpos de supervisores para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de sus visitas.
  - ❖ Presidir el Consejo Técnico Escolar.
  - ❖ Autorizar la documentación oficial que expida el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma.
  - ❖ Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel.
  - ❖ Proponer, conformar la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal de la escuela a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes.
  - ❖ Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública.
  - ❖ Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictivos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas.
  - ❖ Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente, el contenido del *Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria* y las demás disposiciones que normen las labores de la institución (artículo 20).
- El subdirector auxiliará al director en el ejercicio de las atribuciones a él encomendadas, como serían las siguientes:
    - ❖ Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades del plantel.

- ❖ Acordar con el director el despacho de los asuntos oficiales propios de sus funciones e informarle oportunamente de las actividades académicas y administrativas que se realicen.
  - ❖ Suplir al director en sus ausencias eventuales y temporales, asumiendo sus responsabilidades.
  - ❖ Orientar y controlar el trabajo del personal escolar y proporcionarle los materiales y servicios que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones.
  - ❖ Supervisar la elaboración de toda la documentación de control escolar.
  - ❖ Vigilar que los maestros rindan oportunamente los informes de asistencia y evaluación del aprovechamiento escolar de sus alumnos.
  - ❖ Coordinar los servicios de oficina e intendencia, de acuerdo con las funciones correspondientes.
  - ❖ Firmar, por acuerdo del director, la correspondencia dirigida al personal de la escuela, a quienes ejerzan la patria potestad o tutela, y a los alumnos.
  - ❖ Comunicar al personal, clara y oportunamente las disposiciones que emitan las autoridades educativas (artículo 21).
- El personal docente de las escuelas de educación secundaria es el responsable de conducir en los grupos de alumnos a su cargo, el proceso de enseñanza, aprendizaje del área o asignatura que imparta, de acuerdo con el plan y los programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados (artículo 22).
  - Corresponde al personal docente:
    - ❖ Planear sus labores educativas de modo que su actividad docente cumpla con los fines formativos e instructivos previstos en el plan y programas de estudio vigentes.
    - ❖ Determinar los procedimientos necesarios para el mejor desarrollo de la tarea educativa, la articulación indispensable entre la teoría y la

práctica, y la correlación armónica con las demás áreas o asignaturas que integran el plan de estudios.

- ❖ Emplear una metodología que comprenda técnicas y procedimientos que promuevan la participación de los educandos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como agentes de su propia formación.
- ❖ Utilizar en la realización de su trabajo el material didáctico más adecuado al plan y programas de estudio. Los libros de texto serán siempre los que se encuentren oficialmente aprobados.
- ❖ Adecuar las tareas educativas a las aptitudes, necesidades e intereses de los alumnos, al tiempo previsto para el desarrollo del contenido programático, a la consecución de los objetivos y a las circunstancias del medio en que se realice al proceso enseñanza-aprendizaje.
- ❖ Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo, conforme a las normas establecidas al respecto.
- ❖ Asignar a los alumnos tareas escolares y extraescolares, según lo requieran el contenido programático, la naturaleza de la materia de estudio y las necesidades del proceso educativo.
- ❖ Fomentar en los alumnos el espíritu cívico.
- ❖ Abstenerse de impartir clases particulares a sus alumnos, mediante remuneración directa o indirecta.
- ❖ Promover, de acuerdo con el personal directivo, la intervención de quienes ejerzan la patria potestad o tutela de los alumnos, para lograr su cooperación en el proceso educativo.
- ❖ Mantener actualizados los registros de asistencia y evaluación de aprovechamiento de los alumnos y presentarlos a la dirección del plantel, dentro de los plazos que le sean señalados.
- ❖ Formular y entregar oportunamente los instrumentos de evaluación del aprendizaje que les sean requeridos, para los efectos correspondientes.
- ❖ Motivar cada aspecto de su labor educativa con fundamento en los intereses y capacidades del educando, las necesidades individuales



y colectivas, y otros factores que permitan el desarrollo interesante de su actividad docente.

- ❖ Auxiliar a los alumnos en el desarrollo de su formación integral.
  - ❖ Coordinar sus actividades docentes con los servicios de asistencia.
  - ❖ Asistir a las juntas de academia y demás actividades de mejoramiento profesional.
  - ❖ Cumplir las comisiones escolares que se les encomienden y asistir puntualmente a las juntas a que convoque la dirección de la escuela.
  - ❖ Cumplir con las demás funciones que le señalen el *Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria*, otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas, conforme a la naturaleza de su cargo (artículo 23).
- El personal de intendencia es responsable de proporcionar los servicios de conserjería, aseo, mantenimiento y vigilancia que requiera el plantel para su funcionamiento; corresponde al personal de intendencia:
    - ❖ Tener bajo su responsabilidad el edificio escolar y cuidar de lo que en él existe, tanto para su seguridad como para su conservación.
    - ❖ Informar a las autoridades del plantel de los desperfectos y de las irregularidades que observe, en relación con el edificio escolar.
    - ❖ Asear esmeradamente aulas, anexos y demás instalaciones del edificio escolar, de conformidad con la distribución y periodicidad que para el efecto determinen las autoridades del plantel.
    - ❖ Participar en la vigilancia del edificio, controlar la admisión de personas ajenas a la escuela y cuidar que no se sustraigan los materiales y equipo escolar.
    - ❖ Realizar actividades menores de reparación y mantenimiento que tiendan a la conservación de las instalaciones y del equipo del plantel.

- ❖ Desempeñar los servicios de guardia y mensajería que, por necesidades del servicio, le encomienden las autoridades de la escuela.
  - ❖ Cumplir con las demás funciones que se establezcan en el *Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria*, en otras disposiciones aplicables y las demás que le asignen las autoridades superiores del plantel, de conformidad con la naturaleza de su cargo.
- En cada escuela de educación secundaria funcionará un órgano de consulta y colaboración denominado Consejo Técnico Escolar, cuya función será auxiliar al director en la planeación, desarrollo y evaluación de las actividades educativas y en la solución de los problemas trascendentes del plantel (artículo 31).
  - Dentro de cada escuela de educación secundaria se constituirá una academia local por cada especialidad o área de trabajo, para tratar exclusivamente los asuntos de carácter técnico-pedagógico que sean sometidos a estudio y para proponer las iniciativas que a su juicio convengan al servicio. Cada una de las academias locales se integrará por la totalidad del personal de una especialidad o área de trabajo que labore en el plantel, quienes deberán asistir a las reuniones que se realicen y desempeñar dentro de ella, las comisiones que se le asignen (artículos 39 y 40).
  - Se consideran alumnos de una escuela de educación secundaria a quienes, habiendo cumplido con todos los requisitos para ingresar al plantel, hayan quedado inscritos en alguno de los grupos de éste. Corresponde a los alumnos:
    - ❖ Tener iguales oportunidades para recibir educación conforme al plan y programas de estudio y demás disposiciones vigentes.
    - ❖ Participar activa y conscientemente en el proceso educativo como agentes de su propia formación.

- ❖ Acatar y cumplir las disposiciones reglamentarias, los acuerdos de las autoridades escolares y los deberes que, como alumnos, les sean señalados.
- ❖ Guardar dentro y fuera de la escuela el decoro y la conducta adecuados.
- ❖ Hacer uso de los bienes y servicios de que disponga el plantel, conforme a las normas que rijan tales servicios, con la vigilancia y orientación de los maestros correspondientes.
- ❖ Asistir regular y puntualmente a clases y a todas las actividades escolares que, con carácter obligatorio, se realicen dentro o fuera del plantel y no abandonarlas sin el permiso respectivo.
- ❖ Guardar respeto y rendir honores a los símbolos patrios, conforme a las disposiciones vigentes.
- ❖ Dar aviso inmediato a las autoridades de la escuela, por conducto de quienes ejerzan la patria potestad o tutela, registrados en el expediente escolar, de sus ausencias por causa de fuerza mayor, así como justificar sus retardos o inasistencias.
- ❖ Incorporarse a la actividad que les corresponda desempeñar, según la hora de su llegada a la escuela, previa la justificación de su retardo.
- ❖ Observar y recibir trato respetuoso de los demás alumnos y del personal escolar.
- ❖ Formular peticiones respetuosas ante maestros y autoridades, en forma verbal o escrita, individual o colectiva y solicitar orientación educativa para resolver sus problemas personales o sociales.
- ❖ Tener acceso permanente a la revisión de sus pruebas, trabajos de investigación, tareas y demás elementos motivo de evaluación, para solicitar las aclaraciones o rectificaciones debidas.
- ❖ Obtener su credencial y exhibirla cada vez que les sea requerida.
- ❖ Proveerse, antes de la terminación del primer mes escolar, de los materiales e indumentaria de trabajo que las autoridades de la escuela y el personal docente señalen como indispensables.

- ❖ Participar en las actividades de extensión educativa que promueva el plantel.
- ❖ Recibir por una sola vez, sin costo alguno, los documentos que acrediten su situación escolar y, previo el pago de los derechos correspondientes, los duplicados que soliciten.
- ❖ Ser informados oportunamente de las disposiciones reglamentarias que rijan sus actividades escolares.
- ❖ Ejercer los demás derechos y cumplir con las obligaciones que sean propios de la naturaleza de su condición escolar y los que se establezcan en este ordenamiento y otras disposiciones aplicables (artículos 45 y 46).

Como podemos darnos cuenta, las relaciones laborales que se manifiestan dentro de las escuelas secundarias en México, es bajo un esquema piramidal, en donde la cabeza principal se encuentra depositada en el director, posteriormente le sigue el subdirector, la planta docente, el personal de intendencia, el Consejo Técnico Escolar y finalmente los alumnos. A simple vista, bajo esta tipo de estructura, y en razón de las funciones que les determina a cada uno de ellos, el *Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria*, pareciera que va a prevalecer el orden y la armonía en las relaciones laborales de todos los sujetos que en dicho universo académico se encuentran ahí insertos, sin embargo, la experiencia que personalmente tuve como directora de algunos de esos planteles, me indica a decir que las relaciones que ahí se manifiestan resultan ser mecánicas, tediosas y carentes de que exista una cooperación dinámica entre las partes; lo anterior sucede, en razón de que cada estrato cree tener suficiente poder de dominio sobre los subalternos, lo que impide que pueda existir un ambiente de confianza y de sana convivencia; generalmente cada quien va a cumplir con su horario de trabajo, importando poco si se hace con eficacia y esmero, ya que frecuentemente se rigen por la ley del mínimo esfuerzo. Por lo antes expuesto, se considera necesario fortalecer al directivo en función a su labor para que conozca y aplique la

normatividad procedente, conceptos básicos de administración, psicología laboral y actualización pedagógica, legal, sociológica y tecnológica constantemente, que le sirvan a su quehacer directivo al servicio de la comunidad escolar, no desligándolo del espíritu filosófico de la educación.

Ante tales circunstancias, se vuelve imperioso que haya un cambio radical en tales relaciones laborales, en donde a pesar de la jerarquización administrativa y legal que existe al respecto, mueva a cada uno de nosotros a humanizarse, en donde se anteponga la visión de que lo importante son las personas, en vez de ver a los superiores como sujetos infalibles, fríos y desconfiados respecto a lo que hagan sus subalternos. Tal cambio, en lo personal, y tratándose de que cada plantel de educación secundaria cuenta con un(a) director(a), que es el eje principal en cada uno de ellos, es él(ella), quien debe romper con todos esos estereotipos, que permitan volver más accesible tanto el trato como el ambiente que en dichos centros de trabajo se manifiestan.

### **3.2 La psicología organizacional y los tópicos que generalmente comprende:**

#### **3.2.1 Motivación para el trabajo**

La conducta del hombre está motivada por su instinto de conservación, de tener seguridad, sentirse amado y aceptado por las personas y grupos humanos que lo rodean, con el afán de destacar y el ideal de dejar huella de su paso por este mundo. Cuando se trata de alcanzar una meta y se interpone una barrera entre el hombre y su objetivo surge la frustración.

La dinámica de la motivación interna de una organización proviene de las fuerzas de cada individuo, unidas por un objetivo común. Algunos elementos que actúan internamente en los individuos, aumentando las fuerzas de la empresa (Montes, 1990):

- “El apoyo efectivo que encuentra en los compañeros.
- La fuerza de transferencia del testimonio dado dentro de la organización por compañeros que laboran en ella y, al mismo tiempo, conviven las mismas circunstancias ambientales.
- El enriquecimiento de la personalidad de cada uno en las interrelaciones humanas.
- La riqueza de la unión en una acción conjunta luchando por un mismo objetivo.
- La creación de un clima propio para que alimente maneras comunes de actuar y neutralice las influencias de otros ambientes contrarios; debe ser una atmósfera que propicie la confianza recíproca, la elevación moral y la participación activa.
- La dinámica de la motivación interna en una empresa, aumenta en la proporción en que cada uno de los componentes desvían para el grupo, en proporción creciente, sus esfuerzos individuales y aumenta la capacidad de los dirigentes de la empresa en un número cada vez mayor”.

Quiere decir que en una organización existe una dinámica cuando los integrantes tienen el espíritu de solidaridad por la identificación del objetivo común. Es importante, notar que un miembro puede identificarse en alto grado con la finalidad de la empresa, pero muy poco con los miembros de la misma, o al contrario, sentirse satisfecho totalmente con los miembros de éste, pero desligado de los objetivos y a las aspiraciones del grupo.

Finalmente, la *Public Agenda Foundation* (2003) declara que las fuentes de motivación más importantes están en relación con lo que las personas esperan de su trabajo:

- Trabajar con individuos que mutuamente se traten con respeto.
- Realizar un trabajo que despierte el creciente interés de los empleados.
- Que mi trabajo, si es bueno, sea reconocido.

- Que se manifiesten posibilidades reales para desarrollar las habilidades de las personas.
- Trabajar con personas que se escuchen, que si se tienen ideas para hacer mejor las cosas.
- Que el empleado pueda pensar por sí mismo, más que ejecutar simplemente instrucciones.
- Que se conozcan los resultados finales del trabajo de los empleados.
- Trabajar para jefes capaces.
- Realizar un trabajo que no sea demasiado fácil.
- Estar bien informado con respecto a lo que ocurre.

“Así, resulta menester que para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana en general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico” (Chiavenatto, 1999). Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo.

A su vez, (Solana, 1993) señala que: “La motivación es, en síntesis, lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”.

Podemos decir entonces, que la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para satisfacer ciertas necesidades, condicionada a la posibilidad de que ese esfuerzo la satisfaga. Los individuos son diferentes en su impulso motivacional, pero la motivación en general varía de una situación a otra, de un individuo a otro y en diferentes momentos de un mismo individuo.

“Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que estimula impulsos, que a su vez generan un comportamiento dirigido a la búsqueda de

determinadas metas que, si se logran, podrán reducir la tensión. A esto se le conoce como el proceso de motivación” (Robbins y Coulter, 2000).

Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge la necesidad, rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleve al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio.

Si el equilibrio es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente.

### **3.2.2 Satisfacción en el trabajo**

“La satisfacción en el trabajo es la actitud general de un individuo frente a su respectivo trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales de la organización como por las percepciones que tiene el individuo de lo que deberían ser” (Robbins y Coulter, 2000).

A su vez, encontramos que Keith Davis y John W. Newstrom (1990) definen la satisfacción laboral como “...el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo”.

Se considera que la satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en la que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la satisfacción es dinámica, ya que puede disminuir aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse.



Si tomamos en cuenta que las actitudes están integradas por tres elementos: sentimientos, pensamientos e intenciones, entonces nos resulta válido manifestar que la satisfacción laboral es el resultado de la suma de los siguientes elementos:

<b>Sentimiento</b>	<b>Pensamiento</b>	<b>Intenciones</b>
Disfrute el tener un trabajo interesante.	Mi trabajo es complejo, me pagan bien.	Planeo permanecer en este trabajo por más tiempo.
<b>Igual</b>		
<b>Satisfacción laboral</b>		

La satisfacción en el trabajo es parte de la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye, también, en los sentimientos que se tienen en el trabajo. De igual manera, debido a que el trabajo es una parte importante general de la vida. El resultado, según Davis y Newstrom (1991) es que existe un efecto de derrama que se produce en ambas direcciones entre la satisfacción en el empleo y en la vida. Por lo que estudios sobre satisfacción laboral toman en cuenta las actitudes de los empleados hacia otros aspectos de la vida, tales como la familia, la diversión, la política, la religión, etc.

La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional, derivado de lo cual es necesario entenderlo, vigilarlo y manejarlo de tal manera que se pueden evitar algunos de los resultados potenciales en forma de insatisfacción que pudiesen afectar a las organizaciones.

“La importancia que tiene la satisfacción laboral es obvia. Los administradores tienen, cuando menos, tres motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral en sus organizaciones (Robbins, 1993):

- a)** Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- b)** Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años

c) La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado”.

Continuando con opiniones vertidas por Robbins, él mismo aduce que, los empleados satisfechos tienen tasas más bajas de rotación y de ausentismo.

Así pues, consideramos que una dimensión de la satisfacción laboral que se pasa por alto muchas veces es su relación con la salud del empleado. Diversos estudios han demostrado que los empleados insatisfechos con su trabajo tienden a padecer problemas de salud que van desde las jaquecas hasta los problemas cardiovasculares.

Así también, es de preverse que la satisfacción laboral prevé mejor la extensión de la vida que la condición física o el dejar o no de fumar. Estos estudios sugieren que la insatisfacción no es sólo un fenómeno psicológico. Al parecer, la tensión que produce la insatisfacción aumenta la probabilidad de infartos y otros males.

En el caso de los administradores esto significa que, incluso aunque la satisfacción no condujera a la disminución de la rotación y las faltas voluntarias, podría justificar la meta de un personal satisfecho porque disminuiría los costos médicos y la pérdida prematura de empleados valiosos en razón de problemas cardiovasculares e infartos.

Otro argumento en pro de la importancia de la satisfacción laboral es el efecto secundario que produce en la sociedad en su conjunto. Cuando los empleados están contentos en su trabajo, sus vidas personales mejoran.

Por otra parte, el empleado insatisfecho traslada la actitud negativa a su hogar. Algunos de los beneficios de la satisfacción laboral redundan en bien de todos los miembros de la sociedad. Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos. Estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más

sanas, en términos psicológicos. La satisfacción laboral es importante. En el caso de la administración, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en más productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los empleados, así como en una reducción de costos por concepto de seguros de vida y gastos médicos.

Además, están los beneficios para la sociedad en general. La satisfacción laboral se traslada a las horas durante las cuales el empleado no trabaja. Por tanto podemos defender la meta de la satisfacción laboral de los empleados tanto en términos monetarios como de responsabilidad social.

### **3.2.3 Liderazgo**

El liderazgo ha sido objeto de estudio desde las distintas perspectivas, ya que en cualquier grupo humano se puede apreciar el ejercicio de esta forma de influencia. Al decir que el liderazgo está presente en cualquier grupo humano, estamos incluyendo no sólo a los grupos formales en organizaciones como empresas, hospitales, centros educativos, etc., sino también a otros grupos no tan estructurados (familiares, de amigos, de vecinos, etc.). Desde un punto de vista individual, este comportamiento puede manifestarse a edades tempranas, cuando los niños intentan influir en el comportamiento de otros compañeros de juego.

Por su parte, Palaci Descals (2005: 194) señala que: “¿Por qué se ha concedido tanta importancia a este fenómeno? Básicamente, se pueden destacar dos explicaciones: por un lado, resulta interesante comprender un proceso en el que distintos integrantes de un grupo deciden asumir diferentes roles y, de este modo, uno asume el papel de líder y otros miembros desempeñan el papel de seguidores. Por otro lado, esa influencia que el líder ejerce sobre los seguidores se puede dirigir hacia el aumento del rendimiento del grupo. Esta última explicación llevó a que los seres humanos se han interesado en la naturaleza del liderazgo desde el comienzo de la historia. En

las primeras investigaciones, se trató de identificar los rasgos-características físicas, intelectuales o de personalidad- que difieren entre los líderes y quienes no lo son y entre líderes exitosos y los fracasados. Se han estudiado muchos factores cognoscitivos y psicológicos, como inteligencia, ambición y agresividad. Otros investigadores analizaron características físicas, como estatura, complexión y forma corporales, y atractivo personal. Muchas empresas todavía utilizan la polémica prueba de *Type Indicador de Myers-Briggs*, basada en el trabajo del psicólogo Carl Jung para etiquetar a los administradores en relación con cuatro dimensiones: introvertidos o extrovertidos, pensadores o sentimentales, sensitivos o intuitivos, y jueces o perceptivos. Está claro que persisten el interés y la especulación acerca de las características que conforman a un buen líder”.

Las investigaciones actuales sobre los rasgos de los líderes llevan a pensar que ciertos factores ayudan a diferenciar entre los líderes y quienes no lo son. Los rasgos más importantes son un impulso personal fuerte, el deseo de ser líderes, la integridad personal y la confianza en sí mismos. También es frecuente que sean aconsejables características como capacidad cognoscitiva (analítica), conocimiento de los asuntos que le competen, carisma, creatividad, flexibilidad y calidez personal.

Una conclusión importante acerca de estos rasgos de liderazgo es que no garantizan necesariamente el éxito como líder. Lo mejor es considerarlas como competencias o recursos personales que pueden o no desarrollar y usar. Muchas personas tienen la capacidad para ser líderes efectivos, si bien algunos optan por no mostrar los rasgos que poseen. Otras tendrían los rasgos necesarios y el deseo de usarlos, sin que surja nunca la oportunidad para que lo hagan. Un aspecto final es si es posible o no desarrollar o mejorar con el tiempo los rasgos del liderazgo, cuando se aspira a ejercerlo de manera eficaz. Algunos rasgos serían difíciles de acumular en el corto plazo, mientras que otros (como la confianza en sí mismo y los conocimientos de los negocios) probablemente puedan adquirirse con aplicación al estudio.

Diversas investigaciones han tratado de identificar los comportamientos del líder. Según esta perspectiva, el liderazgo exitoso depende más del comportamiento, las habilidades y las acciones apropiadas, y menos de los rasgos personales. La diferencia es similar a la que hay entre la energía potencial y la energía cinética en física: un tipo (rasgos) corresponde al potencial latente, y el otro (comportamientos, habilidades y acciones) conforman la liberación y expresión adecuadas de esos rasgos, al igual que con la energía cinética. La distinción es significativa, ya que los comportamientos y habilidades se pueden aprender y cambiar, mientras que numerosos rasgos son relativamente fijos en el corto plazo. Los tres tipos generales de habilidades que aprovechan los líderes son los de órdenes técnico, humano y conceptual. Aunque esas habilidades se interrelacionan en la práctica, pueden analizarse por separado.

Lo que sí es cierto es que, independiente las corrientes teóricas que los hayan estudiado, los líderes son necesarios y las organizaciones valoran a sus buenos líderes. Éstos infunden energía a la fuerza laboral con su visión convincente del futuro, guían a la organización en cualquier tipo de situaciones, hasta las crisis más difíciles, crean culturas corporativas de apoyo y aumentan el valor de las mismas.

Se considera que el éxito en el liderazgo requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia el logro de objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos –líder, seguidores y situación- son variables que se afectan mutuamente en la determinación del comportamiento del liderazgo apropiado.

Es evidente que el liderazgo es situacional. En una situación, la acción A sería la mejor, mientras que en la situación siguiente sería preferible la acción B. Tratar de que todos los líderes encajen en un modelo estándar suprime las diferencias creativas y también produce ineficacia, ya que muchas clavijas

cuadradas intentan entrar en orificios redondos. El liderazgo es parte de un sistema complejo, de modo que no existe una respuesta sencilla a la pregunta: ¿en qué consiste un líder?

En ocasiones, los líderes deben resistirse a la tentación de ser visible en una situación. Aunque el buen liderazgo entraña un conjunto de comportamientos, no debe confundirse con la mera actividad cuando ésta es innecesaria. La agresividad e interacción constante con los demás no es garantía de buen liderazgo. En ocasiones, la acción correcta del líder es permanecer en un segundo plano para no ejercer presión sobre el grupo, callarse para que los demás hablen, mantener la calma en tiempos de tormenta, dudar intencionalmente y postergar decisiones. En otras palabras, el líder debe ser más decisivo, directivo y controlador. La tarea clave de un líder es reconocer las diferentes situaciones y adaptarse a ellas de manera consciente.

### **3.3 Función de un líder dentro de una organización educativa.**

En un proceso de mejoramiento de la calidad educativa, el papel del líder es fundamental. Además, es importante decirlo, se exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestros países. La calidad educativa requiere entonces de un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personales, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad educativa. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad con la que se maneje esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de todo lo que le circunscribe en su ámbito laboral. En otras

palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, el animador de la comunidad escolar.

Debe comprometerse e involucrar a su personal en un proceso participativo y permanecer para hacer las cosas cada vez mejor; ya que un director que busque tal propósito no puede limitar su función al papeleo administrativo.

Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela y tiene que involucrarse en cada uno de ellos. A un director no se le puede cerrar ninguna puerta. Tiene que poder reunirse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos. Más importante, aun, le corresponde a él, la difícil tarea de ser el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultados cada vez mejores y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios. Este proceso requiere constancia. Del director depende llevarla a cabo.

Por su parte, Schmelkes (2004: 23) menciona que: “Para la filosofía de la calidad educativa, la clave consiste en que los directores entiendan que ellos son el problema. No porque no actúen o se desempeñen como se espera que lo hagan, sino porque no asuman las funciones que acabamos de describir. Si no hay nadie que las asuma, no puede darse un proceso de mejoramiento de la calidad. Y quien las asume debe ser el director. La calidad comienza con una idea, con un plan, que es establecido por el director”.

El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que ayuden a realizarlo, y al mismo tiempo mantener presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo. El móvil fundamental del director, más que ningún otro miembro del personal, es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela. Para esto, es necesario que comprenda y se apropie de la idea de

que es menester eliminar la variación (el rezago escolar), y también elevar los niveles de logro del aprendizaje.

Asimismo, el director debe preocuparse por eliminar las barreras que privan al trabajador (al docente) de su mayor derecho: el derecho a estar orgulloso de su trabajo. El líder de un proceso de calidad en la educación debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente. La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro esté orgulloso de su trabajo. De esta manera, el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos, El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las faltas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Para esto, es necesario que de manera consistente centre su atención en el sistema –o sea, en el conjunto de procesos que tienen lugar dentro de la escuela-, buscando que todo el mundo haga mejor su trabajo, y que derive mayor satisfacción de él. Para ello, es esencial que esté en armonía con sus trabajadores.

En lo dicho hasta ahora, hemos procurado dejar claro que no se puede planear mejorar la calidad de la escuela a partir de intuiciones. Es necesario contar con información sólida e interpretarla correctamente. Esto significa que hay que conocer nuestra escuela y nuestro entorno. Tenemos que conocer, en primer lugar, cómo estamos logrando nuestros objetivos hacia fuera: qué niveles de aprendizaje estamos logrando. Tenemos que conocer las condiciones y las necesidades de nuestros beneficiarios –de todos ellos- y la forma en que estamos fallando en su satisfacción. Pero también debemos saber con qué recursos contamos, quiénes somos como equipo, que nos falta para enfrentar el reto de mejorar nuestros niveles de logro. Tenemos que poder investigar las



posibles soluciones a los problemas que detectamos. Y tenemos que ser capaces de monitorear el proceso de solución y de evaluar sus resultados.

Todos éstos son procesos que requieren investigación. Esta investigación no tiene necesariamente que ser compleja. Una prueba sencilla a los alumnos, una entrevista a fondo del director con cada uno de sus docentes; un conjunto de visitas a los padres de familia; una entrevista con el director de la secundaria o de la preparatoria a la que llegan nuestros egresados; un análisis más detallado de los datos que entregamos a las autoridades escolares. Un proceso de mejoramiento de la calidad educativa implica hacer todo esto, con información de la realidad que nos permita interpretar, encontrar causas y diseñar soluciones. Es un paso indispensable para poder elaborar un plan en el que nos involucremos todos. El director tiene que ser capaz de idear y de conducir estos procesos de investigación.

El proceso de mejoramiento de la calidad en la educación es un proceso que educa continuamente a quienes en él se involucran. Participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a conocer las necesidades del beneficiario escolar: de los alumnos, de los padres, de la comunidad y, en último término, de la sociedad actual y futura. Significa aprender, en el proceso mismo, a investigar, a interpretar la información, a discernir las causas principales de un problema. Involucrarse en un trabajo de mejoramiento de la calidad significa aprender de los colegas que ya han intentado solucionar un problema; pero también significa documentarse, conocer lo que se ha escrito respecto a las causas de las eventualidades a los que se están enfrentando y a los intentos de solución, conocer otras experiencias que han intentado solucionarlos y evaluar sus resultados. Implica aprender a traducir una idea en un plan con metas a corto y mediano plazos, que pueda ser llevado a la práctica y que pueda ser evaluado. Significa aprender a medir, a monitorear, a evaluar, lo que significa también desarrollar la capacidad de crítica y autocrítica, y la creatividad.

Pero quizás, y sobre todo participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a vivir valores nuevos: el valor de la insatisfacción constante; el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor; el valor de la solidaridad, el valor de poner el objetivo externo por encima de los intereses personales; el valor de perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse; el valor de humildad que se manifiesta en la disposición y apertura a aprender de los demás. Participar en un proceso de mejoramiento de la calidad es participar en un proceso educativo. Al director le corresponde impulsar, facilitar y estimular que este proceso se dé.

El director debe poder saber si se están cumpliendo los estándares de un determinado ciclo del proceso de mejoramiento, inclusive del inicial. Cuando el sistema es estable, debe poder reconocer si hay quienes se salen de él. Si algunos integrantes de la planta docente no están alcanzando dichos estándares, el director tiene que ser capaz de discernir entre dos tipos de situaciones: a) cuando la o las personas son capaces de cumplirlos y no lo hacen, en cuyo caso debe imponer disciplina, y b) cuando el o los sujetos no son capaces de cumplirlos, en cuyo caso debe proporcionar oportunidades de acceso a los procesos de formación necesarios. Cuando hay personas que se salen del sistema en sentido contrario, logrando mejores resultados que el estándar, el director debe estar atento para darles el merecido reconocimiento, que no tiene que ser material, sino que puede ser moral. Un reconocimiento verbal ante la comunidad de maestros, padres de familia y alumnos de parte del director, y avalado por los compañeros de trabajo, es altamente alentador.

Cuando se establecen medidas para mejorar la calidad educativa, después de haber analizado el problema y las causas que lo originan, no es raro que no estemos preparados para llevarlas a cabo. Es necesario que nos preparemos para hacerlo.

Por consiguiente, no nos queda duda que el director de una escuela es el elemento clave en un proceso de búsqueda de la calidad. Si la dirección de una

escuela no está involucrada y comprometida con el propósito de mejorar la calidad, es muy difícil que ésta mejore. Las exigencias sobre el papel del director en un proceso de búsqueda de ese elevado propósito difieren radicalmente de la forma en la que estamos acostumbrados a entender el papel de este servidor público. El funcionario en cuestión debe convertirse en un líder que impulse y estimule un proceso de mejoramiento continuo. Para un director, lo más importante son las personas. Esto significa que piensa en las necesidades de los beneficiarios, y que para satisfacerlas procura lograr que el trabajador se sienta orgulloso de su trabajo.

La realidad de un centro escolar, es sin duda, su vertebración y dinamismo, la cual depende, comúnmente, de cómo el equipo directivo ejerza o no una función de liderazgo (y no sólo de gestión administrativa). Pero, como estrategia de innovación, nos interesa acentuar cómo logra implicar a otros profesores, para ir ejerciendo –a su modo- una función de liderazgo en su respectivo grupo o conjuntamente; es decir, en qué grado va siendo éste compartido. Por eso, aun siendo relevante las personas que en cada momento ocupan puestos directivos, al tener –en principio- mayores posibilidades de influencia, nos importan las redes y roles que, por ellos u otros, se van creando en la escuela, de modo que –como agentes de cambio (incluidos agentes de apoyo externo)-comprometan a los miembros en dinámica de trabajo que capaciten al centro para autorrenovarse, generando –entonces- una cultura institucional propia, que sostenga su desarrollo futuro.

A su vez, Bolívar (2004: 180) establece que: “Por otra parte, la autonomía creciente de los centros escolares exige unos equipos directivos vertebradores de la dinámica colegiada del centro, capaces de propiciar el trabajo en equipo de los profesores y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros. Por eso, el buen líder es el que posibilita que la organización se mueva catalizando iniciativas, contribuye a que el centro de trabajo sea –al mismo tiempo- un medio de enriquecimiento profesional,

pasando el testigo a otros profesores. De este modo se conseguirá que la mejora de la escuela pueda tener lugar.

Así entonces, el liderazgo, en este sentido es un fenómeno organizativo (proceso, actividades, dinámicas) que se constituye, por líderes formales o informales, que la institución escolar permanentemente, pueda ir resolviendo autónomamente sus problemas. Por tanto, además de las acciones que los líderes realicen para estimular, guiar, cultivar o sostener la vida del centro, hemos de acentuar las características (estructuras y procesos) de la organización que hacen posible que ésta se mueva en una línea de mejora.

El equipo de cambio empieza a ser un agente, dinamizador y vertebrador de la acción del centro, cuando logra hacer congruentes las tareas y prácticas de gestión (atender a todo el conjunto de rutinas y tareas que hacen que la escuela funcione diariamente) con un sentido más amplio de la misión de la escuela.

Hemos comprendido al liderazgo como una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes. Mediante un conjunto de actividades y procesos promueve compartir información, obtener los recursos necesarios, clarificar expectativas, hacer que la gente se sienta parte de un equipo, ayudar a identificar y resolver problemas. Para que este ejercicio de liderazgo sea efectivo suele moverse en un plano más bien moral: creencias e ideales mediante medios simbólicos y de compromiso con la tarea educativa. Cabe poner el acento en las cualidades del líder como clave de este poder de influencia, en la propia situación, o pudiera haber estructuras y procesos que posibilitaran un ejercicio múltiple y dinámico del liderazgo.

Parece necesario resaltar el papel esencial que un líder pueda desempeñar tanto en el desarrollo organizativo del centro escolar como en el propio

desarrollo profesional de los recursos humanos con el que cuenta el centro. Su función en el cambio es variada: desde la facilitación de diferentes tareas, pasando por ofrecer y difundir una visión de la organización y de la enseñanza, la estructuración de la escuela como un lugar de trabajo, la participación en la toma de decisiones y compartir diversas responsabilidades, hasta tener metas claras y prestar apoyo para conseguirlas.

El liderazgo en las escuelas presenta funciones de muy diferente matiz. Así, el directivo de la institución educativa tiene en principio funciones administrativas o de gestión, cuyo cumplimiento es indispensable para el buen funcionamiento del centro, y sin las que el resto del personal se vería bastante limitado en el desempeño de su misión. Además de lograr un clima de relaciones interpersonales positivo, como liderazgo instructivo, debe centrarse en la mejora del currículo y del aprendizaje de los alumnos. Además de estos roles, el líder escolar debe actuar como facilitador del cambio en las instituciones educativas.

En primer término, encontramos que, a menudo, las mayores limitaciones que presentan las teorías/propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos eficientes de liderazgo (rasgos, conductual, contingencia, etc.), que han funcionado bien en organizaciones industriales (factorías o empresas), a los centros escolares, ignorando su especificidad como organizaciones. En segundo lugar, la mayoría de los estudios sobre el papel del director provienen del medio anglosajón, donde las competencias y el rol del director son claramente superiores a la que tiene en nuestro país. No obstante, a medida que las competencias aumentan con el mayor grado de autonomía que se les quiere dar a los centros, la dirección debe ir asumiendo dichas funciones.

En este caso, Bolívar (1998) “Lograr equipos directivos conjuntados que articulen una visión de las misiones de la escuela compartida por los agentes de la organización, es el reto de un liderazgo para el cambio. Cabe plantearse en qué grado la capacidad de la escuela para mejorar la calidad y los procesos

de enseñanza del centro está fuertemente medida por el liderazgo ejercido por el director. Se puede discutir si los centros que son efectivos lo son por el ejercicio de la dirección, o porque son centros efectivos se le atribuye a la dirección esos caracteres. No obstante, parece existir un acuerdo en que el liderazgo del director tiene un fuerte impacto en la gestión escolar y en la efectividad del centro escolar. La investigación educativa, especialmente en su orientación de eficacia de la escuela, ha aportado suficientes datos para contrastar esta creencia”

La dirección del centro escolar se puede considerar como un factor de orden superior, del que dependen las restantes áreas (procesos internos e impactos/resultados); o, como el ejercicio del liderazgo es siempre contextual, su gestión puede verse como dependiente de esas otras áreas o factores.

En primer lugar, una misma acción del líder puede ser positiva o negativa, dependiendo del contexto (estructura institucional y cultura del centro), siendo la congruencia entre las acciones del líder con la situación y su percepción por lo demás lo que hará que tengan una incidencia u otra. Por eso mismo no se puede ignorar el contexto organizativo de la escuela: ciertas acciones de los directores tiene efectos diferentes según los diversos contextos organizativos. En último extremo, está condicionado por los contextos sociales y culturales, que marcan los límites de la acción directiva y de los propios resultados.

La complejidad de procesos intra y extraorganizativos (entorno escolar, satisfacción de los padres, participación, etc.) hace que no exista una relación directa entre dirección y resultados del centro. Es, por eso, mejor comprender el papel de la dirección como parte de un conjunto de relaciones ambientales, personales y organizativas que, combinadas, influyen el buen funcionamiento del centro escolar. El liderazgo del director condiciona y se verá influenciado por los procesos internos del centro. Pero también podemos considerar la dirección como una variable independiente y los niveles de consecución (efectos/impactos) del centro escolar la variable dependiente, que

va a revertir en la propia acción del liderazgo. No obstante, poner el ejercicio de la dirección como variable independiente en la mejora escolar, que ha dominado la investigación, no es congruente con aquella otra perspectiva que lo hace dependiente del contexto en que desarrolla su acción.

### **3.4 Generalidades sobre el liderazgo en las organizaciones educativas mexicanas.**

Aunque en términos generales el papel directivo en las escuelas o zonas escolares tiene rasgos comunes, existen especificidades por cargo o por nivel. Es decir, directores, subdirectores y supervisores teniendo un puesto de carácter directivo, asumen responsabilidades distintas, por lo que un análisis de sus funciones amerita considerar tales diferencias; de la misma manera el nivel educativo atendido (preescolar, primaria y secundaria) presenta particularidades en el ejercicio del cargo y en la manera de asumir los diversos papeles de función directiva.

En secundaria los cargos de dirección más cercanos a la escuela son: supervisor, director y subdirector. Existe además otro nivel de jefatura más vinculado a asesoría pedagógica constituido por los jefes de enseñanza (o de clase, como lo llaman muchos maestros), que son una persona actual de los “coordinadores de materia” que se instauraron en los inicios de la secundaria. Todavía en la década de los sesenta había uno por materia en el Distrito Federal, y ante el crecimiento de escuelas se han aumentado; no obstante, su presencia en los planteles es muy esporádica (Sandoval Flores, 2008: 183). El supervisor, por su parte, también tiene poca presencia en la escuela secundaria (a diferencia de lo que sucede en primaria), su contacto permanente es con los directores, con los que periódicamente se reúne y a través de los cuales transmite diferentes disposiciones a los maestros, pero realiza pocas visitas a las escuelas. La ausencia de los supervisores es entendida por los maestros como “natural”, en algunos casos porque consideran que llegan al puesto después de muchos años de servicio, lo que

conlleva cansancio y disminución de facultades para realizar el trabajo; en otros casos, los maestros piensan que el ámbito de trabajo de los supervisores es en un nivel diferente a la escuela, pues son requeridos constantemente por el jefe de sector o por la dirección de educación. Su trabajo básicamente es de relaciones con las autoridades superiores para las escuelas tiene a los directores

Son entonces dos figuras investidas de autoridad las que coordinan el trabajo cotidiano en los planteles escolares: director y subdirector. El peso de cada uno varía dependiendo de particularidades y estilos del director que es la autoridad máxima en la escuela; en ocasiones éste se impone y relega al subdirector a un papel oscuro. En otras, el subdirector es la figura enérgica que enfrenta los problemas que surgen con maestros, alumnos y padres, mientras que el director es la figura comprensiva o evasiva. En cualquier caso se reconoce la jerarquía y los maestros aceptan al director como la principal autoridad en la escuela.

Los directores de escuela secundaria, a diferencia de la mayoría de maestros que dirigen, tienen formación normalista y han trabajado en el sistema educativo (y específicamente en el nivel de secundaria) un promedio de 18 años antes de llegar al cargo. También han pasado por los diferentes peldaños necesarios para el ascenso a este nivel: obtener plaza de base de 25 horas (o de tiempo completo) para llegar a la subdirección –paso previo para llegar a la dirección- y de ahí concursar por ella, éste es el camino obligatorio.

El cargo se obtiene por dictamen escalafonario y una vez alcanzado es vitalicio, aunque es posible afirmar que al igual que en el resto del sistema de educación básica, en secundarias prevalecen criterios burocráticos (donde la antigüedad tiene gran peso) y/o clientelares para el nombramiento de directivos, que se superponen al perfil profesional y los requisitos académicos necesarios para desempeñar tal función. Especial peso tiene en la obtención de una dirección en secundaria (o de una subdirección que es el primer ascenso formal) el



apoyo de la dirigencia sindical (que varía su denominación de acuerdo a la época y a la situación de cada sección: vanguardistas, institucionales o democráticos). Éste intento vestirse durante una época (década de los 60 y 70) con ropaje académico; así el doctorado de la normal superior (cuyo ingreso era muy controlado por la dirigencia sindical en turno) fue la antesala del ascenso a puestos directivos en secundaria pues los puntos escalafonarios que redituaba cursarlo (sin titularse) eran la base casi segura para alcanzar la promoción a una subdirección o dirección.

Actualmente el apoyo externo ya sea sindical o de la institución, de acuerdo con los maestros, continúa siendo el requisito para lograr ascensos, sobre todo porque el primer paso es tener una plaza de base de 25 horas.

Los requisitos para el ascenso explican en parte por qué son los normalistas quienes llegan a los puestos directivos: pueden acceder más fácilmente a las plazas de base con el número de horas necesarias para ello, además de moverse con más conocimiento en el mundo de relaciones que suponen las promociones.

Años de servicio, experiencia como maestro de secundaria, ascenso a subdirector, primero comisionado y después dictaminando, relaciones sindicales para promoverse y formación normalista, constituyen, en síntesis, el perfil actual de los directivos de escuela secundaria.

No obstante lo anterior, también hay que decir que en el tejido de relaciones existentes en la escuela secundaria que impacta en la definición del trabajo escolar, su organización y orientación, los directores desempeñan un papel importante. Las concepciones y contenidos que ponen en juego en la gestión de su escuela influyen en muchos de los procesos escolares que le dan perfil a cada plantel.

Hablar de la centralidad del director de escuela no es un nuevo planteamiento; tal característica y sus repercusiones han sido analizadas por diversos investigadores educativos. Su influencia en la micropolítica escolar permite caracterizarlo como el personaje central que define las actividades de la escuela, dentro del marco de las limitaciones impuestas por el contexto particular en que se mueve. El director ejerce el liderazgo en un ámbito no exento de conflictos y para ello requiere del apoyo de aquellos a quienes dirige.

Se ha llegado a considerar que el papel de los directivos es de constituirse como personaje importantes en la definición de la organización, las relaciones y las actividades escolares. Así encontramos el análisis de los procesos de negociación que se generan entre padres y director para lograr el mantenimiento de la escuela y los saberes e intereses que ambos ponen en juego; el papel de los directivos en la definición del trabajo de los maestros y en la existencia social y material de la escuela, o la influencia de directores y supervisores en la vida sindical y laboral de los maestros.

En los análisis que generalmente se hacen con respecto a los directivos, encontramos que aparecen elementos comunes: los directivos son sujetos investidos de autoridad que ejercen a través del tamiz de su experiencia, concepciones y estilos personales. No obstante, la escuela es un colectivo que requiere de la acción conjunta, por lo que los directivos intentan mantener el equilibrio entre el necesario control para el funcionamiento de la escuela y los intereses del resto del equipo. Es decir, en el desempeño de la dirección hay componentes de autoridad control y dominio, junto con el convencimiento, la negociación y el cultivo de las relaciones.

Retomando estas características que con matices encontramos en el desarrollo del trabajo de todos los directores, para el caso de los de secundaria destaca un aspecto específico del nivel: el de su centralidad, producto de la débil presencia de un equipo docente que pueda involucrarse en proyectos

escolares comunes. Así, la figura del director, de suyo importante por la función de autoridad reconocida institucionalmente, se acrecienta en secundaria.

### **3.5 Relación de las teorías situacionales en las relaciones laborales en las organizaciones educativas**

En antaño se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más.

En la actualidad, la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes que son producto de la planificación y los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados, conociéndose que las organizaciones cobrarían relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen (Castello Colla, 2006).

El factor humano posee características tales como: inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos, habilidades, que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organización. La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios son:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado.
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización.

- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad (Munich, 2006).

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; la escuela, por su parte, requieren de personal para el manejo adecuado de todos los recursos, y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para determinar. Qué hacer, cómo, dónde, cuándo, por qué y con quién, es decir para dar respuesta a las finalidades de la administración de capital humano:

- Inversión de capital humano.
- Planta de trabajo estable.
- Desarrollo del potencial del personal.
- Personal altamente motivado
- Elevados índices de productividad y calidad.

Es de destacar que, los seres humanos son trascendentes para la existencia de cualquier grupo social. El hombre es el factor primordial en el avance de la sociedad; de su habilidad, destreza, inteligencia y conocimientos depende el buen funcionamiento de las organizaciones de ahí la gran importancia de la administración de capital humano, cuyas finalidades fundamentales son:

- Lograr una planta estable de trabajo.
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades del personal que integra la empresa.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Mejorar el clima y comunicación organizacional.
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización.

Ball (1993: 91) señala que: “Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida... la escuela se convierte en la

expresión de su autoridad". Si bien las condiciones y responsabilidades del director de secundaria permiten acordar con tal afirmación, ésta se relativiza en virtud de que necesariamente debe articular diversos intereses para alcanzar el funcionamiento armónico de la escuela.

De lo anteriormente manifestado, queda claro que no es una imagen de dictador aislado la que concuerda totalmente con el directivo de secundaria, pues generalmente existe en ellos la intención de formar un equipo cercano, para lo cual toma en consideración diversas posibilidades: en primer lugar, el subdirector(a), se constituye como un personaje más cercano investido de autoridad y que es al mismo tiempo su subordinado; también suelen ser los maestros que tienen más horas en el plantel, los de mayor prestigio y antigüedad (que a veces coinciden con los de más horas), los cercanos a sus ideas, lo que coinciden con su posición político-sindical, etc. Es decir, a pesar de que el director tendría posibilidades de ser autocrático, trata de mantener un equilibrio entre los diversos intereses que se expresan en torno a la escuela. Mantener un equilibrio se complica para el director de secundaria por lo numeroso del personal a su cargo (en promedio más de 50 personas) y la heterogeneidad del mismo, ya que a los sectores docentes se agrega el llamado personal de apoyo, el administrativo, el de intendencia, entre otros. Cada uno tiene exigencias específicas, además de no ser homogéneos, pues a su interior se forman grupos discrepantes entre sí.

En estas condiciones y ante la fragmentación del cuerpo docente, los directores suelen vincularse a los líderes de estas agrupaciones, para a través de ellos obtener el apoyo del colectivo a sus proyectos y evitar potenciales conflictos. Es común que mantengan una continua comunicación con el Secretario General de la Delegación Sindical, con los jefes de materia, con el coordinador de prefectos, con el servicio de orientación y con el presidente de la Asociación de Padres de Familia.

Por regla general, su principal apoyo para el trato con el resto de los maestros es el(la) subdirector(a). Los casos comunes los atiende éste(a) y son los referidos a la disciplina de los alumnos, la asistencia y cumplimiento de los maestro, la exigencia de la documentación y los requerimientos de los padres de familia. El director interviene en los casos más difíciles y/o importantes y sobre todo participa en la consolidación o construcción de relaciones hacia el exterior.

### **3.6 La influencia del liderazgo para el mejoramiento de las relaciones laborales en los centros educativos**

Es preciso mencionar que, las ciencias sociales y la administración nos han enseñado que las estructuras organizacionales, las políticas, las normas y la filosofía básica de un sistema sostienen y promueven las actitudes y conductas de las personas. Es decir, si la estructura de una organización es piramidal, centralizada, y las políticas y normas tienden a resaltar la importancia de las figuras de autoridad, este diseño cultural propiciará la toma de decisiones en la cúpula y fomentará la pasividad en las bases.

Cuando tenemos un sistema educativo en el que la estructura y normatividad rígidas definen los programas, métodos, normas, horarios, selección de maestros y demás decisiones importantes para la vida educativa desde un escritorio de la capital del país sin tomar en cuenta las diferencias regionales ni las necesidades locales, se está creando un sistema que entorpece la iniciativa, la responsabilidad y la creatividad de las autoridades locales; en otras palabras, se entorpece el surgimiento de líderes en cada centro escolar.

Precisamente los sistemas planificados en exceso, centralizados y burocráticos, impiden el surgimiento de maestros que ejerzan su iniciativa con deseos de cambio, con energía para experimentar nuevos métodos pedagógicos y nuevos enfoques para propiciar un mejor aprendizaje de sus alumnos. Estos sistemas promueven el cumplimiento estricto de reglamentos,

pero no alientan el compromiso personal ni la entrega incondicional ni la libertad para fomentar un aprendizaje significativo en los alumnos. Un ejemplo extraordinario a nivel macro se dio en la antigua Unión Soviética, que logró un sistema de orden y de homologación en todos los ciudadanos que ahogó la iniciativa, la creatividad y los estímulos de progreso hasta que se asfixió a sí mismo en una parálisis económica y social.

En Latinoamérica hemos padecido por siempre en exceso este sistema burocrático paternalista, que fomenta la homogeneidad, castiga a los que buscan nuevos caminos y a los que disienten. El sistema ha conseguido conformar adhesiones, más no cohesiones, ni se ha enriquecido con la pluralidad de opiniones y experiencias.

Los sistemas autoritarios no fomentan que cada persona tenga su propia autonomía ni su propia estrategia, para enfrentar los problemas dentro de los parámetros de su grupo. Esta es la base para las nuevas nociones que resultan más fáciles que el aprender en el camino largo la vida democrática que se basa en el respeto a la diversidad, a las opiniones diferentes y a la necesidad de negociar y de llegar a acuerdos y consensos.

Se considera que estos sistemas no han surgido de la nada, nacen de la dinámica familiar prevaeciente en la mayoría de las familias de nuestras comunidades y países que se caracterizan por padres y madres autoritarios en muchas ocasiones, sin autoridad moral, por su falta de responsabilidad y ética, por una cultura de agresión física y verbal principalmente del hombre hacia la mujer y hacia los hijos.

Recordemos, como ejemplo, que en México gran cantidad de niños nace en un hogar sin padre, y un gran número de progenitores no tienen la conciencia de mantener, cuidar y dar educación a los hijos. Su trabajo, para muchos, termino con la fecundación de la mujer.

De estas circunstancias no pueden surgir ciudadanos demócratas ni líderes sociales con ética y responsabilidad para dirigir a sus comunidades y naciones.

Afortunadamente soplan en algunos países, gracias a los movimientos de derechos humanos, vientos de liberación, de participación, de democracia, de exigencia ética y congruencia. A este movimiento es al que tenemos que sumarnos los educadores e iniciar el cambio con nosotros mismos, diseñando nuevos modelos de interrelación, de respeto, de participación responsable, de descentralización democrática, como ya lo están propiciando algunos gobiernos.

Por eso, refiero de una verdadera transformación a la que estamos llamados los directores, maestros, padres, capacitadores y todos los que tienen la responsabilidad de formar educativamente a las nuevas generaciones. El sistema escolar está en espera de esta gran transformación. Su objetivo de largo plazo debe ser la creación de la nueva civilización. Este gran cambio sólo se gestará en el seno de cada familia y de cada escuela. En los centros escolares surgirá con la implantación de una nueva cultura basada en normas, políticas y prácticas que favorezcan el surgimiento de los agentes de cambio que constituirán la civilización de paz, libertad, justicia y democracia que todos queremos.

El autor David Casares (2011: 101) señala que en el siguiente cuadro cómo era concebido antes y cómo es concebido en la actualidad el liderazgo, tanto en el plano general como en el sistema escolar:

<b>Liderazgo</b>	
<b>Antes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes eran “los elegidos”.</li> <li>• Las capacidades de los líderes eran espontáneas.</li> <li>• Estaba concebido en un esquema vertical, en términos de poder-sumisión.</li> <li>• Dependía de la personalidad y las características individuales.</li> <li>• El líder era más bien un representante de un grupo.</li> </ul>	
<b>Actualmente</b>	
El liderazgo es una función social	Cohesión, unidad, comunicación, vinculación.
Es una capacidad de influir.	Logro compartido de objetivos y funcionamiento del grupo.



Es una decisión personal	Acto de voluntad del líder y sus colaboradores.
Es un compromiso ético de relación	Pacto para cumplir los logros de la comunidad.
Enfocado al crecimiento y logros	Promoción del logro de metas y el crecimiento de todos.
Se aprende	Habilidades y capacidades relativas a las competencias individuales.
<b>Líderes en el sistema escolar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura que promueva la participación, el liderazgo, la innovación y la democracia.</li> <li>• Compromiso, responsabilidad y ética de mayor solidaridad y justicia</li> <li>• Creación de la nueva civilización.</li> </ul>	

(Fuente: David Casares, *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*, segunda edición, México, 2011, p. 101).

El sistema educativo en México requiere modernizarse y repensar su estructura, sus fines, métodos y prácticas como organización para integrarse al mundo competitivo y global. La nueva reforma que se necesita debe incluir a todos los sectores sociales interesados en la formación de las nuevas generaciones, es decir, al sector gubernamental, al empresarial, al magisterial y a los padres de familia, entre otros.

Hasta hoy seguimos haciendo hincapié en el modelo de enseñanza y apenas se empieza a tomar el modelo de enseñanza-aprendizaje. Se da una gran importancia a la transmisión de conocimientos y no al desarrollo de habilidades y actitudes básicas ante la vida. Se fortalece la idea de que el ser humano logra principalmente su autorrealización con las ciencias y la técnica y se descuida el desarrollo de su personalidad, su autoestima y su capacidad para pensar y reflexionar.

Se ha concebido la educación como un proyecto de empaquetado de materias y conocimientos que son impartidos en aulas, bajo esquemas rígidos de transmisión, y se ha olvidado que todo el diseño de la vida escolar constituye un aprendizaje. Nos referimos a la organización espacial, a la señalización, al diseño de las aulas y la ubicación de los pupitres, el diseño de las oficinas administrativas, la existencia de salas para maestros, las facilidades de la biblioteca, el salón de usos múltiples o auditorio, el espacio asignado para el deporte, sala de medios tecnológicos, auditorio, laboratorio, teatro, etc. Todo

esto, transmite mensajes educativos, positivos o negativos. En un caso reflejan un esquema autoritario y dogmático, en otro facilitan un ambiente de participación democrático y abierto. También una instalación que le dé importancia a la belleza, a la funcionalidad, a las personas, al encuentro, al trabajo en equipo, etc.

Asimismo, el modelo de relación entre maestro y alumno es un esquema de enseñanza-aprendizaje, que puede resaltar un ambiente de comunidad educativa o un sistema autoritario de imposición. La misma relación entre autoridades administrativas y los maestros modela conductas y actitudes de interacción y de poder, constructivas o no.

Los procesos cotidianos que implican disciplina, orden, puntualidad, limpieza e higiene, así como los ritos de entrada y salida, homenajes cívicos, toma de lista, exámenes, las interacciones de los directivos con los maestros y con los alumnos, son en sí mismos esencialmente educativos.

Mención especial requieren las actividades deportivas y recreativas; la formación y estructura de las sociedades de alumnos; las actividades extracurriculares como visitas a museos, obras teatrales, participación comunitaria con fines de responsabilidad social y ecológica. Todos éstos son parte fundamental de la formación del estudiante.

La escuela es una institución cultural que transmite explícita o implícitamente valores sociales y mensajes a sus alumnos alrededor de asuntos como la autoridad, el desempeño escolar, la relación entre compañeros, el compromiso con las tareas y objetivos, la responsabilidad con el medio ambiente, la democracia, la responsabilidad con la comunidad, los derechos y obligaciones, etc.

En este modelo, el medio es el mensaje. Todo el diseño escolar es un mensaje educativo, se quiera o no: desde el aspecto exterior, el cuidado de las

instalaciones, los ritos escolares de premiación, castigo o indiferencia, la relación con los símbolos patrios, la relación de la escuela con el mundo exterior o la política interna.

El liderazgo directivo puede y debe ser diseñado por un sistema educativo cuidadoso y responsable de los valores y mensajes que transmite, ya que en sus muros se estará formando el futuro de cada alumno, de cada comunidad y de cada país.

La verdadera reforma educativa debe basarse en el hecho de que la escuela tradicional, en el mundo de hoy, ya no tienen la exclusividad en la transmisión de información y conocimientos. Los medios de comunicación y el Internet, las empresas, las organizaciones civiles y las instituciones capacitadoras también contribuyen a la formación cultural de los hombres y las mujeres del siglo XXI, en forma específica a toda la comunidad escolar de las escuelas secundarias.

Así entonces, la escuela y la universidad tienen el privilegio de contribuir, junto con la familia, en la educación inicial de los estudiantes en el mundo en el cual se requiere tomar en cuenta que las nuevas generaciones están sobresaturadas de información, con mensajes de vida contradictorias, de antivalores, y por lo tanto los educadores deben enfocarse a fortalecer en los alumnos lo único que les puede dar seguridad y garantía de desarrollo humano y profesional: el desarrollo integral de las competencias de pensamiento, de relación humana, de autoconocimiento, de autocontrol, de descubrimiento y apropiación de la belleza y la búsqueda de la verdad.

Bajo tal contexto, el reto del entorno educativo es favorecer la materialización de los conocimientos abstractos en proyectos que los alumnos puedan tocar, analizar, apreciar y manejar en su experiencia diaria, y que los impulsen a proyectar, en el futuro, su utilización para sí mismos y para la comunidad.

Además del reto de materialización, todo directivo deberá ser líder para favorecer las experiencias de conciencia, gozo, reflexión y asimilación que ayuden a integrar los conocimientos y las vivencias a la realidad existencial de los alumnos, dentro de la etapa de desarrollo en la que se encuentren, asegurando el enriquecimiento de sus capacidades y habilidades.

Otro desafío para el directivo es que, en cada encuentro con los estudiantes, él mismo, sea testigo y goce la vivencia única de sus alumnos de redescubrir el conocimiento, crear arte, desarrollar las habilidades, vivir la sorpresa de lo nuevo, forjar la voluntad a través de la disciplina e ir ensamblando el rompecabezas de su propia construcción vital, para coadyuvar la formación de los futuros líderes que tengan conciencia de las necesidades que el país requiere para un cambio verdadero que beneficie a la colectividad.

La condición para poder facilitar de esta manera el aprendizaje es que el maestro, en su vida privada, sea una persona vital que esté en constante investigación, reflexión y búsqueda de respuestas a su propia existencia; es decir, que posea una disposición permanente al aprendizaje y al descubrimiento, que mantenga un diálogo continuo consigo mismo, sabedor de que su vocación primera es la de seguir perfeccionándose y modelándose a sí mismo en el conocimiento, en la sensibilidad ante el mundo y en el ejercicio de enriquecer sus capacidades de una manera integral para ser un miembro productivo de la comunidad.

El perfil de los directores que pueden lograr la transformación que requiere el sistema educativo exige un alto compromiso hacia ellos mismos y hacia la comunidad escolar. No es una tarea fácil o de medio tiempo o de entrega incompleta. Exige una misión de vida y una forma permanente de ser dentro y fuera de la escuela.

Ser un líder, como director, requiere una forma de vida y una jerarquía de valores con alta orientación a lo humano y a la construcción de una sociedad

más justa, equitativa y colaboradora; con opción por la paz, de respeto a la vida y la diversidad, y principalmente de superación permanente en el esfuerzo, en el trabajo diario, en la construcción del propio camino y el destino comunitario.

Ser líder en el ámbito directivo-educativo es estar convencido de que el aprendizaje diario, el intercambio constructivo de experiencias, la búsqueda permanente de valores trascendentes, la solidaridad comunitaria y la autorrealización son el camino para construir un mundo mejor para nosotros en el presente y para la sociedad en el futuro.

El directivo escolar debe renovar permanentemente su propio papel en la comunidad para contribuir significativamente a lo más trascendente: el desarrollo personal y social de las nuevas generaciones de niños y adultos, que en las nuevas circunstancias estarán en continuo aprendizaje.

El papel del director tiene que ser de agente de cambio; que entiende, promueve, reflexiona, orienta y da sentido al cambio inevitable que nos transforma a todos en el nuevo mundo globalizado; que se caracteriza por ser altamente competitivo y exigir que cada colaborador, empleado, funcionario, maestro o trabajador a su cargo, desarrolle sus capacidades al máximo y esté preparado para competir con los mejores que haya en el ámbito educativo.

Tampoco se requiere de directivos perfectos, pero sí comprometidos y en búsqueda. Si esperamos a directores ideales, éstos nunca llegarán. El cambio lo tenemos que hacer nosotros, los mismos dirigentes escolares, con nuestras debilidades y fortalezas, carencias o virtudes. Lo que se debe pedir al director es un compromiso con la superación personal, con el aprendizaje, con los alumnos, con la creación de una sociedad mejor, con el medio ambiente, con la cultura democrática y con la revolución educativa y social que se requiere urgentemente en nuestro país.

El nuevo papel del director se caracteriza por ser un modelo de aprendiz, que es el requerido por un mundo de educación permanente, de actualización creativa y constante, propios de la era del conocimiento que estamos viviendo; aprendiz de nuevas técnicas, de nuevos enfoques, conocimientos y destrezas de un planeta globalizado cuyo signo es el autoempleo, el ser emprendedor, flexible, innovador, orientado a resultados medibles y tangibles y a desarrollar un producto o servicio que contenga un valor agregado apreciado por la comunidad y el mercado.

El nuevo papel del director es el de un líder moderno que dirige, orienta, vincula, construye sentido y fortalece los esfuerzos de sus allegados hacia una sociedad en continuo aprendizaje.

El nuevo papel del director es ser un verdadero escucha de los cambios; un escucha de las inquietudes humanas; un escucha y un estudioso de los cambios culturales que influyen sobre todos nosotros. Un escucha de las necesidades e inquietudes de sus colaboradores y subalternos, de sus nuevos y viejos planteamientos, que buscan aprender lo que tiene sentido, lo que verdaderamente es importante para enfrentar la vida y que lleva al logro constructivo de su mundo.

El nuevo papel del director es el de cuestionador e investigador, el que enseña a pensar y reflexionar, a escudriñar los misterios de la vida, a interesarse por el conocimiento del acervo acumulado a través de los siglos y a interesarse por los descubrimientos que aún quedan por develar. Tiene que ser un cuestionador del *estatu quo*, que encuentre mejores formas de superación y de vida.

El papel más importante del nuevo director que se requiere será el de filósofo en el sentido etimológico y pragmático del término; es decir, el amigo de la sabiduría, el que se hace las preguntas básicas del bien vivir, el que se pregunta sobre lo trascendental para lograr la plenitud humana; el que se

pregunta sobre la relación entre el progreso, la técnica y el ser humano, el que vive una búsqueda intelectual y existencia de la felicidad, el bien, la belleza, el gozo, el placer, la plenitud y la trascendencia.

El director es el sintetizador y traductor de lo abstracto, que adecua las teorías y los modelos de los grandes pensadores y científicos a la realidad concreta y de todos los días de los maestros y alumnos a su cargo.

El director es el visionario que construye proyectos de futuros integrales que ubiquen y motiven el quehacer de sus alumnos en este mundo. Estos marcos de referencia ayudan a definir la identidad y el destino de los alumnos en realidad concreta de su tiempo y espacio. Los ubica en la historia y en la proyección del futuro, en el concierto de naciones y en el propio microcosmos familiar y social, con una concepción de que es el ser humano y sus posibilidades, lo que incide en su inmersión e interacción en el mundo.

En otras palabras, el nuevo papel que debe asumir el director requiere de un liderazgo fuerte y claro que vaya a la delantera del mundo que está en gestación, que recupere su papel primordial como dirigente, educador y formador de las generaciones por venir, responsable de hacer que la historia sirva como “maestra de la vida”. El director deberá retomar su papel como promotor del cambio comunitario en cada lugar en donde se encuentre ejerciendo profesionalmente. Deberá jugar el papel que le corresponde en el compromiso ético de crear una civilización. El director será un especialista en formar a los líderes del futuro indispensable en la creación de las nuevas familias, comunidades, empresas e instituciones. Por ello, es menester que las actividades que los directivos ejercen como líderes educativos son trascendentales en las escuelas secundarias, aunque no existen en las escuelas superiores en el Distrito Federal, instituciones que impartan una especialización concreta que afronte los retos de un líder en una institución educativa.

Así, el director tiene que ser el facilitador de la nueva civilización que ponga en el centro los valores humanos. Sólo entonces volverá a tener sentido la vocación y función del director y habrá recobrado el lugar social que le corresponde al lado de los forjadores de las sociedades.

Tengamos presente que el director es el pilar de la educación, y como se mencionó con antelación el formador de las generaciones futuras y el promotor de la nueva civilización que enfrenta los retos de la globalización, la competitividad, el cambio climático y el agotamiento del sistema de consumo que ha ido destruyendo el medio y las condiciones de sustentabilidad.

Hoy, más que nunca necesitamos una cultura de convivencia y progreso basada en los valores universales y contemplen tanto los derechos como las obligaciones de las personas que generen opciones de paz, respeto a la diversidad y ajenos al egoísmo de los sistemas individualistas y lejano a las dictaduras colectivistas, generadora de oportunidades educativas, laborales, de salud, de calidad de vida y de construcción de riqueza para todos.

De aquí surge la apremiante exigencia de que los directores se conviertan en líderes del cambio, en visionarios de la nueva sociedad y en promotores de la solidaridad y de la autoestima, de la disciplina, la salud mental y física y del desarrollo de las competencias humanas y técnicas y las actitudes de vida que requieren los nuevos paradigmas.



## CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se pudo constatar que las teorías situacionales ponen principal énfasis en el comportamiento del líder en relación con los trabajadores, considerando que éstos últimos son el factor esencial en cualquier situación directiva, porque son capaces de aceptar o rechazar al líder y este puede a su vez, determinar el poder que éste puede alcanzar. Es por ello, que en este caso en particular los estilos que ejerzan los directivos o líderes en una organización deben concordar con los niveles de madurez de los seguidores, lo cual es muy complicado en la generalidad de las instituciones educativas, ya que éstas muestran conductas de resistencia, ya que ven en el líder a un dictador, a un oportunista que llegó a ese puesto por compadrazgo o amiguismos, o que tiene una conducta de mando que los hará sentirse relegados. Los lineamientos de la teoría situacional, han sido prácticamente abandonados dentro de las organizaciones, quizás debido al fenómeno de la globalización al que nos encontramos inmersos, quizás a las recurrentes crisis económicas a las que enfrenta nuestro país, las cuales han determinado que las organizaciones presten mayormente importancia, a los resultados que se obtienen, a las ganancias que se perciben, y en donde los seres humanos que ahí laboran, sean considerados como autómatas que únicamente tienen derecho a percibir un sueldo, a sus prestaciones, a desempeñar rutinariamente un trabajo, entre otros aspectos, que de alguna u otra forma hacen que no se encuentren a gusto en tales centros de labores, y en donde las funciones de cada integrante están perfectamente delimitadas, y en donde no existe la interacción constante, entre directivos y subalternos, lo cual determina que se manifiesten relaciones laborales rígidas, que no se darían aplicando la teorías situacionales.

Actualmente, los directores de las escuelas secundarias carecen de las herramientas teóricas que nos proporciona la psicología, ámbito que suele no tener mucha aplicación en las organizaciones, sobre todo en temas tales como la constante capacitación, lo cual en la realidad no acontece; tal vinculación

(entre pedagogía y psicología) haría que se tornaran en centros más productivos; máxime si tenemos en cuenta que en todo centro de trabajo existen seres humanos, los cuales necesariamente se tienen que interrelacionar por medio de la comunicación y la expresión de los diversos comportamientos que denotan. Sin embargo, las instituciones educativas en la actualidad, parecen lugares en los que fríamente se tienen que cumplir órdenes de manera mecánica y rutinaria, salvo contadas excepciones, lo cual determina que los empleados terminen sintiéndose insatisfechos; por ello, bajo un adecuado liderazgo situacional, se manifestaría una relación interactuante.

Las limitantes encontradas en la elaboración de esta investigación en los libros que aluden a la teoría situacional es que cuando se buscan los postulados teóricos que tratan sobre el liderazgo, los autores especialistas de este tema, hacen referencia abundante de la teoría de liderazgo de Weber, a la teoría de los rasgos (expuestas por Stogdill y Ghisell, respectivamente), a las teorías conductuales del liderazgo, a la teoría “x” e “y” de Douglas Mc Gregor, entre otras, pero en los libros consultados, o exponen de manera brevísima las teorías situacionales o simplemente ni hacen referencia de ellas.

Ante tales circunstancias, surge la idea de relacionar un tema que generalmente se le da un sentido administrativo, contable o jurídico, como lo es el liderazgo en las relaciones laborales, para explicar las bondades que traería consigo el que se aplicarán los postulados de las teorías situacionales en las instituciones educativas, en donde se le dé preeminencia a términos tales como la comunicación, las actitudes de sus subordinados, los sentimientos, las emociones, así como la responsabilidad de cumplir cabalmente los objetivos que tales instituciones se planteen desde un inicio de labores para lograr una mejor formación en los educandos de cualquier nivel educativo.

Bajo tal contexto, la psicología debe reubicarse en un lugar preponderante que le corresponde; para ello, las personas que dirigen a las organizaciones educativas deben considerar que el manejo de las mismas, debe darse de

manera multidisciplinaria, en donde converjan los trabajos de profesionales de distintas áreas del saber humano, en donde también se conceda mayor atención a los individuos que ahí trabajan, y no al contrario, que suele darse más importancia a la institución que a los sujetos; por ello, es menester proponer que las organizaciones volteen nuevamente a darle preeminencia, a la psicología organizacional y a la teorías situacionales que concede valor a los sentimientos, a la comunicación, a las emociones y a las actitudes, aspectos que por lo materializado que nos hemos vuelto, se han dejado de lado, restándoles la importancia que en cualquier centro educativo deberían ser primordiales, porque estamos tratando con seres humanos que tienen tales características, y no con autómatas que simplemente deben cumplir una monotonía laboral.

## FUENTES DE CONSULTA

### Bibliografía:

- BOLÍVAR, A. (2004). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid: Síntesis.
- CASARES, D. (2011). *Líderes y educadores. El maestro, creador de una nueva sociedad*. México: Limusa.
- CRAIG, G. J. y A. E. Woolfolk (2006). *Manual de psicología u desarrollo educativo*. México.
- DAVIS, K. y J. W. Newstrom (1990). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- FOX, L. J. (1977). *La psicología como filosofía, ciencia y arte*. México: Trillas.
- GRADOS E., A. (2006). *Liderazgo. Dinámicas de competencia y cooperación*. México: Trillas.
- KAUFMANN, E. (1999). *Líder global: en la vida, en la empresa*. España: Universidad de Alcalá.
- KOESTENBAUM, P. (1999). *Liderazgo La grandeza interna*. México: Pearson Educación.
- LUSSIER, N. y F. Achua (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- PALACI DESCALS, F., et. al. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
- PUCHOL, L., et. al. (2010). *El libro de las habilidades directivas*, España: Díaz de Santos.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A., et. al. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC, 2004.
- SOLANA, F., et. al., (2008). *Historia de la educación pública en México*. México: SEP-Fondo de Cultura Económica.
- ZEPEDA HERRERA, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson.

**Tesis profesionales:**

MORENO ÁVILA, C. (2002). *Análisis de las teorías del liderazgo a través de la historia*. Tesis de licenciatura en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

MUÑOZ HERNÁNDEZ, V. (1993). *Modelo de liderazgo situacional, un sistema práctico para el entrenamiento de líderes*. Tesis profesional de la licenciatura de psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

RÍOS RAMÍREZ, J. (1994). *El liderazgo situacional en la organización*, Tesis de licenciatura en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

RUIZ JARAMILLO, E. (2001). *Descripción y caracterización del liderazgo transformacional*. Tesis de licenciatura en psicología, Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.

**OTRAS FUENTES:**

*Acuerdo Número 98 por el que se Establece la Organización y Funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria*, Secretaría Educación Pública, 1982.