

# La gestión directiva desde el liderazgo compartido

Jesús Ramírez Bermúdez  
Coordinador

ENSAYO





La gestión directiva desde  
el liderazgo compartido



# La gestión directiva desde el liderazgo compartido

Jesús Ramírez Bermúdez  
(coordinador)



Textos Normalistas Mexiquenses



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE  
MÉXICO

Delfina Gómez Álvarez  
Gobernadora Constitucional

Miguel Ángel Hernández Espejel  
Secretario de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación

Víctor Sánchez González  
Subsecretario de Educación Superior y Normal

Raymundo Sánchez Zavala  
Director General de Educación Normal

Alfonso L. Soto Camacho  
Director de Fortalecimiento Profesional

Leticia Gómez Alemán  
Subdirectora de Escuelas Normales

José Alejandro Sánchez Rodríguez  
Director de la Escuela Normal No.3 de Nezahualcóyotl

*La gestión directiva desde el liderazgo compartido*

© Primera edición: Dirección General de Educación Normal, 2024

D. R. © Gobierno del Estado de México  
Secretaría de Educación del Estado de México  
Lerdo poniente núm. 300,  
colonia Centro, C.P. 50000,  
Toluca de Lerdo, Estado de México



[doi.org/10.52501/BN.010](https://doi.org/10.52501/BN.010)



© Jesús Ramírez Bermúdez, por coordinación

© José Manuel San Miguel Barrios, Manuel Rodríguez Villafaña y José Alejandro Sánchez Rodríguez, por textos.

ISBN: 978-607-495-699-3

Número de autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal  
CE: 210/01/57/23

Impreso en México / *Printed in Mexico*

El contenido de esta publicación es responsabilidad del autor o autores y no refleja el punto de vista de la Dirección General de Educación Normal.

Queda prohibida la reproducción de este libro de forma parcial o total por cualquier medio, bajo las sanciones establecidas por la ley, salvo por la autorización escrita de los editores o autores.

## Contenido

<b>Introducción</b>	9
<b>Gestión administrativa compartida</b>	13
JOSÉ MANUEL SAN MIGUEL BARRIOS	
Liderazgo colaborativo	20
Referencias	27
<b>Liderazgo compartido, cualidades y características</b>	29
MANUEL RODRÍGUEZ VILLAFANA	
Introducción	29
Liderazgo compartido, cualidades y áreas de mejora	30
Dimensión intrapersonal	31
Proactividad	35
Gestión del tiempo	36
Autogestión	38
Autoconocimiento	40
Dimensión interpersonal	41
Comunicación	43
Delegar	43
Trabajo en equipo	46
Gestión de conflictos	48
Dimensión institucional	49
Gestión del talento	51
Modelo de gestión del talento	53
Valores	55
La ruta de mejora escolar	56
Ética profesional	57
Redes de intercambio	58
Disciplina positiva	60

La autoridad orientada al servicio	61
Estilos de actividad de liderazgo	61
Conclusión	62
Referencias	62

**El liderazgo como motor de la gestión: una experiencia propia** 65

JOSÉ ALEJANDRO SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

Origen y antecedentes	65
Lo inesperado y lo desconocido	68
El concepto de liderazgo	71
Lidiar con el conflicto	73
Tipos de liderazgo (autoridad)	74
El uso de la autoridad (el poder)	77
La figura del líder	78
Confianza en la gente	81
A manera de conclusión	84
Referencias	86

## Introducción

En este libro encontraras planteamiento y saberes adquiridos durante nuestra formación intelectual y nuestro desarrollo profesional entorno a la importancia de compartir el liderazgo en cualquier organización. A saber, somos tres directivos con circunstancias diversas en nuestra formación, en nuestro desempeño docente y de gestión y presentamos aquí una cohorte desde el puesto funcional que cada uno desarrolla y sin descuidar los momentos álgidos vividos en pandemia.

En nuestra experiencia como directivos nos hemos enfrentado a circunstancias que nos han llevado a replantear nuestras creencias, conocimientos, ideales en función de lo que le implica al líder el trabajar con el conflicto desde diferentes perspectivas. Esta perspectiva se puede dar desde distintos enfoques, como el personal o el institucional.

Sin la intención de imponer algún tipo de liderazgo o definir el más adecuado para los tiempos actuales se presentan diferentes tipos, enfoques y posturas sobre el liderazgo compartido como propuesta, convencidos de que en algún momento en la experiencia del titular de una organización podría echar mano de cualesquiera de ellos, incluso aquellos que las corrientes administrativas no han calificado como los mejores.

Se busca ejemplificar que en situaciones de crisis es necesario que el líder y su equipo puedan hacer uso de sus habilidades para no detener el trabajo aun cuando cambien las condiciones paradigmáticas que impulsan a desarrollar las habilidades personales, cualidades y destrezas del puesto. Como ejemplo de esta situación tenemos la pandemia de COVID 19, durante el cual se dio el confinamiento del personal docente y alumnado llevando con ello a transitar a un esquema desconocido pero resuelto mediante el uso de la tecnología digital, donde se identificaron el liderazgo compartido

para construir la estrategia y no detener el avance programático y de contenidos de los cursos, así como la gestión administrativa y académica de todos los procesos inherentes al nivel educativo de educación superior de Normales.

El capítulo uno, que trata de la gestión administrativa compartida y el liderazgo colaborativo es un aporte a la problemática social suscitada en pandemia en la Escuela Normal y que requería darle una solución de forma inmediata, por el impacto que afectaba a la comunidad normalista, bajo este contexto se estudia las acciones emprendidas por los sujetos que ejercen el liderazgo en la docencia y la administración, asumiendo el emprendimiento de nuevas estrategias y liderazgo en la toma de decisiones para la mejora.

La investigación realizada emplea datos cualitativos y cuantitativos que permiten ver la práctica de la gestión y el liderazgo en un cohorte histórico de 2020-2022, describiendo las acciones tomadas para la mejora de la infraestructura y equipamiento de la EN y la mejora académica en el ámbito del hecho histórico de la Pandemia realizadas por los líderes.

El uso de las tecnologías digitales constituye una herramienta empleada por los líderes administrativos y académicos para darle salida al desarrollo de planes y programas y mejorar la calidad educativa brindada por la EN.

En el capítulo dos encontrarás el desarrollo de planteamientos que identifican teóricamente algunas cualidades y/o características necesarias o propias de un líder, no intenta influenciar sobre una línea, escuela o forma concreta de liderazgo, solo trata de identificar algunas características, que, a juicio personal, no debemos dejar de lado para conocer y tal vez adoptar o desarrollar en uno mismo, para con ello transitar hacia el líder que debemos ser, o queremos ser, o el que la empresa donde nos desarrollamos necesita.

Autores diversos son considerados importantes para seguir leyendo debido a que no pierden vigencia a pesar de la época donde vivieron y fueron publicadas sus obras, como Platón, Erich Fromm, Viktor Frankl, Cornelius Castoriadis, Werner Jaeger, Maslow, entre otros, también existen autores recientes a los cuales no hay que perderles la pista como J. M. Fordeirla, Hirsch Adler, M. A. Pérez, Larissa Lomnitz. Sus conocimientos e investigaciones permiten

cruzar la cotidianidad y con ello llegar a la reflexión del actuar de la sociedad y del ser humano propiamente, en este caso el líder.

En el último capítulo, se comparte las vivencias y retos de cómo se prepara el individuo para el liderazgo y la forma en que las circunstancias personales e institucionales pueden poner en situación problemática la propia percepción hacia el liderazgo y el ejercicio del mismo. Se describe la percepción del poder como antecedente teórico del liderazgo y se ejemplifican las vivencias en la aplicación del poder condigno y compensatorio, así como los tipos de liderazgo experimentados en la figura del titular y las que ha experimentado como subalterno.

Busca aterrizar el concepto de liderazgo para llegar a la importancia de formar un equipo cuya bandera principal sea la lealtad y el logro común de los objetivos con base en la empatía y el trabajo. Se retoma el trabajar con el conflicto y el favorecimiento de relaciones armónicas como una tarea inalienable de la figura del director escolar.

Querido lector, después de leernos, toma el tiempo necesario para la reflexión, si piensas ser líder en algún programa o función, prepárate, identifica hacia donde debe transitar tu aprendizaje. Si ya estás en ejercicio del liderazgo, plantea tus acciones y empeños, así como tus resultados y beneficios institucionales logrados. La experiencia aquí expresada es responsabilidad de cada uno de los actores, no lo tomes como una guía, recuerda que, en el ejercicio, las cosas cambian según las circunstancias y el contexto.



## **Gestión administrativa compartida**

JOSÉ MANUEL SAN MIGUEL BARRIOS

La pandemia de COVID-19 no es un incidente o crisis cualquiera, sino un suceso que rebasa los activos y las estrategias institucionales e individuales, disminuyendo la capacidad de respuesta, situación que ha representado pérdidas humanas, pero las consecuencias son mayores para los más vulnerables.

La sociedad manifiesta su capacidad para atender y resolver problemáticas que genera la pandemia, adaptándose a las nuevas condiciones, de pensar y replantear diversidad de alternativas para continuar con las actividades indispensables para el bien común como: la economía, la política, la cultura y la educación entre otras, que permiten salvaguardar a través de medidas de salud preventiva; por ello la necesidad de planear y poner en marcha proyectos que contemplen las acciones pertinentes para evitar el riesgo de contagio.

El presente texto responde a las necesidades de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, abordaje realizado desde la gestión administrativa colaborativa y el ejercicio del liderazgo compartido, organizando: a) acciones para disminuir el riesgo sanitario en las instalaciones y b) las actividades académicas c) mantenimiento y equipamiento.

Considerando la situación que vive el país de México ante la pandemia del SARS-CoV-2, la Escuela Normal se vio en la necesidad de considerar y sumarse al confinamiento y darles continuidad a los trabajos de Gestión Administrativa y Académica de los Planes de estudio de la licenciatura en educación preescolar: 2012 (ya liquidado a la fecha), 2018 y 2022, incluyendo el posgrado que se imparte en la institución.

Los docentes en ejercicio del liderazgo compartido y los alumnos implementaron el trabajo colaborativo mediante el uso de las tecnologías digitales, aplicando diferentes formas de comunicación para la enseñanza-aprendizaje entre ellas destaca Zoom, Meet, Edmodo, Google Classroom, YouTube, WhatsApp, Facebook, Gmail, Outlook, con el propósito de aprender –aprender, revalorizando la práctica profesional, dejando atrás esquemas de trabajo docente tradicionales, adecuándose a las nuevas circunstancias, cada casa se convirtió en una Aula Virtual. Los docentes y alumnos utilizaban la herramienta que estaba a su alcance, PC de escritorio, laptop, tablet, y móvil, el uso del internet, estuvo al máximo, la consulta en línea de materiales didácticos, textos que apoyaban el trabajo académico, el uso de formularios para la aplicación de exámenes o ejercicios, portafolios y ensayos se implementaron para la evaluación, elaboración de proyectos innovadores.

La Escuela Normal, y las escuelas anexas: preescolar y preparatoria atendieron las indicaciones dadas por las autoridades federales y estatales, SEP, Subsecretaría de Educación Superior y Normal, Dirección General de Educación Normal, resguardando al personal docente y no docente, alumnado, cuidando y llevando a término las recomendaciones de la Secretaría de Salud, privilegiando la salud en todo momento. Los cursos, al término del semestre y ciclo escolar vigente 2019-2021 se finiquitaron en línea; para las docentes en formación que concluyeron el 8° semestre y la formación inicial, cada una de las casas transformadas en extensión de aula, aula virtual en la que se tuvieron los Exámenes Profesionales, después que cada docente en formación cumplió con los requisitos que marca la normatividad; los docentes y tutores que participaron como presidente, secretario y vocal desde la oficina virtual instalada en casa, llevaron a término el cuestionamiento a la docente en formación sustentante del documento recepcional; que al finalizar y aprobar el examen fue declarada Licenciada en Educación Preescolar.

El posgrado que se imparte en la Escuela Normal No.3 de Nezahualcóyotl, “Interculturalidad para la paz y los conflictos escolares”, asumió las medidas de resguardo y de protección individual de regreso seguro, usando los docentes maestrantes cubre

boca, gel antibacterial y la sanitización; las clases llevaron la misma tónica que licenciatura, las casas se convirtieron en una extensión aula virtual y los docentes titulares transformaron su casa en oficina virtual, dado este contexto, fue propicio para presentar el examen profesional de maestría, previamente cumplieron con la gestión indicada en la normatividad de control escolar.

La gestión administrativa compartida, para aplicar los exámenes profesionales tanto de licenciatura como de posgrado, implicó la colaboración de la Dirección de la Escuela, Subdirección Administrativa y Subdirección Académica y los departamentos de formación inicial, comité de titulación, posgrado, recursos financieros y control escolar, cada uno ellos y la parte directiva, contribuyeron para gestionar la autorización del documento recepcional y del examen profesional después de haber cubierto los requisitos indicados en la normatividad vigente.

Las áreas virtuales (casa) y la Normal virtual, crearon nuevas condiciones para la comunicación virtual, usando la tecnología digital, con la variedad de plataformas, y recursos o herramientas para estar presente en su “casa virtual”, los horarios de trabajo para los docentes se ampliaron porque la comunicación podía estar en cualquier momento; las tareas de los y las docentes las podían entregar en cualquier hora (si no se delimitaba el tiempo); se sabe que las alumnas ampliaron su horario de trabajo virtual, además ellas podían comunicarse en forma virtual para el trabajo en equipo y entregar los productos virtuales en horarios distintos.

La experiencia que se obtuvo en la fase cerrada e intensiva de la pandemia por llamarle en esa forma, significó un cambio cualitativo en el uso de la tecnología digital, el aprendizaje de las plataformas fue de manera intensiva, revisando tutoriales en YouTube y tomando cursos para el manejo de la Tecnología Digital (TD) asimismo cursos de seguridad para protegerse del COVID-19 impartido o elaborado por el IMSS; aparentemente los docentes, docentes en formación y directivos se encontraban aislados, pero comunicados en la red.

Otro de los procedimientos que gestionó los departamentos de Control Escolar y Recursos Financieros, fue la inscripción de alumnos y alumnas de nuevo ingreso, si bien las instrucciones para que se registraran los aspirantes de nuevo ingreso, estaban expresadas

en la convocatoria, el responsable del departamento de CE estaba al pendiente de la gestión colaborativa, en el caso de que algún aspirante tuviera algún contratiempo en el registro de la información o entrega de documentos escaneados vía digital; lo mismo acontecía con la responsable de Recursos Financieros, que estaba al pendiente de la gestión del registro del pago de inscripción que realizaban en el banco y posteriormente le enviaban el comprobante en forma digital y a su vez ella les entregaba en forma digital el recibo respectivo; la Gestión Colaborativa de ambos Departamentos Control Escolar y Recursos Financieros fue fundamental para que una nueva generación se registrara en la EN, después de haber acreditado el examen de selección y haber aparecido su nombre en las listas autorizadas por la Dirección General de Escuelas Normales.

La Gestión Administrativa Colaborativa desempeñada por la parte directiva y el desempeño del Liderazgo Colaborativo es una dupla naturalmente necesaria para desarrollar los diferentes instrumentos de Planificación Institucional a nivel local, estatal y federal, al elaborar la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN), que se utilizará durante los ciclos escolares 2020-2021 y 2021-2022 con recursos del programa presupuestario S300 “Programa de Fortalecimiento a la Excelencia Educativa (PFEE)” (antes Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa), bajo la normatividad de las reglas de operación de este programa.( Guía Metodológica de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN) 2020-2021.

Bajo la Estrategia de EDINEN, la gestión administrativa compartida implica que el ejercicio del liderazgo compartido directivo este presente, para llevar a buen puerto la aplicación de los recursos federales en bien de la Institución reflejándose en una mejora para la comunidad normalista. El liderazgo de colaboración en desempeño por la parte directiva y en particular del director escolar debe tener el propósito de consolidar e “incrementar acciones tendientes a mejorar la calidad educativa” (ibídem).

La gestión administrativa compartida facilitó la movilidad de las docentes en formación para que participaran en eventos académicos en otros estados del país, por ejemplo Monterrey y Michoacán; el liderazgo compartido viabilizó el convenio con la Universidad

Pedagógica Nacional; la gestión administrativa compartida logró la acreditación del Plan de Estudios por cinco años ante los CIEES.

La mejora de la infraestructura de la EN facilitó el cambio de domo del patio escolar ya que se encontraba deteriorado y es un espacio de eventos cívicos que fomenta la identidad nacional, otro, son los eventos culturales que fortalecen las raíces mexicanas en las docentes en formación; el liderazgo y la gestión administrativa compartida acorde a las necesidades de la institución se adquiere equipo de cómputo para las actividades académicas que desarrollan las estudiantes, de igual forma las aulas se equipan con estantería para resguardo de los útiles y material didáctico de las alumnas.

Otro de los espacios favorecidos con el programa federal es la biblioteca escolar, con nueva estantería abierta que unifica el espacio y acomodo de textos, revistas, tesis, material didáctico, mejorando con rapidez la localización de la bibliografía, además del servicio de consulta digital, por otro lado la biblioteca se vio favorecida por la compra de libros dirigidos a los maestrantes de posgrado.

La gestión administrativa compartida creo las condiciones para que el cuerpo académico desarrollara en las docentes en formación, el espíritu de la investigación en vías de la generación del conocimiento y la participación en eventos a nivel nacional (CONISEN).

El liderazgo compartido directivo contribuye a mantener la certificación de ISO 9001:2015, creando condiciones para que el recurso humano que se incorpora a la gestión del sistema de calidad, tenga la capacitación adecuada, para poder solventar exitosamente una auditoría interna, sin incidencias, contribuyendo al multisitio con buena expectativa de la mejora de la calidad con las 36 EN.

El liderazgo participativo, carismático, estratégico, tiene que ver con el concepto que se propone de líder colaborativo, es más abarcativo, es la pareja de la gestión administrativa compartida, que tiene que ser participativa, estratégica en la planeación.

El directivo tiene que ser un líder colaborativo que tiende a la mejora de la calidad institucional y la gestión administrativa debe ser colaborativa que tienda a la mejora de la calidad; una de las condiciones que coloco a prueba al líder fue la emergencia nacional de pandemia, donde eres directivo pero no tienes el recurso humano de los docentes físicamente ni alumnos, sabes que la infraestructura de

la EN existe pero estas confinado, entonces el líder propone remodelar la escuela, pintarla cambiar domo, mejorar la biblioteca con estantería al igual que los salones, poner puertas a las oficinas donde faltaban, crear baño para docentes hombres, particularmente, entre otras acciones de mejora que benefician a la comunidad normalista, esto es tener un líder colaborativo y una gestión administrativa compartida como lo muestra la siguiente cita:

Las principales características identificadas en el líder se relacionan con la motivación inspiradora, la consideración individual, la estimulación intelectual, el carisma y la confianza (Bolkan y Goodboy, 2011; Savovic, 2017). En este sentido, considerando que la nueva normalidad y el uso de las TIC cambiarán la dinámica dentro de las organizaciones, el líder de hoy debe desarrollar habilidades y cualidades específicas que le permitan enfrentar los nuevos desafíos, entre ellas, agilidad estratégica, inteligencia emocional, inteligencia cultural, coraje, autenticidad y enfoque (Marr, 2020).(Ibidem,p.33).

La gestión administrativa compartida ante una situación crítica como fue el COVID 19 en la EN de Nezahualcóyotl dio como resultado que el líder participativo, transformacional fuera un liderazgo compartido centrado en la mejora de la escuela, y haber alcanzado las metas de acreditación, de obtención de plazas de las docentes en formación que terminaron la licenciatura, esto es la colaboración con otros líderes académicos facilita los objetivos planteados en el quehacer educativo, el permitir que los docentes plantearan su propia estrategia ante una realidad que no se tenía experiencia, conllevó a cambios cualitativos inesperados, todos los docentes y alumnas tensionaron los esfuerzos por obtener lo mejor, se desarrollaron nuevas habilidades, nuevas competencias en el uso de TD.

Un liderazgo autoritario hubiese presentado dificultades para lograr los propósitos educativos; un liderazgo burocrático así como una gestión burocrática obstaculizaría las metas hasta hoy logradas; la reflexión y la toma de conciencia para la mejora son pertinentes en situaciones de tempestad como de plena calma.

Los líderes sociales se crean, se construyen y se transforman, usando la reflexión en la práctica social sin ella el líder perece, se burocratiza y resulta autoritario.

El SGC, es una herramienta empleada en la gestión administrativa compartida, visualizando los procesos y procedimientos, los sustantivos y los de apoyo, con la finalidad de mantener un panorama latente de cada uno de los departamentos y proyectos en un estado de cumplimiento de la Norma 9001:2015, teniendo la certeza de operatividad al 99% de la calidad de la EN; si los dueños de procesos conocen con quien se relacionan para mantener la calidad establecida, y tienen los procedimientos al corriente ante una auditoría interna, los resultados son provisorios.

La pertinencia de confrontar otros autores que presentan otra perspectiva del liderazgo permite conocer:

La OCDE (2009, p. 204) realizó un estudio en diferentes países donde examinaron la influencia de los estilos de gestión implementados por los directores en diferentes aspectos de la escuela. Descubrieron que los estilos de liderazgo y gestión tenían una influencia limitada en las prácticas de los docentes, pero tenían efectos significativos en otros aspectos de la institución.

No obstante, la investigación sobre el impacto de los directores y líderes en la efectividad institucional enfrenta muchos problemas. Según Hallinger y Heck (1998, p. 208), el principal problema metodológico es que la investigación tiende a reducirse a la variable cuantitativa de rendimiento estudiantil (exámenes) y deja de lado a la organización en su conjunto. Otro problema relevante es que los autores están encontrando diferentes resultados sobre la efectividad de uno u otro estilo. Por ejemplo, Lewin en Oumo, Akinyi y Aluko (2016, p.2) descubrió que en diferentes escuelas, un estilo de liderazgo autoritario era menos efectivo que un estilo democrático. Sin embargo, la OCDE (2009, p. 193) contradice estos hallazgos, afirmando que los directores que obtuvieron puntajes más altos en el índice de evaluación de la OCDE son aquellos líderes autoritarios que presionan a todos a seguir las reglas y procedimientos. Otros autores centran su investigación en un solo estilo de liderazgo para evaluar si es más efectivo. Rautiola (2009, p.11), por ejemplo, reconoce la eficacia de los líderes que usan un

liderazgo colegiado para dirigir la institución y Shattock (2003) argumenta que el liderazgo distribuido es esencial para que una institución pueda lograr un alto rendimiento. (Gutierrez, 2021, p. 5 )

## **Liderazgo colaborativo**

La EN se encuentra certificada en la NORMA ISO 9001:2015 y forma parte de las 36 Escuelas Normales y del micrositio del Sistema de Gestión de la calidad, este instrumento permite normalizar los procesos y procedimientos de la Gestión Administrativa Colaborativa, ejerciendo un Liderazgo Colaborativo, imprimiendo un valor agregado al servicio que se brinda en la institución, manteniendo una competitividad a nivel regional y nacional e internacional.

La NORMA ISO citada, aplicada a la nueva normalidad que se vivió en los años 2020 y 2021 (trabajando a la distancia, usando las Tecnologías Digitales), ofreció una oportunidad para templar el Liderazgo Colaborativo desde la extensión áulica y extensión de la oficina (home office), situación que implicó acomodados, ajustes en casa para instalar el espacio de la computadora, el internet, el tiempo que se destinaba a la actividad de oficina o el tiempo de clase, para conectarse a las plataformas que en algunas como zoom se terminaba el tiempo y se desconectaba el grupo, lo mismo pasaba con las teleconferencias, reunión de trabajo con todos los docentes y directivos; las Tecnologías Digitales (TD) entraron en caos, al tener fallas para el uso, no habiéndose contemplado la masificación y la demanda de estas en un corto tiempo, el mundo se incorporó al uso de las tecnologías en breve, lo mismo aconteció con el internet que se alentaba o se perdía la señal; dentro de casa en el aula virtual se demandaba mayor cantidad de computadoras, laptop, o celulares para conectarse a la Red, empero la contratación de la línea de internet no tenía los megabytes necesarios, debido a que la contratación realizada en casa no se emplearía para el trabajo escolar de toda la familia, en el caso de que todos estuvieran trabajando o estudiando los tiempos y espacios en casa se tornaron críticos, afectando la calidad del servicio educativo.

Retomando la herramienta de la norma del SGC, aplicada en una realidad de crisis económica, política y de salud, el ejercicio del liderazgo de los docentes es loable ante la situación de anomia (Durkheim, Émile ,1998, p.10), que vive; la Norma ISO implementada en las EN tiene 10 procesos y 23 procedimientos (Subdirección de Escuelas Normales, Micrositio del Sistema de Gestión de la Calidad, 18 de julio, de 2022, *Guía de la Calidad*, <https://enpmsgc2017.wixsite.com>), esta Norma no se dejó de aplicar, aun estando fuera del espacio de EN, las acciones continuaron, el ejercicio del liderazgo se manifestó, cuestión que se estuvo construyendo a lo largo del periodo normal de clases, solo que la escuela pasó por una transformación de directivos justo un mes para aislarse ante la Pandemia, esto no fue un obstáculo para el ejercicio de la función, si bien se dio un nombramiento jerárquico, el liderazgo requiere la construcción con base a los valores y emociones, ¿qué hacer ante una nueva realidad?, que no se tenía experiencia pero se tenía que afrontar.

La comunicación con los docentes y directivos es sustancial, los docentes resuelven problemas a decir de Howard:

Como seres humanos, todos tenemos un repertorio de capacidades adecuadas para resolver distintos tipos de problemas. Nuestra investigación ha comenzado, pues, con una consideración de estos problemas, los contextos en los que se hallan, y los productos culturalmente significativos que resultan de ellos. No hemos abordado la idea de «inteligencia» como una facultad humana materializada a la que se recurre literalmente en cualquier acto de resolución de problemas; más bien hemos empezado con los problemas que los humanos resuelven y, a partir de aquí, hemos deducido qué «inteligencia» debe ser responsable de esta resolución."(Howard Gardner, 2001, p. 38)

Los docentes ejercen el liderazgo con los alumnos y ante las situaciones que se presentan, plantean alternativas de solución escuchando a las docentes en formación, poniendo en juego las diferentes inteligencias entre ellas la "lingüística-verbal"; en el plano de la función retoma la Norma del SGC, vinculándose con otros procesos para tener el alcance indicado y reportar sus informes

trimestrales que le solicita la Norma; la Coordinación del SGC al interior de la EN ejercer el liderazgo colaborativo en conjunto con el implementador, auditor y auditor en entrenamiento, pendientes de la ejecución del plan maestro, para el logro de la calidad y la mejora permanente.

El líder no solamente pone en acción las inteligencias, sino que entran en coordinación. “La inteligencia emocional, por último, está relacionada con el funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y los centros Intelectuales” (Goleman, 2010, p.349). Las inteligencias y la inteligencia emocional constituyen dos elementos para favorecer al líder y tener éxito en su desempeño profesional, al poder trabajar colaborativamente en el plano áulico y en el plano administrativo, excluyendo el autoritarismo y facilitando la creatividad, excluyendo los conflictos y construyendo grupos armónicos en una situación de paz.

El conjunto de habilidades que tiene el líder o adquiere, le permite tener una empatía, un reconocimiento por los otros, favorece la integración de los grupos y logra los propósitos planteados en el proyecto educativo en la EN, con lo señalado el líder realiza una gestión tanto académica como administrativa en forma colaborativa, logrando un acompañamiento basado en el valor de la lealtad, la credibilidad que tienen los otros, le reconocen; producto del trabajo objetivado, materializado en las acciones emprendidas por el sujeto líder y por todo el equipo.

La Escuela Normal en situación de pandemia no se detuvo, la planificación, la organización, dirección, la integración, control y evaluación, siempre estuvieron presente, el director escolar marcando las pautas, planteando en colegiado en forma virtual las estrategias para el trabajo a la distancia, asimismo las acciones de mejora en la escuela; el director ejerce el liderazgo en el plano académico trabajando colaborativamente para lograr los propósitos educativos. El trabajar colaborativamente implica que los responsables de departamento, los jefes de academia, los representantes de trayectos de acuerdo al plan de estudio, se encuentren sincronizados con las propuestas planteadas en el colegiado general; es de precisar que los espacios indicados tuvieron la oportunidad de dialogar y de proponer mejoras y ser tomadas en cuenta, los involucrados llevaron a cabo:

La reflexión implica también preocupación por el resultado, cierta identificación simpática de nuestro propio destino, aunque sea dramáticamente, con el resultado del curso de los acontecimientos. Para el general en la guerra, para el soldado ordinario o para el ciudadano de una de las naciones contendientes, el estímulo para pensar es directo y urgente, para los neutrales es indirecto y depende de la imaginación, Pero el flagrante partidismo de la naturaleza humana es prueba de la intensidad de la tendencia a identificarnos con un curso posible de acontecimientos y rechazar los demás como ajenos. Si no podemos tomar partido de un modo franco y activo y no arrojamos nuestro pequeño peso para ayudar a que se incline la balanza final, tomamos partido emocional e imaginativamente. Deseamos este o aquel resultado. Una persona completamente indiferente respecto al resultado no sigue o piensa en absoluto sobre lo que está ocurriendo. De esta dependencia del acto de pensar respecto al sentido de participar en las consecuencias de lo que ocurre, se desprende una de las principales paradojas del pensamiento. Nacido éste de la parcialidad, tiene que alcanzar para realizar su tarea cierta imparcialidad objetiva. El general que permite que sus esperanzas y deseos afecten a sus observaciones e interpretaciones de la situación existente cometerá seguramente un error de cálculo. (Dewey, 1998, p.130).

La discusión que se lleva a término en los espacios de trabajo de la EN entre los docentes y con directivos implica la reflexión y la integración mediante la colaboración para la realización de los acuerdos o proyectos a realizar; los docentes como líderes colaborativos reflexionan con los docentes en formación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje para el logro de los contenidos programáticos, como se señala “a medida que los individuos colaboran unos con otros, se van desarrollando las reglas de tal colaboración, las cuales proporcionan al pensamiento una disciplina, que es la que da origen a la razón en aspectos: teórico y práctico”. (Vygotsky, 1982, p. 35).

La Escuela Normal ha tenido cambios en la mejora de los recursos materiales y de servicios.

En el contexto organizacional y del talento humano, ha sido de interés de los investigadores analizar el papel del liderazgo en las instituciones de educación superior en el periodo pandémico, debido a que los líderes educativos enfrentaron, de un momento a otro, diversos retos como la alfabetización digital y encontrar la manera de que sus docentes utilizaran herramientas y plataformas digitales (AlAjmi, 2022). En este tenor, la mayoría de las investigaciones de este periodo se centran en el liderazgo del docente con sus estudiantes. Entre los estudios que abordan el liderazgo de los directivos se encuentra el realizado por Altamirano-Villanueva et al. (2021), quienes analizaron las acciones de mejora por parte de los directivos y encontraron que los líderes deben poseer aptitudes y actitudes para propiciar la adaptación de sus docentes a los cambios y a las nuevas formas de enseñanza virtual, así como para propiciar el trabajo colaborativo entre todos los miembros de la institución.

El liderazgo colaborativo que se realiza en la EN posibilita pensar, tomar conciencia en la mejora permanente, estar observando los diferentes cursos y en particular la práctica docente, de las estudiantes en formación, la práctica les proporciona elementos vivenciales facilitándoles constructos para la elaboración de una investigación y poder participar en eventos relevantes, de gran envergadura como es el 5° Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal (CONISEN); el Liderazgo colaborativo del Cuerpo Académico representado por el Dr. Jesús Ramírez Bermúdez, realizó la asesoría y el acompañamiento de docentes en formación para que intervinieran con diferentes ponencias en el 5° Congreso realizado en Monterrey Nuevo León, en octubre del 26 al 28 de 2022, el evento tuvo una participación de 3,536 asistentes entre profesionistas, investigadores de cuatro diferentes países; el congreso valida el trabajo colaborativo de los Líderes docentes al lograr la meta propuesta.

El 5° Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal, avalado por el Dr. Mario Chávez Campos Director General de la Dirección General de Educación para el Magisterio, el Dr. Edgar Alfonso Orozco Mendoza Director General, de la Dirección General de Educación Normal, la participación de las docentes en

formación no sería posible sin la gestión para la autorización del proyecto, realizada por el Dr. José Alejandro Sánchez Rodríguez, todos ellos juegan un papel importante en el liderazgo compartido, con el compromiso, entusiasmo y arrojo, para salir adelante en los eventos académicos y administrativos.

En la literatura de la ciencia social existen diferentes clasificaciones sobre los estilos de liderazgo ejemplo: carismático, laissez faire, burocrático, participativo, autoritario, estratégico, transformacional, transaccional, para nuestro caso señalaré que el líder colaborativo tiene que tener diferentes facetas de acuerdo a las circunstancias que prevalezcan en la EN, de acuerdo al contexto tiene que ser carismático para poder motivar y seducir; burocrático en cuanto hacer cumplir las reglas establecidas y el manejo de la documentación; participativo, delegar facilitar los procesos, acompañamiento, ser líder democrático; estratégico se basa en la organización y la planificación; transformacional se encuentra comprometido con el cambio y la mejora; el líder tiene que tener las características redactas anteriormente.

En el desarrollo sociocultural, los sujetos siempre viven en sociedad, por consecuencia siempre existe una persona que ejerce el liderazgo, que está pendiente del otro, del espacio donde se vive, donde se trabaja, siempre planteando solucionar problemas y mejorando el medio social, realizando el acompañamiento pertinente para solucionar problemas académicos o solucionar problemas administrativos.

El Líder colaborativo docente efectúa el acompañamiento de sus docentes en formación, estando al pendiente del uso de las estrategias para el aprendizaje y la enseñanza, de las tareas que se resuelven y entregan, de factores que contribuyen al logro de los contenidos programáticos, la evaluación del proceso alcanzado en el curso, siempre motivando para dar más en el proceso de E-A.

La funciones que tienen los docentes de tiempo completo y de horas clase tanto en pandemia como en la “nueva normalidad” es de acuerdo a la organización de la vida escolar de la EN los procesos y procedimientos asentados en la Norma 9001: 2015 establecen acciones repetitivas que si se mantienen, estarán satisfaciendo al cliente correspondiente, observando la calidad la eficiencia y la

eficacia del SGC, nuevamente el docente tendrá que trabajar colaborativamente con otros procesos o procedimientos para el logro de la misión y la visión de la institución.

Las docentes en formación aprenden del trabajo colaborativo de sus docentes que les acompañan en el proceso formativo; la práctica docente que realizan en los preescolares, ponen en juego los saberes adquiridos en la comunidad y la familia; la comunidad adquiere relevancia en el Plan de estudio 2022 de la licenciatura en educación preescolar, en cuanto que el enfoque centrado en el aprendizaje e interdependencia con la comunidad, favorecen la interacción con los niños y niñas, situación que les permite aplicar la teoría socioconstructivista y sociocultural fortaleciendo proyectos, aprendizaje colaborativo, así como otras estrategias que favorecen los aprendizajes en los educandos preescolares; las docentes en formación se convierten en líderes colaborativos en los preescolares de práctica y la comunidad.

En otra condición y contexto preescolar, las docentes en formación con el espíritu de líder colaborativo, llegan a no coincidir con los líderes de la institución de práctica, por tener una formación ya rebasada de acuerdo a una nueva realidad y el cambio se ve muy lejano, a veces nuestras alumnas son absorbidas por esta estructura organizacional, o simplemente no empatan con el estilo de trabajo del liderazgo y es necesario buscar otra opción, donde pueda desarrollar los saberes aprendidos en la escuela de procedencia, la disfuncionalidad presentada puede ser generacional acorde a un plan de estudio en el que se formó el líder autoritario.

La EN debe de enseñar el trabajo colaborativo en toda su extensión, esto facilitará la integración de las docentes en formación, convirtiéndose en líderes colaborativas, emprendedoras, entusiastas, carismáticas, motivadoras, sus alumnos la reconocerán como una docente de calidad por los aprendizajes favorecidos; la práctica profesional de las y los líderes normalistas en trabajo colaborativo manifiesta el reconocimiento a los docentes titulares y a la institución formadora.

## Referencias

- AlAjmi, M. (2022). El impacto del liderazgo digital en la integración tecnológica de los docentes durante la pandemia de COVID-19 en Kuwait. *Revista Internacional de Investigación Educativa*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Dewey, J. 1998, ¿Cómo pensamos?. Paidós.
- Durkheim, E. (1998), *El Suicidio*. Grupo Editorial Tomo.
- Gardner, H. (2001). Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica. Paidós.
- Guía Metodológica de la Estrategia de Desarrollo Institucional de la Escuela Normal (EDINEN) 2020-2021, [https://dgesum.sep.gob.mx/public/ddi/S300/2020/Guia\\_Metodologica\\_EDINEN\\_2020-2021.pdf](https://dgesum.sep.gob.mx/public/ddi/S300/2020/Guia_Metodologica_EDINEN_2020-2021.pdf)
- Gutiérrez, A. ( 2021, 22-25 de junio)). Gestión y liderazgo de las escuelas normales en México, [ponencia]. Cuarto Congreso Nacional de Investigación sobre Educación Normal. Sonora, México. <https://conisen.mx/Memorias-4to-conisen>
- Muñoz, P., Barrios, H., Valle, D. y García, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, vol.47, núm.2, en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87071846003DOI:https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.p.4>.
- Secretaría de Educación Pública (2022). *Plan de estudio de la licenciatura en educación preescolar*. SEP.
- Vygotsky, L. (1982) Obras Escogidas Tomo II. Editorial Pedagógica.



# Liderazgo compartido, cualidades y características

MANUEL RODRÍGUEZ VILLAFAÑA

Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar la autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr

SAM WALTON

## Introducción

¿Es una decisión personal? Cuando se plantea la posibilidad de liderazgo, en ocasiones la persona no tiene en su imaginario, ni mucho menos en su formación intelectual, el concepto desarrollado, hablamos de las características esenciales, naturales, implícitas o tácitas del mismo, muchas veces se encuentra el concepto por casualidad o por necesidad, lo importante de todo esto es el hecho de estudiar sobre el mismo, existe mucha bibliografía alrededor del concepto, de su definición, sus componentes y cómo puede cualquier ser humano adoptarlo y desarrollarlo en su propia persona y por qué no, más adelante ayudar a otros a trabajar con él.

Es por ello que este capítulo no intenta influenciar sobre una línea, escuela o forma concreta de liderazgo, solo trata de identificar algunas características, que, a mi juicio personal, no debemos dejar de lado para conocer y tal vez adoptar o desarrollar en uno mismo, para con ello transitar hacia el líder que debemos ser, o queremos ser, o el que la empresa donde nos desarrollamos necesita.

Son solamente tres características, que en la metodología de contenedor contenido desarrollan 16 cualidades o áreas de mejora,

puede el lector identificar cada una de las tres características por separado o trata de cruzarlas y ejercitarlas en conjunto, no es un ejercicio fácil, pero debemos reconocer que todo lo que vale la pena tiene un nivel significativo de dificultad. Si acaso algún líder quiere utilizar estas tres características para ayudar a forjar otros líderes, la tarea puede volverse más compleja, sin embargo, es una empresa que vale la pena.

## **Liderazgo compartido, cualidades y áreas de mejora**

Durante mi formación académica de licenciatura, nunca recibí un curso o elementos relacionados al liderazgo, cuando estudié la maestría y sobre todo en el doctorado fue donde identifiqué los términos relacionados al concepto de liderazgo. Sin embargo, en el ámbito laboral la necesidad de identificar y sobre todo poner en práctica el liderazgo, me llevó a entender que ser líder, es una función inacabada, es decir siempre hay algo nuevo que aprender y desaprender lo “aprendido”, para así incorporar nuevos conocimientos, mantener un aprendizaje permanente y actualizado, según lo requiera el desempeño de la labor encomendada.

Bajo el mismo contexto, en cualquier posición de liderazgo existe algo que no se puede descuidar y es lo relacionado a la autoridad.

En la palabra autoridad está implícita la palabra autor. Para asumir la autoridad, es necesario suscribir, firmar, apropiarse de las leyes, normas y/o reglamentos que estructuran nuestra convivencia en sociedad.

Comprender la autoridad en los dos modos depende de reconocer que la autoridad es un término amplio con dos significados totalmente distintos: puede ser racional o irracional. La autoridad racional se basa en la capacidad, y ayuda a desarrollarse a la persona que se apoya en ésta. La autoridad irracional se basa en la fuerza y explota a la persona sujeta a ésta. (Fromm, 1978. p. 17)

Bien, iniciemos con esta forma de entender las características de un líder o para desarrollar liderazgo a las que llamaremos dimensiones, son a saber, dimensión interpersonal, dimensión

intrapersonal y dimensión institucional. Lo importante es reflexionar sobre la labor cotidiana, con disposición de consolidarse como líder en su área o proceso con la intención de transformar efectivamente su propia cultura organizacional e incidir en la cultura institucional.

## **Dimensión intrapersonal**

El crecimiento personal se define como el desarrollo de un individuo hacia un nivel superior de conciencia. El crecimiento se refiere al proceso de desarrollar y perfeccionar la personalidad; también a los cambios positivos que ocurren en la vida de una persona como resultado de este desarrollo. Esencialmente, el crecimiento personal es fundamental para el desarrollo de relaciones saludables y el funcionamiento diario. La cualidad de la dimensión intrapersonal incluye el autoconocimiento, la gestión y la proactividad (ver figura 1).

El autoconocimiento implica ser consciente de las propias creencias, gustos y aversiones, motivaciones y valores. Los gerentes son conscientes de sus fortalezas, limitaciones, habilidades y hábitos; saben cómo usar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Además, son conscientes de sus hábitos y de cómo afectan a su rendimiento. La proactividad implica tomar decisiones y emprender acciones para lograr los objetivos. Implica tomar acciones basadas en el autoconocimiento para mejorar el desempeño.

El desarrollo se refiere a un proceso de cambio que ocurre naturalmente en la vida de las personas a medida que crecen y aprenden a lo largo de sus vidas. Las personas pasan por etapas de desarrollo a medida que desarrollan su mente, cuerpo, habilidades sociales y valores con el tiempo. La palabra 'desarrollo' proviene de la palabra latina 'desarrollo', que significa 'dar a luz o crear'. Desarrollarse a sí mismo puede ser difícil, pero puede tener un impacto significativo en la salud y la felicidad general de una persona.

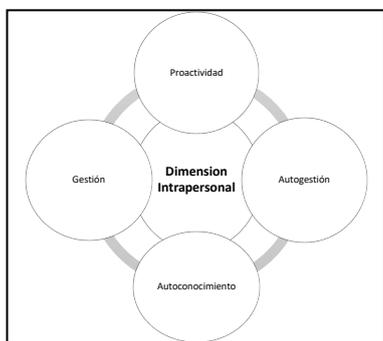
Dado que el crecimiento es un proceso que desarrolla el conocimiento personal, las habilidades, los hábitos, la mentalidad y otros elementos internos, se puede aplicar a la vida personal o la vida empresarial. En la vida personal, crecer significa desarrollarse uno mismo como individuo, física, mental, social y espiritualmente. Es

decir, desarrollarse como una persona independiente con características únicas y no como un clon de los demás. Desarrollarse puede ser difícil ya que uno necesita tomar medidas para mejorar su estado mental. Por otro lado, cuando uno se desarrolla en la vida personal, también desarrolla los elementos internos de su personalidad.

El desarrollo de uno mismo puede movilizar la vida de quienes lo rodean al mejorar su propio estado mental y sus capacidades. Las personas debemos enfocarnos en mejoras personales para poder convertirse en mejores personas en todas las formas posibles. Esto incluye la salud física comiendo bien, haciendo ejercicio regularmente y descansando lo suficiente. También incluye la salud mental mediante la reducción del estrés a través de la relajación, como la meditación, o centrándose en la superación personal a través de la lectura o el aprendizaje de cosas nuevas. Por último, mejorar las relaciones sociales construyendo amistades con personas que te animan y benefician tu bienestar mental.

Tener una actitud positiva es esencial para el crecimiento personal, ya que nos ayuda a tomar medidas para mejorar en cualquier área que elijamos. También es vital gestionar nuestros hábitos para que podamos aprovechar nuestras fortalezas y minimizar nuestras debilidades. Tomar medidas para mejorarnos a nosotros mismos es aún más eficaz cuando lo hacemos junto con el ánimo de los demás. Por lo tanto, es esencial que todos se mejoren tanto mental como físicamente para elevar su calidad de vida a escala global.

Figura 1. La dimensión intrapersonal en el liderazgo



Nota: Aspectos importantes de la dimensión intrapersonal que favorecen el liderazgo.

El crecimiento personal se define como el desarrollo de un individuo hacia un nivel superior de conciencia. El crecimiento se refiere al proceso de desarrollar y perfeccionar la personalidad; también a los cambios positivos que ocurren en la vida de una persona como resultado de este desarrollo. Esencialmente, el crecimiento personal es fundamental para el desarrollo de relaciones saludables y el funcionamiento diario.

La cualidad de la dimensión intrapersonal incluye el autoconocimiento, la gestión y la proactividad. El autoconocimiento implica ser consciente de las propias creencias, gustos y aversiones, motivaciones y valores. Los gerentes son conscientes de sus fortalezas, limitaciones, habilidades y hábitos; saben cómo usar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Además, son conscientes de sus hábitos y de cómo afectan a su rendimiento. La proactividad implica tomar decisiones y emprender acciones para lograr los objetivos. Implica tomar acciones basadas en el autoconocimiento para mejorar el desempeño.

El desarrollo se refiere a un proceso de cambio que ocurre naturalmente en la vida de las personas a medida que crecen y aprenden a lo largo de sus vidas. Las personas pasan por etapas de desarrollo a medida que desarrollan su mente, cuerpo, habilidades sociales y valores con el tiempo. La palabra 'desarrollo' proviene de la palabra latina 'desarrollo', que significa 'dar a luz o crear'. Desarrollarse a sí mismo puede ser difícil, pero puede tener un impacto significativo en la salud y la felicidad general de una persona.

Dado que el crecimiento es un proceso que desarrolla el conocimiento personal, las habilidades, los hábitos, la mentalidad y otros elementos internos, se puede aplicar a la vida personal o la vida empresarial. En la vida personal, crecer significa desarrollarse uno mismo como individuo, física, mental, social y espiritualmente. Es decir, desarrollarse como una persona independiente con características únicas y no como un clon de los demás. Desarrollarse puede ser difícil ya que uno necesita tomar medidas para mejorar su estado mental. Por otro lado, cuando uno se desarrolla en la vida personal, también desarrolla los elementos internos de su personalidad.

El desarrollo de uno mismo puede movilizar la vida de quienes lo rodean al mejorar su propio estado mental y sus capacidades. Las personas debemos enfocarnos en mejoras personales para poder convertirnos en mejores personas en todas las formas posibles. Esto incluye la salud física comiendo bien, haciendo ejercicio regularmente y descansando lo suficiente. También incluye la salud mental mediante la reducción del estrés a través de la relajación, como la meditación, o centrándose en la superación personal a través de la lectura o el aprendizaje de cosas nuevas. Por último, mejorar las relaciones sociales construyendo amistades con personas que te animan y benefician tu bienestar mental.

Tener una actitud positiva es esencial para el crecimiento personal, ya que nos ayuda a tomar medidas para mejorar en cualquier área queelijamos. También es vital gestionar nuestros hábitos para que podamos aprovechar nuestras fortalezas y minimizar nuestras debilidades. Tomar medidas para mejorarnos a nosotros mismos es aún más eficaz cuando lo hacemos junto con el ánimo de los demás. Por lo tanto, es esencial que todos se mejoren tanto mental como físicamente para elevar su calidad de vida a escala global (ver tabla 1).

Tabla 1. Elementos inherentes a la Dimensión Intrapersonal, tanto externo como interno

Respuesta personal a estímulos externos	
Proactividad	Gestión
Iniciativa	Del tiempo
Es la capacidad para desarrollar un comportamiento emprendedor, llevando a cabo cambios necesarios, con energía y responsabilidad personal	Es la habilidad para priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto
Optimismo	De la información
Es la disposición para ver el lado positivo de la realidad, tener la fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo	Es la capacidad para identificar y tratar de manera afectiva la información relevante para el trabajo
Ambición	Del estrés
Es el impulso para establecer metas elevadas para sí mismo y para los demás, y de perseguirlas con determinación	Es la habilidad para mantener el equilibrio personal, ante situaciones de especial tensión
Aspectos íntimos de la persona	
Autoconocimiento	Autogestión
Autocrítica	Toma de decisiones

Es la capacidad para aceptar y asumir las limitaciones y errores personales, así como sus consecuencias	Es la habilidad para decidir lo más adecuado y que esta sea oportuna, a pesar de no contar con todas las certezas deseables
Equilibrio emocional Es la capacidad para reaccionar con las emociones y los estados de ánimo pertinentes en cada situación	Autocontrol Es el autodomínio que nos permite actuar prudente y con respeto, reflexionando antes de reaccionar en función de las emociones
Aprendizaje Es la disposición y la capacidad para adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos, aplicarlos, perfeccionarlos y permanecer abiertos al cambio	Integridad Es la virtud de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

Nota: Elementos de los estímulos eternos inherentes a la dimensión intrapersonal.

## Proactividad

Si una persona proactiva fuera capitana de un barco, el barco iría donde el capitán quiere que vaya. Este capitán notaría las corrientes, pero las usaría someramente con propósitos de navegación. En ocasiones el barco flotará con las corrientes, en ocasiones irá en contra. Importará muy poco realmente si las corrientes son buenas o no; este capitán llegará a su destino sin importar las condiciones que se le presenten en todo momento. Las corrientes podrán, cuando mucho, controlar el tiempo de llegada y el camino exacto a seguir para lograr arribar a su destino, pero no tendrán poder alguno sobre cuál es el destino al que se llegará, debido a que esto será única y exclusivamente una decisión del capitán.

La proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

En su libro “El Hombre en busca de sentido”, el psiquiatra Frankl (2013) define la proactividad como “la libertad de elegir nuestra actitud frente a las circunstancias de nuestra propia vida”. A pesar de las torturas que vivió en los campos de concentración nazi donde estuvo confinado, nadie pudo arrebatarse su libertad interior: el decidir de qué modo le afectaría lo que estaba pasando.

La esencia de la persona proactiva es la capacidad para subordinar los impulsos a los valores. Para ello es necesario comparar la actitud

de las personas proactivas y las personas reactivas. Las personas reactivas se ven afectadas por las circunstancias, las condiciones y el ambiente social. Solo se sienten bien si su entorno está bien. Centran sus esfuerzos en el círculo de preocupación: en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias sobre las que no tienen ningún control. No tienen la libertad de elegir sus propias acciones.

Las personas proactivas se mueven por valores cuidadosamente meditados y seleccionados: pueden pasar muchas cosas a su alrededor, pero son dueñas de cómo quieren reaccionar ante esos estímulos.

Centran sus esfuerzos en el círculo de influencia: se dedican a aquellas cosas con respecto a las cuales pueden hacer algo. Su energía es positiva, con lo cual amplían su círculo de influencia.

*Covey (2014)*, en su libro llamado “los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”, identifica la importancia del desarrollo personal y del modo de ver y entender la vida personal y laboral, por tanto, el ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida – ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra, ni en la forma como fue criado, ni en su carga genética. Las personas proactivas no se ofenden fácilmente, toman la responsabilidad de sus decisiones, piensan antes de actuar, vuelven a hacer el intento cuando les sucede algo malo, siempre hallan la forma para que las cosas sucedan, se concentran en las cosas en las que pueden hacer algo, y no se preocupan por aquello donde no tienen el control.

## Gestión del tiempo

Sólo oprime el botón de *pausa*. En ocasiones, la vida se mueve muy rápido y nos acostumbramos a reaccionar de forma instantánea a todo, simplemente por inercia. Si puedes aprender a hacer una pausa, ejercer control y pensar cuál es la mejor manera de reaccionar, la más conveniente para ti y tus objetivos, tomarás decisiones más prudentes. Eres libre para elegir.

Buscando una definición sobre el concepto de Gestión del Tiempo, se revisan algunas definiciones dadas en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua sobre Gestión, Gestionar y Tiempo:

Gestión (Del lat. *gestiō*, -ōnis). 1. f. Acción y efecto de gestionar. 2. f. Acción y efecto de administrar.

Gestionar (de *gestión*). 1. tr. Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Tiempo (Del lat. *tempus*). 1. m. Duración de las cosas sujetas a mudanza. 2. m. Magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro. Su unidad en el Sistema Internacional es el segundo. 3. m. Parte de esta secuencia. ([www.rae.es](http://www.rae.es))

La noción de gestión del tiempo ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios que experimenta la sociedad, utilizando en cada etapa histórica, nuevos métodos, tecnologías y hábitos de trabajo a fin de poder controlar nuestro mundo. Imaginemos entonces su evolución a través de etapas sucesivas:

En una primera etapa, el reconocimiento de un gran número de actividades que requieren tiempo y energía, para ello se crearon las listas de tareas, a fin de contar con una memoria donde concentrarlas.

En la segunda, con el fin de relacionar dichas actividades con el tiempo futuro, y gracias a los calendarios. Se diseñaron las agendas que permitieron planificar en el tiempo.

La tercera etapa supuso un avance muy importante, pues integró la idea de asignar prioridades y establecer comparaciones entre el valor de las diferentes tareas. En esta etapa se definen objetivos y se prioriza en función de ellos.

Sin embargo, muchas personas con sentido crítico se han dado cuenta de que la excesiva planificación y control no necesariamente corresponden a las necesidades de las personas reales. Es más, incluso les impiden desarrollar y aprovechar nuevas oportunidades. Esto significa que no se trata de gestionar el tiempo, sino de gestionarnos a nosotros mismos: autogestión. Se trata de distinguir claramente lo importante de lo urgente y dedicar la mayor parte del tiempo a hacer

lo importante, lo que nos lleva a nuestros más altos objetivos y lo que contribuye a actuar en congruencia con nuestros valores.

Este enfoque implica definir a fondo nuestros objetivos en la vida, en cada una de nuestras áreas de responsabilidad, así como organizar y ejecutar nuestras actividades en consecuencia.

Entonces, ¿gestionas tu tiempo o a ti mismo? ¿Sientes que tienes muchas cosas que hacer, pero nunca tienes el tiempo suficiente para terminarlas? El hábito de poner primero lo primero, puede ayudar, estableciendo prioridades y administrando nuestro tiempo a partir de intenciones claras, para atender las cosas más importantes primero y no posponerlas en favor de las urgentes. Para lograrlo, también tendremos que aprender a lidiar con nuestros temores e inseguridades, para ser firmes en los momentos difíciles.

## Autogestión

Lo que llamo elucidación es el trabajo por el cual los hombres intentan pensar lo que hacen y saber lo que piensan. Esto también es una creación social – histórica.

El término autogestión proviene de la traducción del término servio-croata *samoupravlje*, que se compone de *samo*, que equivale al prefijo griego *auto* (por sí mismo) y *upravlje*, que se traduce como *gestión*. Del servio-croata, lengua principal de Yugoslavia, pasó al francés y con la misma grafía (más el acento ortográfico en la última vocal) al español. (Iturraspe, 1986. p. 30)

Arvon (1980), por su parte, aclara que el término autogestión fue introducido en Francia a finales de los años setenta para designar la experiencia yugoslava instaurada a partir de 1950. Para los anglosajones el término autogestión se corresponde con dos nominaciones: el *self-government*, que implica la voluntad ciudadana para participar en el funcionamiento democrático de la sociedad, y el *self-management*, que implica la voluntad de transferir el poder decisorio a todos los integrantes de una empresa.

Entre tanto, Francisco Iturraspe define la autogestión de la siguiente manera:

Se entiende por autogestión el movimiento social, económico y político que tiene como método y objetivo que la empresa, la economía y la sociedad en general estén dirigidas por quienes producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. La autogestión propugna la gestión directa y democrática de los trabajadores, en las funciones empresariales de planificación, dirección y ejecución. (Iturraspe, 1986, p. 31)

Bourdet y Guillerm, analizan la autogestión como se citó en Arvon (1980):

Una transformación radical, no sólo económica sino también política, en el sentido en que destruye la noción común de política (como gestión reservada a una casta de políticos) para crear otro sentido de esta palabra: a saber, la toma en sus manos, sin intermediarios y a todos los niveles, de todos 'sus asuntos' por todos los hombres. (p. 8)

Además, continuando con el mismo autor, la definición brindada por Rougemont:

La autogestión es en principio la gestión por parte de las comunidades de base —municipalidades y empresas, luego regiones— de las tareas de naturaleza estatal que a su nivel le son propias. Pero es también el ejercicio permanente de los poderes de decisión política y de control de aquellos que los ejecutan. (p. 8)

Las definiciones esbozadas coinciden en un mismo punto: la autogestión implica la asunción directa por parte de un conjunto de personas —sin intermediarios ni sectores especializados— de la elaboración y de la toma de decisiones en un territorio —fábrica, comuna, país dado—. De todas maneras, este proceso, según estas conceptualizaciones, trasciende la mera administración de una empresa por parte de los trabajadores puesto que incluye el objetivo de una gestión integral de la sociedad.

La autogestión, por tanto, adquiere su sentido en diferentes periodos de la historia y de nuestro presente en la medida que se inscribe como una *problemática* que impulsa interrogantes profundas

que únicamente la experiencia concreta, material, de quienes protagonizan procesos de esta índole puede ir resignificando, retomando, regenerando, pero nunca cerrando a partir de consignas ni respuestas definitivas.

## **Autoconocimiento**

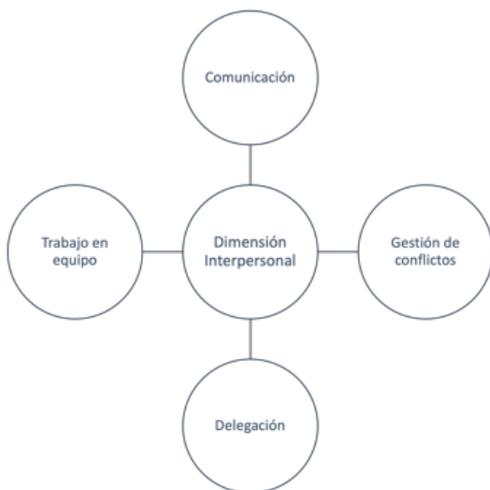
Es la capacidad de responder quien soy yo, el conocimiento que tenemos de nosotros mismos. Es lo específico de la persona, la consecuencia de sí mismo. Nos identificamos y evaluamos, no es fácil tener un auto concepto claro. Esta disposición personal establece la autoestima.

De todos los juicios a los que nos sometemos, ninguno es tan importante como el nuestro propio. La imagen que nos vamos haciendo de nosotros mismos se construye desde el momento en que nacemos a través de la interacción que tenemos con nuestra familia, especialmente con la madre. A partir de estas relaciones se va desarrollando un proceso de percibirse a sí mismo como una realidad diferente a los demás. La valoración de la imagen que el niño/a va haciendo depende de la forma en que lo valora su familia.

Una persona con autoconcepto limitado de sí mismo suele sentirse incómodo con su apariencia física, tiene un deseo excesivo por complacer a los demás, se siente víctima de las circunstancias, tiene dificultad para expresar sus sentimientos, da excesivo interés o poca importancia a la ropa, busca agradar a los demás. Por el contrario, una persona con buen autoconcepto confía en sí mismo, no tiene temor a separarse de las personas, se siente bien frente a cualquier cambio, no les tiene miedo a las críticas, se hace responsable de sus propias acciones.

## Dimensión interpersonal

Figura 2. Componentes de la dimensión interpersonal



*Nota:* Aspectos de la dimensión interpersonal para el liderazgo.

El término "interpersonal" se refiere a los diversos tipos de comunicación, relaciones y vínculos que se establece entre dos o más personas. Es importante especificar que abarca todo lo relativo a la creación de vínculos con los compañeros de trabajo, amigos, parejas, familiares y otros, a través del desarrollo de las capacidades que nos permiten entender a las personas que nos rodean, considerar sus sentimientos y ofrecerles empatía, comprensión y acompañamiento.

Las relaciones interpersonales surgen de la necesidad de comunicarnos y adaptarnos al entorno en que vivimos y constituyen un aspecto básico de nuestra vida, ya que no sólo son un medio para alcanzar determinados objetivos, sino también un fin en sí mismas.

Algunos elementos importantes de las relaciones interpersonales son las necesidades, motivaciones, actitudes, habilidades para la comunicación, valores, convivencia y autoestima. Allport (1970) postula que, en la dimensión interpersonal destacan cuatro conceptos clave para la interrelación humana: apatía, simpatía, antipatía y empatía. Estas cuatro palabras se forman a partir del griego *pathos* (πάθος), que significa pasión, y representan los pilares de las relaciones interpersonales. Así, el carácter de la relación dependerá de

la personalidad de los implicados. Por tanto, una persona puede desarrollar sentimiento de afinidad o de resentimiento hacia el otro.

Por su parte, Smith (s.f.), afirma que los sentimientos se apoyan en la empatía. Requieren una cierta medida de identificación con la otra persona; el reconocimiento del otro como ser humano, como una persona con sentimientos

La necesidad de mantener relaciones satisfactorias y placenteras se traslada a todas las áreas de pertenencia personal. En este sentido, los entornos de trabajo que alienan o incluso disfrutan de estas relaciones pueden afectar negativamente las percepciones de los trabajadores sobre el entorno laboral y reducir su satisfacción. Un trabajador que percibe el entorno como hostil o indiferente puede perder conexiones que le permitan asignar valor o significado a sus tareas.

Una relación se puede definir como un vínculo o conexión social entre dos o más personas. Las relaciones se pueden formar entre miembros de la familia, amigos, estudiantes, colegas y otros. Las relaciones ayudan a las personas a desarrollar un sentido de pertenencia, mejorar las habilidades de comunicación y mejorar el trabajo en equipo.

La comunicación interpersonal implica el intercambio de información y comprensión entre dos o más personas por cualquier medio eficaz. Para que esto se considere verdadera comunicación, las ideas inteligibles y la interacción bidireccional deben transmitirse de persona a persona.

No cabe duda de que la comunicación es uno de los pilares del trabajo en equipo. Y para que un grupo de personas trabaje de manera adecuada y eficiente en un buen ambiente de trabajo, todos los miembros deben tener toda la información necesaria para hacer su trabajo.

Moderado. En los grandes centros y organizaciones, la comunicación interpersonal es cada vez más difícil de mantener. Si bien el contacto humano es el mejor camino a seguir, a veces esa comunicación no funciona, al menos en muchos casos, y para algunos, esta falta de contacto humano hace que la información sea difícil de alcanzar. Por tanto, cuando la comunicación interpersonal no puede llevarse a cabo en todas las situaciones, la elección del medio a utilizar es aún más importante.

Todo líder necesita comunicarse de manera efectiva porque la comunicación interpersonal es el factor definitorio del liderazgo, se convierte en una herramienta clave para la consecución de las metas y objetivos que se puedan plantear. La comunicación permite la cooperación y el trabajo en equipo, influyendo en las actitudes, motivaciones y expectativas de los empleados y de quienes colaboran más directamente con ellos.

## **Comunicación**

Pero, ¿qué es la comunicación? Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice. Es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Por tanto, la comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura. El filósofo Cassirer menciona:

Lo que distingue en sí al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diferentes maneras sus ideas y emociones para que sus descendientes las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. (párr. 5)

La comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupala e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

## **Delegar**

Entendemos por la acción de delegar, la capacidad de la persona que ejerce una cierta autoridad para conseguir que sus colaboradores

dispongan de la información y los recursos necesarios para lograr sus objetivos.

Beneficios:

La acción de delegar permite que:

- Los directores cuenten con más tiempo para organizarse mejor y atender tareas prioritarias.
- La totalidad de las tareas se cumplan y aumente la productividad.
- Se prepare a los colaboradores para asumir responsabilidades de mayor importancia, poner en práctica su iniciativa y creatividad y se mejore su autoestima.
- Se alivie la tensión y la carga de trabajo de los directores, y aumente la conciencia de corresponsabilidad y solidaridad de su equipo.
- Se incremente la calidad del desempeño y se obtengan mejores resultados laborales.
- Los equipos de trabajo estén preparados para operar sin la presencia constante del director, en casos necesarios.

Obstáculos:

Entre los principales obstáculos se encuentran:

- La costumbre de hacer todo personalmente.
- El temor a que los colaboradores no logren llevar las tareas a buen término.
- Presuponer que se puede llevar a cabo la tarea en forma más eficiente que los demás.
- Ignorar el hecho de que delegar forma parte de la función directiva y es indispensable para el desarrollo de sus competencias.
- No saber qué delegar o no saber hacerlo.

¿Qué delegar?

Como guía general para saber qué delegar, se puede elaborar una lista de prioridades, para distinguir las tareas que requieren

necesariamente de la atención personal del director y las que no, por ejemplo:

- Trámites burocráticos.
- Tareas rutinarias.
- Asuntos técnicos.
- Tareas con potencial de desarrollo.

¿Qué no delegar?

Como norma general, no se debe delegar nada en lo que se tenga que participar de manera personal porque se es el único con las competencias para hacerlo. Ejemplos:

- Asuntos personales, relacionados con la propia familia.
- Actividades confidenciales, como situaciones que tienen que ver con la vida personal de algún maestro y que nos confió.
- Crisis. Por ejemplo, alguna protesta de los padres de familia que puede pasar a mayores.
- Actividades que delegaron en ti en forma explícita y personal, como por ejemplo: el supervisor solicita un reporte acerca de las actitudes de los maestros frente a algún cambio.

¿Cómo determinar a quién delegar?

Una vez que se haya decidido qué delegar, hay que elegir a un colaborador para que realice la tarea. A tal efecto es necesario asegurarse de que el candidato cuenta con la capacidad para cumplir exitosamente con el trabajo, en el tiempo estipulado. Es muy importante contar con la colaboración de todos los adultos que integran la comunidad para la transformación de la cultura escolar.

Cuando se elige, deben tomarse en cuenta los talentos e intereses de los colaboradores. Es aconsejable consultar a varios de ellos para verificar su disponibilidad antes de hacer la elección final y, enseguida habrá que establecer una comunicación abierta, clara y directa acerca de los objetivos que se desea lograr (Ver tabla 2).

Tabla 2. Propuesta para delegar, con temor a equivocarse

Cómo se debe delegar				
Para	Hay que			
Desarrollar una actitud favorable	Ceder control	Tomar riesgos	Tener calma y paciencia	Tener confianza
Decidir qué delegar	Identificar la oportunidad	Evaluar la experiencia	Medir la motivación	Revisar la carga de trabajo
Seleccionar a la persona correcta	Alinear expectativas	Motivarla	Basarse en sus habilidades	Favorecer sus Intereses
Comunicar responsabilidades	Fijar prioridades	Identificar posibles fallas	Anticipar medidas	Establecer estándares
Ceder la autoridad necesaria	Definir a qué grado	Comunicar a todos los involucrados	Anticipar los posibles efectos secundarios	Tener claro el rol futuro
Dar el soporte necesario	Dar seguimiento y comunicar los Resultados	Tener la disposición de ayudar	Poder apuntalar	Saber de qué se Trata
Monitorear la delegación	Documentar	Poder anticipar	Tener capacidad de respuesta	Poder corregir
Evaluar la delegación	Revisar	Poder comparar	Tener claro el Rol	Discutir positivamente

Nota: Consideraciones para delegar desde la visión del líder.

## Trabajo en equipo

La capacidad de trabajo en equipo es una competencia transversal e interpersonal claramente reconocida y a la que se da gran importancia.

Trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido.

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva (Badger, Sadler-Smith et Michie, 1997; Rousseau, Aubé, et Savoie, 2006; Tjosvold, 1991). En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo (Ayestarán (Coord.) 2005; Rousseau et. al. 2006).

Para poder realizar los diferentes procesos o llevar a cabo las diferentes tareas, se precisa de la colaboración y cooperación de varios miembros, estimulando de este modo la participación y la comunicación entre ellos y generando una mejora y un incremento de la calidad (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Park et. al., 2005)

Los equipos empiezan a ser la principal forma de trabajo, considerada como una unidad, que puede generar más beneficios a las organizaciones que un simple trabajador (Alcover, Gil, et Barrasa, 2004; Ellis et. al. 2005; Gruenfeld et. al., 1996; Hollenbeck et. al. 2004; Rousseau et. al. 2006). No se da tan sólo en organizaciones privadas, sino que también en estamentos y organismos públicos, y estos se reflejan de diferentes formas, no existe un único tipo de equipo (proyectos, equipos paralelos, equipos de administración, trabajo en equipo) (Cohen et Bailey, 1997; Ellis et. al. 2005; Sundstrom; McIntyre; Halfhill; et Richards, 2000).

Las organizaciones, empresariales o no, hace tiempo que comprendieron las ventajas del trabajo en equipo. Que la contribución de un equipo a la consecución de resultados es mayor que la suma de las aportaciones individuales.

Para que el trabajo en equipo resulte eficaz, sus integrantes deben tener predisposición para trabajar coordinadamente y para sumar esfuerzos. A trabajar en equipo se aprende, desarrollando técnicas y habilidades de trabajo grupal.

Para que sea eficaz la actividad de un equipo de trabajo deben tenerse en cuenta algunas consideraciones como:

- Establecer el número adecuado de miembros. Los equipos eficaces no son muy numerosos.

- Reducir las tensiones interpersonales que pueden surgir en el equipo.
- Establecer acuerdos sobre procedimientos para resolver conflictos. Lo deseable sería que las decisiones se tomaran por consenso.
- Dotar de autonomía al grupo para establecer sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones. - Aprender técnicas y desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

## Gestión de conflictos

Uno de los aspectos más destacados del conflicto en las organizaciones es que resulta consustancial a la propia vida y dinámica organizativa, pudiendo tener consecuencias tanto funcionales como disfuncionales para las distintas partes de la organización. A pesar de este potencial positivo, el conflicto es considerado a menudo como una amenaza a la eficiencia y efectividad organizacional (March y Simon, 1958), dada nuestra tendencia a considerar las organizaciones bajo el modelo del orden (Burrell y Morgan, 1979; Greenhalgh, 1987).

Del modo más sencillo posible, Deutsch (1983, p. 47) observa que: “Un conflicto existe cuando se da cualquier tipo de actividad incompatible”. De un modo más explícito, señala Smith (1987) que el conflicto social surge cuando las partes de una relación de interdependencia tienen aspiraciones incompatibles sobre algunos aspectos de sus acciones conjuntas. Pruitt (1981) lo define como un episodio en el que una parte trata de influir sobre el otro o sobre un elemento del entorno común, mientras la otra parte se resiste.

Ciertamente, el conflicto es un aspecto ambiguo de la realidad social, y del mismo modo que puede resultar estimulante para crear nuevas ideas o nuevos medios de convivencia, a esta versión liberadora e iluminadora se añade la otra cara de la moneda, en la que priman las consecuencias dañinas o destructivas, por la que pueden peligrar amistades, familias, instituciones sociales que nos nutren e incluso la propia especie humana en la era actual. La comprensión y el control del conflicto social es, por consiguiente, una meta natural de la aplicación del conocimiento psicosocial

Algunos enfoques de manejo de conflictos son capaces, aunque sea de manera más implícita que explícita, de superar la brecha teórica entre subjetividad y objetividad. Este resultado se obtiene gracias a una combinación de diferentes estrategias de gestión de conflictos, por ejemplo, estrategias de regulación de conflictos estilo "power-mediation" (mediación imperativa), con otras vías de resolución de conflictos tales como la "facilitación" en grupos de diálogo. La calidad y cantidad de estos métodos combinados dependen mucho de la fase del conflicto en la cual se utilizan.

## **Dimensión institucional**

En esta dimensión el concepto de liderazgo debe encontrar su lugar de forma lógica y natural, debido a que es el campo donde se desarrolla la idea de transformar la cultura escolar articulando el conocimiento y la observación escrupulosa de la normatividad, los términos de planes y programas vigentes, las experiencias y nociones del personal

En el diccionario de uso del español, Moliner (1994) define como: "Cosa instituida como una norma, derecho u obligación. Organismo instituido para desempeñar una función del interés público; particularmente de enseñanza o beneficencia. Organismo instituido para Gobernar o desempeñar una función capital en el Estado". (p. 1660)

Esta definición menciona entre las funciones de interés público a la enseñanza refiriéndose a la institución escolar, es decir, a cada escuela de cualquier nivel educativo académico, por lo que se requirió crear normas y reglamentos.

Esto significa que el discurso del otro no está únicamente encarnado en el inconsciente individual, sino en un campo social que se determina a partir de una tensión constitutiva: la dinámica entre lo instituido y lo instituyente.

Lo instituido alude a lo ya dado, a lo establecido, a todo aquello que de tanto actuarse se torna "natural", a diferencia de lo instituyente, que refiere a una fuerza de cambio, a una potencia más o menos indeterminada, innombrable, que cuestiona y contrapesa permanentemente a lo establecido en una institución. La

heteronomía se define, entonces, a partir de la negación y la captura de la dimensión instituyente de una sociedad por un imaginario instituido cuyo único objetivo es según Castoriadis (2013) "la creación de individuos absolutamente conformados, que se viven y se piensan en la repetición" (p154). La sociedad, de acuerdo con esta idea, nunca será totalmente transparente en tanto la dimensión instituida, en el plano individual y colectivo, no puede ser eliminada por completo. Para Castoriadis un imaginario social tiene un doble modo de existir: lo instituido y lo instituyente. La primera se refiere a que las significaciones sociales descansan sobre instituciones cristalizadas. Lo instituyente en cambio, se refiere a ese colectivo anónimo que dinamiza ciertas transformaciones sociales. Para el mencionado autor, una institución es una red simbólica socialmente sancionada; pero en las instituciones también hay una combinación de un componente funcional "las instituciones no se reducen a lo simbólico, pero no pueden existir más que en lo simbólico". (Castoriadis, 2013, p. 211). Decir que una institución es instituida, significa rechazar la idea de que fueron creadas de forma natural, el mundo social es cada vez constituido y articulado en función de un sistema de estas significaciones, y estas significaciones existen una vez constituidas, "modo de lo que hemos llamado lo imaginario efectivo (o lo imaginado)" (Castoriadis, 2013, p. 236).

Es decir que reconocemos como institución a los elementos que constituyen y estructuran la sociedad en la que vivimos, ordenando la convivencia de las personas como ciudadanos, al interior de su organización política el Estado. Platón inculca...

La idea de que el puesto del supremo funcionario en materia de educación es con mucho, el más importante de todos los cargos supremos del Estado...Con la institución de esta suprema autoridad educativa, el legislador trata de impedir que la educación llegue a convertirse nunca en algo secundario dentro de su Estado". (Jaeger, 2001, p. 1067)

Por tanto, las escuelas, como instituciones del Estado, deben formar ciudadanos.

La polis, como suma de la comunidad ciudadana, da mucho. Puede exigir, en cambio, lo más alto. Se impone a los individuos de un modo vigoroso e implacable e imprime en ellos su sello. Es la fuente de todas las normas de vida válidas para los individuos. El valor del hombre y de su conducta se mide exclusivamente en relación con el bien o el mal que le proporciona. Tal es el resultado paradójico de la lucha inauditamente apasionada por la obtención del derecho y de la igualdad de los individuos. Con la ley se forja el hombre una nueva y estrecha cadena que mantiene unidas las fuerzas y los impulsos divergentes y los centraliza como nunca lo hubiera podido hacer el antiguo orden social.

La obra de filosofía pedagógica de Platón culmina en el hecho de que en su última y mayor obra se convierte en legislador, y la ética y la educación filosófica se enlazan, por el contenido y por la forma, con las legislaciones más antiguas. No se desarrollan en el espacio vacío del pensamiento puro, sino mediante la elaboración conceptual de la sustancia histórica de la nación.

## **Gestión del talento**

En la era en la que estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las instituciones no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y de conducta que transforman el papel de las personas que participan en ellas.

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los directivos deben asumir nuevas responsabilidades y, para cumplirlas, deben aprender y desarrollar nuevas habilidades conceptuales, técnicas y administrativas, así como habilidades humanas para conformar y optimizar el desempeño de sus equipos de trabajo.

En consecuencia, gestionar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones educativas. Tener a cargo personas no significa necesariamente tener muchos talentos. La diferencia estriba en identificar el talento de cada persona que participa en el equipo, de tal manera que encontremos el rasgo distintivo o diferencial y lo pongamos al servicio del colectivo. A tal efecto, hay cuatro aspectos que deben tomarse en cuenta:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, la habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que algo ocurra. La actitud emprendedora o de iniciativa permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la realización de su potencial (ver figura 3).

Figura 3. Componentes para la gestión del talento



Nota: La gestión del talento.

Las personas con talento son las que crean el valor en las organizaciones y son consideradas como personal clave. Se trata de identificar a personas con capacidades excepcionales o mejores, comparadas con la mayoría, con cualidades como:

1. Congruencia con el compromiso, es decir, con los resultados, manteniendo altos estándares de integridad personal.
2. Respeto por las personas, es decir, la capacidad de apreciar las diferencias y sensibilidades individuales de los otros, su interés por escucharlas, por atender sus necesidades, su capacidad de comprensión, en definitiva, la manifestación sincera del interés por las personas.
3. Búsqueda de la excelencia, es decir, motivación por hacer las cosas cada vez mejor. El esfuerzo por superarse tanto profesional como personalmente. Las ganas e interés por seguir aprendiendo.
4. Habilidades de comunicación. Transmitir mensajes claros y sencillos, y escuchar activamente y con empatía.
5. Alta confianza en sí mismos y en sus posibilidades. Sólo las instituciones que logren ganar el corazón y la mente del talento serán capaces de entregar valor a corto y largo plazo.

¿Cómo se gestiona el talento? En el entorno de la educación básica en nuestro país, el talento se gestiona principalmente, generando un entorno institucional que cree valor al profesional y que le motive a aportar y a continuar en el centro de trabajo.

Por ello, los objetivos de la gestión del talento pueden resumirse con las siguientes palabras de José Antonio Marina: "No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios".

En otras palabras, el talento es la suma de lo que saben todos en la organización, lo cual le da a la institución una ventaja competitiva.

## **Modelo de gestión del talento**

Las personas son un recurso común a todas las organizaciones y debemos considerarlas en la doble vertiente: como personas y como recurso.

Tabla 3. Personas vistas desde el modelo de gestión del talento

Como personas	Personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivación y objetivos personales	Tratamiento personal o individual
Como recurso	Habilidad, capacidades, experiencia, destreza y conocimiento.	Tratamiento estándar, igual y generalizado.

Nota: Modelo de gestión del talento.

Un principio importante en psicología es que cada persona es diferente: cada una tiene percepciones, personalidad y experiencias de vida únicas. La gente tiene distintos antecedentes étnicos y diferentes capacidades de aprendizaje, y para el manejo de responsabilidades, así como diferentes actitudes, creencias y niveles de aspiración.

Así, las características que distinguen a las personas se entienden como rasgos, y por personalidad, como la combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo. Al hablar de personalidad, los psicólogos se refieren a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. La personalidad contempla el conjunto agregado que es mayor que la suma de las partes, es la suma total de las formas características de actuar, pensar y sentir que hacen que cada persona sea única.

Entender la personalidad de nuestros colaboradores es importante, pues ésta influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y las actitudes. Conocer las diferentes personalidades ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo. Bandura nos propone un modelo en el que los patrones de conducta están totalmente vinculados con el éxito o fracaso, es decir, con los resultados que la persona obtiene. Estos patrones están conectados con las creencias de autoeficacia que tenemos sobre nosotros mismos si se modifican dichas creencias, existen muchas posibilidades de que la persona tenga resultados positivos en todos los ámbitos de actuación.

Es pues importante que al hablar de desarrollo de talento, pensemos en sustituir las creencias anteriores y los patrones de conducta ineficaces para centrarnos en la generación de nuevos

paradigmas que orienten a los colaboradores hacia la búsqueda de: soluciones creativas, establecimiento de objetivos, planificación y ejecución, aprendizaje de los errores, visualización del éxito, disminución del estrés, etc.

Puede concluirse entonces que las instituciones visionarias y de excelencia tienen como prioridad estratégica su propia construcción y fortalecimiento interno y la optimización de su capital intelectual. Sólo de esta manera pueden responder a las necesidades de alumnos, maestros, padres de familia y comunidad.

## Valores

El proceso para la construcción de valores implica que el individuo llegue a tener la habilidad de darse cuenta de lo que realmente aprecia y quiere, lo que le permite actuar de acuerdo con las propias decisiones y no quedar a merced de las influencias e imposiciones del ambiente. El foco de valoración se encuentra en la propia persona y no en otras.

Frecuentemente creemos *aprender valores* y los consideramos ya realizados por la sola razón de estimarlos intelectualmente, sin que estén influyendo realmente en nuestra conducta, desde la perspectiva humanista, los valores motivan el comportamiento humano; son preferencias habituales que suponen un proceso de asignación de valor y de comparación, que conduce a una elección.

Así, los valores no elegidos por la persona no llegan a interiorizarse y, por lo tanto, no llegan a tener significación ni efectividad en la vida.

El valor, como ha expresado Fondeirla (2012), "...es un carácter de las cosas que consiste en que éstas sean más o menos estimadas o deseadas, en que satisfacen para un fin. Pero no habría valor si no fuera en relación con el hombre que valora." (p. 56)

Valor y actitud, como elementos dinámicos del comportamiento, forman una configuración estímulo-respuesta que puede servir de fundamento a muchos modelos de comportamiento, proporcionando a cada uno de ellos una motivación. En consecuencia, los valores que sólo se predicen no impactan a los demás, solo logran este efecto aquellos que son congruentes con la vivencia de quien los profesa.

Con base en lo anterior, es muy claro que educar en valores no es hablar sobre las preferencias habituales de las personas o de los grupos, sino vivir de manera auténtica los valores que se dice profesar.

Por ende, en el sistema educativo es necesario pensar y actuar tomando como fundamento los valores de la persona y de la comunidad, a fin de plantear objetivos realmente alcanzables, para lo cual es necesario establecer principios metodológicos coherentes con las habilidades y actitudes que desea construir.

## **La ruta de mejora escolar**

La ruta de mejora es un proyecto de trabajo colectivo, la cual sirve para detectar debilidades y fortalezas de la institución, para convertirlas en aprendizajes significativos y contribuir al desarrollo de las competencias para la vida, adquiridas por los educandos, además de que los docentes y directivo obtienen experiencias de trabajo compartido, que les permite aplicar lo aprendido dentro de su grupo y escuela.

Es un planteamiento dinámico que hace patente la necesidad de autonomía de gestión de las escuelas, para ordenar y sistematizar sus procesos de mejora. Es un recurso al que el Consejo Técnico Escolar regresa continuamente para que no pierda su función como herramienta de apoyo en la organización, la dirección y el control de las acciones que el colectivo escolar ha decidido llevar a cabo en favor de su escuela. Se deberá, de manera periódica, revisar avances, evaluar el cumplimiento de acuerdos y metas, así como realizar ajustes en función de los retos que enfrenta y retroalimentar la toma de decisiones

Por lo tanto, el asunto es la autonomía según Castoriadis, (1983). "El problema de la autonomía radica en que el sujeto encuentra en sí mismo un sentido que no es suyo y que debe transformar, utilizándolo". (p. 183)

Si el proyecto de la autonomía se despliega en la relación problemática con la alteridad, ésta no puede ser remitida a un problema teórico, filosófico, conceptual, ni tampoco individual, a pesar de que atañe a sujetos singulares: se trata, por el contrario, de un problema eminentemente. El estado se expresa objetivamente en

la ley, la ley se convierte en rey, como dijeron los griegos posteriores, y este señor invisible no sólo somete a los transgresores del derecho e impide las usurpaciones de los más fuertes, sino que introduce sus normas en todas las esferas de la vida, antes reservadas al arbitrio individual. Traza límites y caminos, incluso en los asuntos más íntimos de la vida privada y de la conducta moral de sus ciudadanos.

El desarrollo del estado conduce, así, a través de la lucha por la ley al desenvolvimiento de nuevas y más diferenciadas normas de vida político y social, puesto que el discurso del *otro* está íntimamente vinculado con el plano imaginario que sostiene una sociedad.

En la revisión de diversos autores que trabajan el campo de la ética profesional, se encuentra siempre la referencia a la autonomía; en ocasiones como un principio fundamental, y en otras, como un valor indispensable.

## Ética profesional

El tema de la ética profesional es de gran actualidad y de elevada sensibilidad social, por las faltas de moralidad de la vida pública y el ejercicio de las profesiones. La introducción de materias y contenidos de ética profesional en los currículos, no resuelve esta necesidad por sí sola, pero contribuye a llenar el vacío. No se trata de meros asuntos discursivos, sino de ayudar a reflexionar sobre qué debe hacer un buen profesional para serlo (Hortal, 1995). “Hay que trabajar en torno a los fines que tiene cada disciplina, las consideraciones que derivan del respeto a los derechos, legítimos intereses y puntos de vista de los beneficiarios de la actividad profesional y la ética social”. (Hirsch, 2003, p. 10)

En el contexto educativo, se requiere presentar a los docentes la dimensión ética de la profesión y que ésta sea racional y crítica (Hortal, 1995). Puede contribuir a la reflexión sistemática sobre los bienes y servicios que presta la profesión a la sociedad, las obligaciones que esto conlleva y los principales dilemas y conflictos éticos que se producen en el trabajo. Muchos conflictos éticos en las profesiones hoy se resuelven mediante la abstención de la actuación. Se puede tener un comportamiento moral, inmoral o incluso amoral, pero no es posible un comportamiento sin sustancia ni referencia moral; cabe

la afirmación, la negación o la indiferencia ante la ética: lo que no cabe en su inexistencia. (Altarejos, 1998)

## **Redes de intercambio**

Un trabajo en forma de red, en el que se distinguen la colaboración y la cooperación es imprescindible para el buen desempeño institucional, al interior los colectivos docentes deben establecer esas redes de intercambio, pero no solo se debe cerrar a ello, también debemos abrir el espacio con otros colectivos e instituciones. Un ejemplo de esto es que, desde hace décadas, se maneja la idea de los "colegios invisibles", lo cuales constituyen la red que forman los autores que trabajan dentro de una misma disciplina académica y que tienden a citarse entre ellos dentro de su producción científica. han estado en manos de los especialistas con proyectos e intereses comunes.

Este fenómeno ha sido estudiado por grandes científicos, pensadores y filósofos como Bourdieu (1980).

conjunto de recursos actuales o potenciales que están ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de inter-reconocimiento; o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no están solamente dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos) sino que están también unidos por lazos permanentes y útiles. (p.2)

En otras palabras, sería el conjunto de relaciones sociales que un agente puede movilizar en un momento determinado, que le pueden proporcionar un mayor rendimiento del resto de su patrimonio académico e intelectual, para transitar al tema de redes de intercambio es necesario identificar el análisis de Larissa Lomnitz en una barriada mexicana (Lomnitz, 1978), numerosos estudios sobre estrategias de sobrevivencia en la pobreza han reconstruido "redes de intercambio recíproco de bienes y servicios" con las cuales los pobres hacen frente a una serie de necesidades cotidianas, mostrando así la

importancia de los recursos sociales en el análisis de la reproducción social (Gutiérrez. 2008, p. 5).

El desarrollo tecnológico está ofreciendo nuevas herramientas que el docente e investigador puede emplear, tanto desde el punto de vista metodológico, como para la difusión de resultados. Los recursos tecnológicos de apoyo a la investigación abren nuevos canales para que los científicos realicen su actividad y para la comunicación de su producción. Las tecnologías 2.0 y 3.0 permiten que las personas se relacionen de manera fluida y que los datos se compartan de forma abierta. La ciencia 2.0 y 3.0 es la aplicación de las tecnologías de la Web social al proceso científico. Diversas son las formas en las que la Web social se aplica a la investigación, fundamentalmente en la gestión de la información bibliográfica y en la relación entre investigadores y docentes.

Recientemente ha entrado en escena toda una nueva generación de sitios de redes sociales basadas en la Web, concebidos y dirigido exclusivamente a científicos, académicos, médicos, investigadores, docentes y directivos, quienes como consumidores y generadores de información tiene interés y necesidad de compartir, debatir, publicar y conectarse con sus pares, a diferencia de otras redes que atienden, fundamentalmente, necesidades personales (Facebook, MySpace, Twitter, entre otros). “Dichas redes sociales científicas constituyen comunidades científicas que emplean tecnologías participativas para el intercambio de información”. Santana (2010)

Las organizaciones de información (centros de documentación, bibliotecas públicas, bibliotecas especializadas, archivos, entre otras) tampoco han podido sustraerse ni permanecer al margen de este fenómeno, por lo que se han incorporado también a las redes sociales en un intento de lograr un mayor acercamiento e intercambio para estar presentes allí donde van sus usuarios, así como de aprovechar este nuevo espacio para divulgar y promocionar servicios, actividades o productos de información, y para captar nuevos usuarios, de acuerdo con sus necesidades, gustos y preferencias.

## Disciplina positiva

Se trata de un término si no nuevo si vigente al desarrollo humano y social del individuo, "La Disciplina Positiva" se basa en las teorías de Alfred Adler y Rudolf Dreikurs que creían que el comportamiento humano está motivado por la necesidad central de sentir un sentido de pertenencia y significado a un grupo. La disciplina positiva busca encontrar soluciones a largo plazo que permitan desarrollar la autodisciplina del alumno, su autocontrol y las habilidades sociales que le permitirán convivir durante toda su vida; es decir, la disciplina se enseña y se transmite para que los estudiantes sean capaces de desenvolverse por sí mismos en un entorno favorable para la convivencia.

La Disciplina Positiva ofrece a los padres, maestros y cuidadores la oportunidad de aprender a través de un enfoque experiencial sobre el mundo infantil para comprender mejor los pensamientos, sentimientos y decisiones que toman los niños. En lugar de depender del castigo para motivar a los niños a mejorar, la Disciplina positiva enfatiza la necesidad de amabilidad y firmeza al mismo tiempo: los adultos modelan la firmeza al respetarse a sí mismos y las necesidades de la situación y amabilidad al respetar las necesidades del niño y de ellos mismos, los errores se consideran oportunidades de aprendizaje y que aprendamos mejor en el contexto de una relación de cuidado donde se hace esfuerzo para conectar antes de la corrección. Nelsen (2015) menciona que esta definición estaría relacionada a un conjunto de principios y herramientas que con su práctica permitirán desarrollar saludables habilidades socioemocionales, las cuales se subdividen en 6 grupos que incluyen a la empatía, la asertividad, la resiliencia, entre otros, fomentando así relaciones basadas en el respeto mutuo.

Durrant (2013), por su parte, manifiesta que la disciplina positiva va más allá de reglas o principios, pues corresponde a un enfoque, a una forma de pensar fundamentada en 4 pilares: (a) identificar los objetivos a largo plazo, (b) brindar calidez y brindar estructura, (c) entender cómo piensan y sienten los niños y niñas, (d) resolución de problemas.

Asimismo, Ortega (2014) señala que la disciplina positiva se basa en seis principios clave: las relaciones horizontales, la conexión con la otra persona y su sentimiento de pertenencia, alentar y dar aliento, el equilibrio entre la amabilidad y firmeza, y la visión de los errores como estupendas oportunidades para aprender dentro de una educación a largo plazo.

## **La autoridad orientada al servicio**

El proceso educativo que se desarrolla en la escuela requiere del ejercicio de la autoridad por parte de los educadores, entendida como un servicio para la mejora de los educandos.

Las raíces etimológicas de la palabra autoridad son augere: hacer, crecer, y hacer cumplir. El objetivo de "ejercer el poder" tiene su sentido en la conducción de las nuevas generaciones hacia el crecimiento personal y social.

Es por ello por lo que el ejercicio de la autoridad es necesario para hacer posible el proceso de crecimiento y maduración del educando. Por lo tanto, la autoridad ha de concebirse y ejercerse como un servicio al otro, para que logre la autonomía y asuma responsabilidad de sí mismo y de su relación con los otros.

Cuando un director, maestro o padre ejerce su autoridad buscando dominar, someter, controlar o algún otro fin distinto al crecimiento del sujeto a su cargo, está traicionando la función para la que recibió esta autoridad.

La autoridad puede ser considerada como un servicio a la libertad en desarrollo de otros seres humanos, que, por insustituible esfuerzo personal, van siendo cada vez más autónomos y más responsables.

## **Estilos de actividad de liderazgo**

El análisis del estilo de liderazgo, desde el punto de vista de la autoridad, considera dos grandes vertientes de acción:

- La construcción de estructuras que se refieren al establecimiento de un modelo de organización bien definido,

con canales de comunicación y procedimientos o métodos de actividad.

- La consideración personal, que se refiere a la preocupación por las relaciones de amistad, respeto mutuo y cordialidad entre los miembros que colaboran en la conducción y ejecución de las actividades. Una buena organización aspira a llegar a un equilibrio entre estas dos posibilidades.

## Conclusión

El liderazgo compartido desde el ámbito directivo debe demostrar, a través de diversas investigaciones, la gestión, la calidad y el desempeño institucional, pocas son las investigaciones en América Latina que den cuenta de los resultados destacados de los directivos normalistas, existen aportaciones donde se muestra la importancia que tiene el liderazgo directivo en el mejoramiento de los logros obtenidos, a través del programa “ escuelas de calidad” en educación básica, en Estados Unidos, encontramos una investigación realizada por Waters, Marzano y McNulty, que abarcó a más de un millón de alumnos, los cuales han aportado con su conceptualización al logro de varias investigaciones sobre percepciones hacia el docente directivo. En México existe una investigación cualitativa etnográfica que da cuenta como la Escuela Normal Superior de México (ENSM) coadyuva o no a la formación de liderazgo en el estudiante normalista, cómo influye este en su práctica y cómo impacta en la calidad educativa, así como la importancia que dan al modelado que deben realizar sus profesores. En las conclusiones parciales se señalan las necesidades de apoyo para desarrollar el liderazgo en los estudiantes y la de ejercerlo como formadores en cada uno de los espacios curriculares de los que son responsables.

## Referencias

- Allport, G. (1970). *La personalidad*. Hender.
- Arvon, H. (1980). *La autogestión*. Fondo de Cultura Económica.
- Cassirer. (1974). *Antropología filosófica*. Fondo de Cultura Económica.
- <https://www.herdereditorial.com/>

- Castoriadis, C. (2008). *Sobre el porvenir de nuestras escuelas*. Tusquets
- Diccionario Real de la Lengua Española. <https://www.rae.es/>
- Durrant, J. (2013). *Disciplina positiva en la crianza cotidiana*. (3ª ed.). Save the Children. [https://resourcecentre.savethechildren.net/node/7509/pdf/positive\\_discipline\\_in\\_everyday\\_parenting\\_sp\\_hires\\_final\\_2017.pdf](https://resourcecentre.savethechildren.net/node/7509/pdf/positive_discipline_in_everyday_parenting_sp_hires_final_2017.pdf)
- Frankl, V. (2013) *El hombre en busca del sentido*. Paidós
- Fromm, E. (1978). *Tener o ser*. Fondo de Cultura Económica.
- Gutiérrez, A. (2008). Redes e intercambio de capitales en condiciones de pobreza : dimensión relacional y dimensión vincular». *Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, Vol. 14, pp. 0-0, <https://raco.cat/index.php/Redes/article/view/115237>.
- Hortal Al. (1995). *La ética profesional en el contexto universitario*”, en *Aula de Ética, la ética en la universidad. Orientaciones básicas*, Universidad de Deusto.
- Iturraspe, F. (1986). *Participación cogestión y autogestión en América Latina*. Nueva Sociedad.
- Lomnitz, Larissa (1978). *Cómo sobreviven los marginados*. Siglo XXI.
- Nelsen, J. (2011). *Disciplina Positiva de la A a la Z*. Editorial Terán Libros.
- Nelsen, J. y Gfroerer, K. (2015). *Herramientas Disciplina Positiva para Maestros: 52 Herramientas para la Gestión de la Clase*. Empowering People, Incorporated.
- Ortega, N. (28 de octubre de 2014). *¿Qué es la Disciplina Positiva? Educando en Positivo*. Educar para el futuro. <http://www.educarparaelfuturo.com/que-es-la-disciplina-positiva-educando/>
- Santana, S. (2010). Arroyo, Redes de Intercambio de información científica y académica entre los profesionales en el contexto de la *Web 2.0*, *ACIMED* v.21 n.3 jul.-sep.
- Smith, A. (s.f.). *La teoría de los sentimientos morales*. Epublibre.
- Stephen, R. (2014) *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. Paidós.
- Werner, J. (1985). *Paideia, los ideales de la cultura griega*. Fondo de Cultura Económica.



# **El liderazgo como motor de la gestión: una experiencia propia**

JOSÉ ALEJANDRO SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

Un líder es aquel que conoce el camino, hace el camino y muestra el camino.

JOHN C. MAXWELL

## **Origen y antecedentes**

El abordaje de este capítulo retoma como estilo a la narrativa autobiográfica que Bolívar (2001) ha descrito de manera amplia como método para abordar los hechos sociales. Sin duda revisar el liderazgo desde la figura del director y su función de gestión conlleva retomar los principios básicos de la administración escolar, pero se pretende que este capítulo no sea sólo un cúmulo de preceptos teóricos, sino que parta de la experiencia, de las vivencias que encierra el sujeto en sus dimensiones profesional, laboral y emocional, como ser que se construye desde lo que vive y experimenta, permitiéndole aprender y desaprender, por lo que a continuación se presenta justo el origen y antecedentes de la gestión y liderazgo directivo.

Trabajaba como Ingeniero Industrial en la industria farmacéutica desde el 2003, tipo de empresa cuya contratación para mi suerte solo consistía en contratos temporales o por proyecto de tres meses a seis. Me encontraba laborando en 2006 en unos laboratorios al sur de la Ciudad de México y llevaba a cabo procesos de normas ISO 9000 y otras que resultan necesarias en el giro de estas empresas, auditaba a diversas áreas de producción, ventas, validación, mantenimiento, etc. Un día decidí junto con el compañero con quien compartía la función,

renunciar, tras diversos conflictos con quien era nuestro jefe en ese momento, al salir de la empresa, me encontré en el transporte con la jefa de un área de prestigio y quien en la plática me comentó que deseaba invitarme a trabajar en su equipo de Validación de Procesos, por haber visto potencial en mí, cuando le conté sobre mi reciente renuncia me dijo que esperaba que todo me saliera bien. Ese mismo día en la noche recibí una llamada de parte de la entonces directora de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl invitándome a trabajar a la institución, situación que con gusto acepté. Empecé a trabajar 4 horas sabatinas impartiendo el club de inglés con alumnos de octavo semestre. Debo comentar que en ningún momento me explicaron que la escuela estaba integrada al cien por ciento hasta ese momento por mujeres, así que el día que me presente a mi primera clase recuerdo aun mi sorpresa y el enrojecimiento de mi rostro cuando me percate de este asunto. No entendía el trabajo en las escuelas normales, no sabía qué hacía ahí, pero lo estaba tomando como un trabajo temporal mientras conseguía un “nuevo y mejor empleo” desde mi perspectiva nuevamente en la industria.

La llegada no fue del todo agradable, apreciaba un celo de los compañeros docentes quienes ya estaban ocupando puestos indeterminados, es decir de base, me hacían comentarios desesperanzadores como: “aquí nunca vas a lograr nada, porque no eres Normalista”, “si eras tan bueno en la industria, qué haces aquí”, entre otros del mismo sentido. Me di cuenta durante mi paso por el estacionamiento que los sueldos no eran malos y que si lograba colarme a lo que ellos comentaban como imposible y tener una plaza definitiva mi suerte estaría asegurada. Decidí que regresar a la industria no era una buena opción, además la Escuela Normal se encontraba a solo 20 minutos de mi domicilio.

En contraste a la recepción antes mencionada, tuve un agradable encuentro con la entonces directora Profra. Rosa María Rodríguez León, tras lo cual tomé la iniciativa de presentarme tres horas diarias a apoyar en lo que fuera necesario a fin de hacer méritos para ser considerado en caso de que algún día hubiera una oportunidad, decidí hacerlo así, pues era el mismo tiempo que invertía en las farmacéuticas para desplazarme en el metro de la ciudad. Fui asignado para apoyar a la Subdirección Administrativa durante las

horas que comento, las cuales poco a poco se fueron convirtiendo en más, por supuesto sin ningún tipo de sueldo, pero con la fortuna de permitir que me conocieran más y esto en algún momento pudiera servir para colocarme en un puesto en la institución.

Al paso de algunos meses me asignaron nuevas y más horas, llegando a cubrir un total de 21 horas, con las cuales ya me era posible sostenerme económicamente hablando; además empecé a lograr amistades que conservo al día de hoy. Al paso de los años, me ofrecieron una plaza de pedagogo “A” sueño de muchos, la situación con la plaza es que tenía dueño y terminaría en dos años y las 21 horas que venía cubriendo las perdería, pero con la promesa y esperanza de que el dueño de la plaza no regresaría.

Se jubiló la directora y el espacio dio llegada al nuevo director Dr. Teodoro Fernández Contreras con quien mi contrato aun no terminaba y quien pudo conocer mi trabajo en algunos meses. Al enterarle que a mi contratación le quedaban escasos dos meses decidió contratarme con lo único que en ese momento era posible, como auxiliar general pagado por la institución, cubriendo funciones de jardinero y con la responsabilidad de continuar con el trabajo del Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales. Acepté y me decidí a que un día lograría de nuevo la plaza de pedagogo “A”, pero esta vez de manera indeterminada. El estar en esta nueva posición menos afortunada a los ojos de algunos, me permitió conocer la escuela desde una perspectiva más humana, más sensible, entender y conocer a personal manual y auxiliares, intendentes, etc. Puedo decir que buena parte de las decisiones que he tomado provienen del conocimiento adquirido durante ese periodo. A los siete meses de ocupar el cargo comentado me asignaron horas clase que poco a poco fueron creciendo hasta lograr 31 horas que además poco a poco se convertirían en la plaza de Pedagogo “A” base, obtenida en noviembre de 2012. Durante el periodo de jardinería tuve la oportunidad de conocer a mi esposa y no imaginaba toda la historia que esto pondría sobre mi vida. Agradezco cada momento vivido durante ese fascinante tiempo. En este periodo hubo un nuevo cambio de director ocupando el puesto el Lic. Antonio Benítez Rebollar me invitó a formar parte de la segunda generación de la Maestría en Educación Preescolar, misma que concluí también en 2012.

Cuando obtuve la plaza buscada fui nombrado titular del departamento de Recursos Materiales y unos años después de Recursos Financieros y Control Escolar, por el entonces director Mtro. Manuel Rodríguez Villafaña; apoyé en Recursos Humanos una temporada. Desde mi jugada, me estaba preparando para un día convertirme en el subdirector administrativo, había también concluido la Maestría en Administración, en la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA del IPN y me sentía listo para ocupar ese cargo en el momento que hubiera oportunidad de hacerlo. Ante mi solicitud de hacerlo no tuve eco durante las siguientes administraciones, hasta que fuera nombrada suplente de la Dirección la Mtra. América Solano, quien después de algún tiempo y sin titular en la subdirección, me propusiera para ocupar la subdirección administrativa.

## **Lo inesperado y lo desconocido**

El interés por detallar cada una de las situaciones que se presentaron en mi nombramiento como Director busca que el lector tenga contacto con la parte sensible de un nombramiento. Cuando comento en la redacción que no estaba listo para cubrir la vacante de la dirección, quiero enfatizar que jamás pasó por mi mente ocupar algún día ese honorable y apreciado puesto, además de que no entendía lo que implicaba. Para detallar un poco más al respecto me regresaré a 2006, año en que ingresé al servicio y les contaré brevemente mi experiencia hasta regresar al momento actual.

Fui nombrado Titular de la dirección de la escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl el 01 de febrero de 2020, lo cual de inmediato me colocó en una situación de conflicto pues, para ser sinceros, nunca me preparé conscientemente para ocupar una función tan compleja.

Fui citado en octubre de 2019 a una reunión de trabajo en una de las Escuelas Normales hermanadas del Valle de Toluca, en dicha reunión hizo presencia nuestro Director General de Escuelas Normales, el Doctor Edgar Alfonso Orozco Mendoza. Desde hacía un año y medio me encontraba propuesto para ocupar la Subdirección Administrativa del plantel, cargo para el cual de manera consciente me estuve preparando desde 2007, un año después de mi

ingreso al servicio y por el cual me dediqué a estudiar la Maestría en Administración en la Sección de Estudios de Posgrado de la Unidad Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas del Instituto Politécnico Nacional. Considerando que la propuesta de Subdirector Administrativo no daba fruto, y aprovechando la hora del receso de la reunión en que nos encontrábamos, me aproxime al Dr. Edgar Orozco para preguntar si había noticias sobre el nombramiento de las plazas vacantes del Estado, de inmediato me preguntó mi nombre completo y tras revisar una lista en su celular me lanzó la propuesta que me dejó paralizado diciendo: “Apóyame con la dirección de la Escuela, las subdirecciones no tienen futuro en este momento y no imaginas hasta donde te puede catapultar ocupar este puesto”.

De inmediato mi respuesta fue “No” a lo cual fui cuestionado por nuestro Director del por qué y su respuesta al día de hoy sigue siendo significativa. Le dije: - “No, porque nunca me he preparado para ser, verme o sentirme como un director”, a lo que él contestó – “pues para verte, sentirte y ser un director, solo es necesario que tu estés convencido que lo eres así que analízalo y dame una respuesta el día de mañana”. Sin pensar mucho más, decidí tomar la propuesta sabiendo que era un gran compromiso del cual seguramente me sentiría rebasado en muchos momentos, pero el cual podría convertirse en mi seguridad de lograr la prometida plaza de subdirector.

Los meses de noviembre y diciembre del mismo año, decidí no comentar lo sucedido con nadie y comenzar a prepararme mentalmente para ocupar la figura de la dirección escolar, empecé a revisar la oficina y ver que cosas necesitaba en cuanto a mantenimiento y equipamiento, compré dos trajes porque ninguno de los que entonces tenía me quedaban más, solo utilizaba trajes en las ceremonias de egreso y el de mi boda era el que me sacaba siempre de problemas. Tuve que comprar unos zapatos, saqué de mi cajón varias corbatas que jamás pensé utilizar y me decidí a convertirme en la figura titular de la institución.

Al fin llegó el día esperado, fui citado un 7 de febrero de 2020 en las instalaciones de la Dirección General de Educación Normal para recoger mi nombramiento, de Suplente de la Dirección de la Escuela

Normal No. 3 de Nezahualcóyotl y de inmediato me fue asignada mi primera comisión que consistía en asistir a una reunión con el Secretario de Finanzas con los otros 35 titulares de las Escuelas Normales hermanas. Fui el primero en llegar a la reunión, con un traje que sentía grande, sin querer aparentar soberbia, pero tampoco debilidad, sin saber cómo debe uno saludar y, además, sin conocer a la gran mayoría. A los pocos minutos me enteré de que no había sido el primero en llegar, que no todos iban tan elegantemente vestidos como yo esperaba (sin que esto significó que iban mal presentados) y que el saludo era mucho más amigable y normal de lo que yo hubiera esperado. Dos compañeros directores, me hicieron el favor de presentarme al resto de los directores.

La llegada a la Escuela Normal quizás fue la más difícil, se había retirado a periodo prejubilatorio la subdirectora Académica, no teníamos subdirector administrativo y la dirección era el único puesto directivo que se encontraba ocupado. Durante los primeros 5 días de trabajo me presenté solo con los compañeros, de inmediato tuve que nombrar algunas funciones nuevas y vislumbrar quien me apoyaría en el círculo inmediato para después poder mirar hacia la institución entera. El entonces jefe de Recursos Humanos de manera desinteresada se pronunció como apoyo y realmente me ayudó a poner en claro algunas ideas como la de conservar la calma y empezar a tomar algunas decisiones, entonces urgentes, como el nombramiento del titular del Departamento de Recursos Financieros, mismo que yo venía ocupando dos años atrás y en el cual no tuve duda de nombrar a una persona con contrato temporal pero con una capacidad sorprendente y que hasta el día de hoy sigue creciendo y dando frutos donde quiera que se le ubica; también realicé un cambio de función en el titular del Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales pues esta función había quedado un poco fracturada por acontecimientos en años anteriores y me pareció que era necesario nombrar un nuevo titular. Otro cambio que se dio de inmediato fue el nombramiento de un nuevo titular de Recursos Humanos pues el entonces responsable y quien me hubiera aconsejado y apoyado los primeros siete días se convertiría en el titular definitivo de la añorada subdirección administrativa, nombramiento ante el cual, en honor a la verdad, me sentí

entristecido pues veía esfumarse el sueño de casi 13 años y para el cual había empeñado todas mis ganas e intenciones. Sin embargo, el nombramiento de esta figura me permitía no enfrentar solo todas las problemáticas que implica el puesto de la Dirección Escolar y puedo reconocer al día de hoy que el nombramiento del Mtro. José Manuel San Miguel Barrios no solo me ha acompañado y apoyado en todo, sino que su experiencia y temple han sido pieza fundamental para poder llevar a cabo la encomienda con un peso menor y con mayor ventaja.

## **El concepto de liderazgo**

La definición del concepto de liderazgo tiene orígenes cercanos a la aplicación de la psicología en sus primeros acercamientos a los procesos productivos emanados de la Revolución Industrial, mecanismo que permitió nacer una fundada y conveniente preocupación de los dueños de los medios de producción por eficientar el uso de los materiales y equipos para la producción de productos diversos, pero aún mas allá, la de eficientar el uso del tiempo disponible de la mano de obra en el tiempo de contratación del personal de una organización cualquiera. Pasadas varias décadas y con una conciencia más clara el respecto, además de la aproximación de la parte administrativa a las instituciones educativas, se comenzó en las décadas de los 90's a utilizar diversas herramientas de la Ingeniería Industrial en la labor educativa. Tal es el caso de los análisis FODA, el uso de herramientas como las 5's, la aproximación y posterior certificación de calidad de las ENPEM las certificaciones ISO 9000, entre otras varias.

Retomando entonces como punto de partida el concepto de liderazgo desde autores que analizan el comportamiento humano en el trabajo, retomo las aportaciones de Keith Davis y John Newstrom en el título "El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional, 7ª. Edición, libro publicado por Mc Graw Hill en 1989 en el que comentan que el liderazgo "Es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos (Davis, 1991) ... es el acto fundamental que facilita el éxito del potencial que existe en una organización y su

gente. Reconoce que el liderazgo lejos de ser una cualidad innata del titular de un área se conforma por las habilidades técnicas que posee, las habilidades humanas con las que se desempeña y mediante las cuales conforma un equipo de trabajo y por último de las habilidades conceptuales definidas como la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo.

En el mismo texto Keith Davis nos comenta que el líder a su vez, necesita del modelo de otros líderes de quien se convierten en seguidores, “casi siempre dependen de alguien más” (Davis, 1991) ... “en las organizaciones formales con varios niveles en la estructura, uno de los primeros requisitos del líder es su capacidad de subordinación”

Es necesario para cualquier organización que el líder, en este caso el Director Escolar y el equipo directivo, propicien un ambiente laboral a través de la estructura, apoyo y recompensas que permita al personal alcanzar las metas de la institución, para tal efecto es necesario que exista un ambiente de confianza, respeto, armonía, búsqueda del bien común, entre otros.

La experiencia en la Dirección de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl me ha permitido reconocer que dentro de algunas funciones no formalmente escritas de los líderes se encuentran: apoyar en los detalles técnicos de las tareas y funciones que desempeña el personal de la institución, brindar acompañamiento a los compañeros de manera emocional siempre que exista la confianza de externarlo. Buena parte de las tareas de la Dirección Escolar consiste en ser escucha del sentir de los compañeros respecto a las funciones que desempeña. A su relación con otros miembros del personal, a su perspectiva sobre el trato que reciben o incluso a descuidos de atención de los que puedan percibirse víctimas, de alguna forma de un acompañamiento que puede terminar siendo incluso de índole psicológico.

Dirigir la Escuela Normal requiere navegar en el conflicto. El conflicto no es un momento puntual, es un proceso. Tiene su origen en las necesidades (económicas, ideológicas, biológicas, ...), sería la primera fase. Cuando éstas están satisfechas, bien porque no chocan, o bien porque hemos conseguido unas relaciones lo suficientemente

cooperativas o sinérgicas, no hay lo que hemos denominado problema. (Cascón, 2001)

## **Lidiar con el conflicto**

Cuando se retoma la idea del liderazgo, por supuesto es necesario reconocer que el titular de una organización puede ocupar el puesto por diversos motivos. Podría deberse a su experiencia, a sus credenciales de formación, a sus relaciones profesionales y personales, incluso podría ocurrir que el líder sea nombrado sin esperarlo como lo detallo en el apartado de “Lo inesperado y lo desconocido”. Lo que es cierto es que sin importar de que tipo de origen provenga su nombramiento el líder necesita validar su legitimidad ante la comunidad que dirige, mediante acciones que le permitan al colectivo apreciar las bondades de su manera de ocupar el puesto. Cuando pienso en las diferentes personalidades de directores que he visto pasar por la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, recuerdo a algunos muy fuertes de carácter, con quien se alcanzara un primer lugar nacional en desempeño académico de los alumnos; también recuerdo a algunos otros muy apegados al ambiente político estatal y que lograban llevar a cabo gestiones difíciles en poco tiempo, hubo modificaciones significativas durante ese periodo en las oficinas del edificio directivo; recuerdo también otro que permitió avanzar hacia un ambiente más tranquilo y de puertas abiertas, un exdirector que me enfiló en el camino para prepararme más para lo que algún día podría ocurrir en mi trayectoria y cuyas palabras me hicieron decidir por estudiar el último grado de estudios que poseo; recuerdo también a la última figura antes de mi gestión quien tras una serie de situaciones administrativas que me pidió resolver me promovió para ocupar la subdirección administrativa sin pensar ninguno de los dos que me estaba poniendo en una catapulta para la dirección escolar.

Cada uno de los personajes que he intentado describir contaban con estos aspectos de acompañamiento y apoyo moral o psicológico en algún momento de la trayectoria de varios docentes de la institución. En algún momento, me quejé al mal apreciar que las funciones de la figura directiva parecieran estar limitadas a estar conversando con diferentes elementos del personal, pero ahora que

me encuentro cubriendo la titularidad de la dirección, me doy cuenta de lo extremadamente complejo y difícil que esto resulta en ocasiones.

En el entendido de los que se ha descrito resulta imprescindible que el titular de la organización se convierta en un facilitador de las relaciones humanas al interior del complejo. Es sumamente necesario que cuente con una habilidad de lidiar con lo bueno y lo malo, lo difícil y lo sencillo, el aplauso y la crítica, el reconocimiento y el desprecio, la verdad y la mentira; durante mi etapa ocupando la dirección escolar he lidiado con todos estos escenarios y debo aceptar que ha sido una tarea muy difícil; en una ocasión comentaba con otros directores al respecto y coincidíamos en la dificultad de la aparentemente sencilla tarea.

Durante los tiempos de conflicto la tarea del liderazgo directivo se convierte en una pesada carga que parecería conveniente abandonar; sin embargo, también es necesario reconocer el gran aprendizaje que esto conlleva. La necesidad de que el ser humano pase por caminos sinuosos y se enfrente a situaciones complicadas que le permitan mejorar su visión y contraer una experiencia de crecimiento. Sobre este tema Jares (2002) no puede decirse que el conflicto sea un acontecimiento de un sólo instante más bien hay que considerarlo como un fenómeno evolutivo.

## **Tipos de liderazgo (autoridad)**

Durante el programa de estudios de la Maestría en Administración, abordamos diversas temáticas de interés para el administrador; sin embargo, una vez en la experiencia del puesto directivo me remonto constantemente a una de las más sencillas y de las que casi todo el mundo conoce, me refiero a los tipos de liderazgo.

Davis (1991) comenta que existen líderes positivos y negativos. Los primeros son aquellos que al pretender motivar al personal se enfoca en la obtención de las recompensas de la tarea cumplida, mientras que el segundo se enfoca en el castigo, la aplicación de la normatividad y el demérito de quienes no se suman a un equipo.

También se menciona en el mismo texto los tipos de liderazgo autocrático, participativo y liberal. Para empezar la descripción de los líderes autócratas menciona como “Centralizan en sí mismos el poder

y la toma de decisiones. Estructuran complejamente la situación del trabajo para sus empleados, quienes hacen lo que se les dice. Estos líderes asumen la autoridad y responsabilidad total. Sin embargo, hace mención de que existen el “liderazgo autocrático benévolo”. Fui nombrado director en una etapa complicada, la de la pandemia por COVID 19, al momento de ser nombrado no contaba con la figura de subdirector académico, en ese momento el subdirector administrativo no había tenido experiencia en cuatro de los cinco departamentos que dependían de él; poco a poco al intentar retomar las riendas de la institución, fui siendo la única persona en la que recaía la responsabilidad de la toma de decisiones, sin que esto signifique por supuesto que mi compañero subdirector no estuviera trabajando en obtener todo lo necesario para cubrir su función, pero reitero que en ese momento sin darme cuenta y mientras lo escribo reconozco, me vi en la necesidad de convertirme en un líder autócrata, según mi perspectiva uno de índole benévola, pero considero que por momentos es necesario que el líder pase por diferentes facetas del liderazgo, me atrevería a decir que es necesario que vaya cambiando de máscara, incluso necesita pasar por aquellas que no son del todo bien vistas desde la perspectiva administrativa. La diversidad de caracteres de cada uno de los docentes hace necesario que el líder ajuste su comportamiento con cada uno, pero tenga el reto de seguirse conservando como la misma persona con todos.

Como un ejemplo de decisiones de autócrata benévolo, en cierta ocasión me encontré en una situación compleja pues se venía la propuesta de una plaza que podían ocupar diversos elementos del personal, varios de ellos muy cercanos y amigos míos, algunos otros, miembros del personal, pero sin que realmente existiera un lazo que nos uniera o hubiera alguna empatía. Me sentí tentado a favorecer a mis amistades, sin embargo, en la búsqueda de la ecuanimidad y la justicia, características que considero todo director debe poseer de manera esencial, me decidí por uno de los compañeros distantes. En realidad, me fue difícil esta toma de decisión y al día de hoy aun me cuestiono si fue una buena decisión, lo que tengo muy claro es que de acuerdo a los estándares que en ese momento elegí, podría defender la postura tomada ante cualquier autoridad. Es complejo que nuestra opinión y juicio nos permita tomar decisiones sin favorecer nuestros

intereses personales, sin embargo, es necesario que el titular aprenda a ser imparcial y honesto ante cada toma de decisión, incluso con aquellos que no siempre tienen un comportamiento en la misma sintonía. Castro (1993) comenta:

Todo individuo está relacionado, en su condición de persona, con otros seres humanos, mediante vínculos familiares, amistosos, profesionales, etc. En su mismo concepto de hombre tendrá mayores o menores simpatías y afectos para unos o para otros y estará dispuesto a conducir a unos o a ser dirigido por otros. (p.152 )

En la toma de decisión de la situación conflictiva que comento, me fue clara la necesidad de contar con la lealtad de la gente a quien se promociona por lo que la dicotomía que surge entre el deber ser de la promoción ascendente y la de promocionar a elementos que se hayan sumado al equipo de trabajo y a la visión de la administración son imprescindibles. No todas las promociones que se logran terminan en ejercicios de lealtad, podría decir que lamentablemente me ha tocado presenciar la falta de ética de algunos, posterior a que su promoción termina siendo definitiva. Respecto a este punto Castro (1993) comenta que la lealtad es resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. La define como la “identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco moral y de equidad”.

Otro tipo de liderazgo consiste en el líder participativo, que ocurre cuando se descentraliza la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales según comenta Keith Davis (1991), las decisiones surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social los empleados están informados sobre las situaciones que afectan a sus empleos y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

Por último, el liderazgo anárquico en el que los líderes liberales evaden el poder o la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para establecer metas y solucionar los problemas. En este último ejemplo debo reconocer que me he topado con escasas ocasiones en que esto ocurre y lamentablemente ha sido una lucha

difícil de enfrentar. Por una parte, porque la figura del director de Escuelas Normales no es un puesto de base sindical, situación que hace que algunos integrantes del personal, afortunadamente una cantidad mínima, emprendan acciones fuera del marco institucional para obtener beneficios personales sin que su interés por desestabilizar tenga real eco o efecto. A este respecto Castro (1993) menciona sobre los grupos informales que se crean al interior de la organización que sus motivaciones, creencias e ideales .... Influyen considerablemente sobre ella (la organización) y pueden provocar serios conflictos cuando no se concilian los objetivos sociales con las motivaciones individuales.

## **El uso de la autoridad (el poder)**

Weber definía el poder como la posibilidad de imponer la propia voluntad al comportamiento de otras personas . La cita referida proviene de un texto de 1954, por su puesto actualmente se confronta a muchas corrientes más actuales y al parecer validas sobre lo que estar en el liderazgo implica, incluso, el uso de la palabra “poder” puede parecer agresivo de entrada y parecer bosquejar un problema de interpretación de la función directiva por parte de quien se encuentra en la titularidad de una función, sin embargo, se retoma el mismo desde el punto de vista de la corriente administrativa

En su libro Anatomía del Poder John Kenneth Galbraith (2013) describe el poder en dos vertientes distintas: el poder condigno, el compensatorio. Además, nos describe como cada una complementa a la otra. En el ejercicio de la autoridad es frecuente observar ambas en el individuo que ostenta el poder o la autoridad. Para que quede más claro vamos a describir cada una de estas posturas:

Poder condigno: “obtiene sumisión por la capacidad de imponer a las preferencias del individuo o del grupo una alternativa lo suficientemente desagradable o penosa como para que sean abandonadas esas preferencias”. Se ejemplifica fácilmente con el término “castigo”.

Poder compensatorio: “ofrece una recompensa afirmativa mediante el otorgamiento de algo valioso para el individuo que se somete”.

Una vez descritas ambas posturas podemos apreciar como una complementa a la otra y de alguna manera. Un ejemplo claro que la aplicación de ambos tipos de poder se da por ejemplo en la aplicación de la normatividad en el registro de asistencia y retardos del personal, como ejemplo del poder condigno; por otro lado, el compensatorio de puede apreciar en la promoción del personal docente que ha adoptado el reconocer la figura de la dirección como adecuada y que se esmera en trabajar de acuerdo a la visión que la “nueva figura” representa. Es importante comentar que es necesario que el titular de cualquier dependencia cuente con un adecuado ejercicio de ética para lograr que las asignaciones de recompensa y promoción no se realicen basados en el compañerismo o la aceptación, sino en la correcta y justa aplicación de la normatividad vigente.

En Cantón (2004a), recogemos como propuesta concreta para la dirección de calidad en centros educativos el liderazgo de la dirección, concretado en un líder democrático, participativo y descentralizador en la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio. Esta es por supuesto una concepción de liderazgo mucho más compleja y retadora que me reta a repensar constantemente mi actuar directivo y caminar hacia lo que la teoría hace parecer sencillo pero que representa un cambio completo de identidad y entendimiento sobre las cualidades y características paradigmáticas del líder.

## **La figura del líder**

Cuando hablamos de liderazgo es necesario incluir en nuestro análisis la figura y personalidad de quien ocupa la titularidad del puesto de autoridad y que por tanto ejerce el poder que le ha sido conferido (en este punto el lector debe recordar la precisión que se realizó en el apartado anterior sobre el concepto de poder, mismo que fue tomado así por el empleado en el texto que se tomó como fundamento de análisis). El liderazgo se constituye entonces como al arte de dirigir a los individuos y a los grupos, para que alcancen determinados fines. (Castro, 1993).

De acuerdo a Isabel Mayo de la Universidad de León, en su artículo de enero de 2008, titulado “La dirección y el liderazgo:

aceptación, conflicto y calidad” el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en u perfil técnico, como en su rol de líder institucional. Los propios directivos y el profesorado en general sienten rechazo a asumir la función de liderazgo en educación, esto se puede sistematizar en tres bloques:

**Razones psicológicas:** La responsabilidad del líder de armonizar los objetivos institucionales y los intereses personales de los miembros del grupo, para evitar la desestructuración del colectivo y la amenaza de la calidad deseada. Este elemento en lo particular me ha parecido el más complejo de toda la actividad directiva, se convierte en una constante e inalcanzable búsqueda de la armonía, misma que se alcanza por periodos breves de tiempo y después surge el conflicto en áreas que anteriormente estaban en paz y el ciclo empieza nuevamente. No hay un momento en que no haya un nuevo conflicto que atender y una nueva armonía que buscar reconstruir.

**Razones sociológicas:** ningún tipo de humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, ya sea que provenga del espacio formal (institucional) o del informal (ocasional). Cada individuo en la organización tiene algo valioso que aportar y la conformación natural de equipos permite vislumbrar liderazgos al interior de cada uno de ellos. En la Escuela Normal esto no es una excepción, podemos claramente ver la conformación de equipos y los líderes que emergen de cada uno.

**Razones de tipo profesional:** nueva concepción del liderazgo educativo, enfocado a la gestión de la calidad en función de la satisfacción del usuario y de las relaciones humanas. Considero que no hay una carrera o preparación que nos anticipe para lo que la función directiva implica, la concepción de aquellos que han buscado entrenarse para el liderazgo seguramente se quede corta o inconclusa cuando la vorágine de acontecimientos que giran en torno a las respuestas y guías que el director debe dar terminan haciendo insuficiente cualquier esfuerzo previo. Sin embargo, es importante que el directivo tenga bien cimentadas temáticas administrativas, desde mi punto de vista, para lograr que el pesado rol no lo convierta en un desesperado administrador de la institución o comience a perder la objetividad del puesto. -considero igualmente que sus

valores morales deben estar firmemente cimentados para lograr mantenerse de pie en los momentos difíciles.

El ya citado texto de Galbraith (2013) detalla tres instrumentos para el ejercicio del poder: la personalidad, la propiedad y la organización. A continuación, detallamos cada uno de ellos:

Describe la personalidad como el aspecto físico, la inteligencia, la facilidad de palabra, la certidumbre moral u otro rasgo personal que da acceso a uno o más de los instrumentos del poder. De esta forma se determina la importancia de la imagen, la facilidad de resolver o apaciguar conflictos, la necesidad de que la personalidad de la figura de titularidad tenga como premisa la resolución a través del diálogo, pero contando también con un equipo que se encuentra dispuesto al alcance de objetivos institucionales y a una postura de institucionalidad que se conserve sin importar su empatía o apatía por el líder. Jiménez Castro (1993) comenta que la personalidad de un individuo es la resultante de la integración e interrelación de varios factores. Esta determinado por necesidades internas y externas que varían según las personalidades de cada individuo, aunque una de las más comunes es mantener un ajuste con el medio en donde se vive. Las necesidades internas describen lo que el individuo “es”, mientras que las externas expresan los que el individuo “hace”. En el entorno laboral es común ver a los elementos de la organización actuando distinto de la manera en que opinan sobre distintos temas, es recurrente verlos solicitar la aplicación de protocolos normativos para el resto mientras que para ellos solicitan el apoyo. En los entornos laborales es común ver esta práctica, el ser humano divide su personalidad en la que cree que se mueve y la que los demás lo observan, incluso el mismo puede creer comportarse de cierta forma mientras el resto percibe lo contrario. Al respecto Castro (1993), menciona también las necesidades conscientes e inconscientes.

La propiedad, significa el aspecto de autoridad, mismo que podría por ende conducir a la sumisión condicionada de los elementos del equipo. En el caso del presente nos referiremos en este apartado al nombramiento oficial de Director Escolar, sin el cual se tienen prejuicios sobre la continuidad de quien ocupa los puestos de toma de decisión. Un director con nombramiento de suplente recurrentemente no ejerce toda la autoridad del puesto considerando

que existe el prejuicio de parte de los agentes institucionales sobre su continuidad o legitimidad.

El último de los elementos mencionados es la organización, misma que representa la fuente más importante de poder, se halla relacionada principalmente con el poder condicionado. Desde la organización se tiene también acceso al poder condigno y los grupos o individuos tienen mayor o menor acceso al poder compensatorio. Este hecho es evidente en los cambios de gestión, cuando se establece cambio de Director o incluso de Subdirectores Académico o Administrativo. La creación de grupos de trabajo que de manera natural se da, ya sea por empatía personal o por compartir áreas o funciones de la organización, permite la proximidad de ciertos grupos o personas a la figura de autoridad, situación que genera de manera natural que algunos otros queden alejados y la situación compensatoria se vea afectada, o incluso que la situación de condicionamiento se aprecie más marcada.

## **Confianza en la gente**

Una de las primeras decisiones al encontrarse el titular al frente de la organización, consiste en la selección del equipo de trabajo más cercano. En el caso de la escuela Normal no. 3 de Nezahualcóyotl, busqué rodearme de gente cuya experiencia no fuera necesariamente la carta fuerte, por el contrario en algunos casos me incliné por aquellos que no tenían conocimiento de las nuevas áreas, pero en quienes históricamente sabía que podía depositar mi confianza. Necesitaba que el equipo más cercano fuera gente que, al conocerme, pudiera anticiparse a la toma de decisiones que yo haría, incluso si no me encontraba en la institución. Esta apuesta por la gente por supuesto se vio rodeada inicialmente de crítica y falta de credibilidad, sin embargo, a medida que iba pasando el tiempo y nos apoderábamos de las funciones, vimos nacer un nuevo sistema de administración, un cambio en el ambiente y un hambre del nuevo equipo por seguir creciendo, aprendiendo y fortaleciéndonos juntos. Tras diversas visitas de diferentes entidades e instituciones, constantemente se nos menciona sobre un buen ambiente y un clima hospitalario en las oficinas de la dirección y en general en la escuela.

Castro (1993) comenta que:

Si la organización es incapaz de cumplir sus fines... se hace por ello mismo incapaz de proporcionar satisfacciones a sus miembros. Si, por otro lado, a pesar de sus éxitos, no consigue satisfacer los deseos y las aspiraciones de sus miembros, debilita su esfuerzo y en el límite se disgrega. (p. 161)

A este respecto es interesante comentar que el equipo más cercano a la gestión actual no solo ha apoyado en el logro de los objetivos institucionales, sino también, se ha visto beneficiado por las promociones de ascenso y desarrollo de personal que han surgido de febrero 2020 a la fecha. Sin que esto signifique que no se haya dado a otros miembros la oportunidad de crecer laboralmente, situación que por supuesto también ha ocurrido.

Otro de los aciertos de la nueva apuesta de confianza en el equipo se dio al delegarles tareas que no necesariamente necesitaban dominar o conocer, pero basados en su interés por fortalecer el equipo y por ende la institución. Según Senge (2005)-cuando pertenecen al mismo sistema, las personas a pesar de sus diferencias, pueden producir resultados similares; como cuando Vygotsky trababa el asunto de la zona de desarrollo próximo. Comenzamos poco a poco a cosechar frutos de diversas gestiones y vimos construir la barda frontal de la institución, la remodelación de la sala audiovisual, la remodelación completa del domo institucional, el reemplazo de casi todo el mobiliario, la remodelación y equipamiento completo del centro de cómputo y biblioteca, la pintura completa de toda la institución, el reemplazo de puertas y ventanas de los edificios más antiguos, la actualización del inventario institucional. El otorgamiento de plazas de tiempo completo y horas a diferentes elementos de la institución. En realidad, puedo decir que la confianza de los más cercanos creció cuando fuimos conscientes de las posibilidades de los que podíamos lograr juntos. Castro (1993) señala que iguales actitudes existen también en los grupos organizativos, pues se adquieren características propias, reflejo de la personalidad de sus integrantes. En esos grupos se desarrolla una lealtad especial, con base en la identificación de los objetivos y motivaciones sociales del mismo. Me llama mucho la

atención que cierra la idea puntualizando que cuando no hay aceptación el individuo deja de pertenecer al grupo o es considerado como un extraño por sus otros componentes... además de que al considerarse parte del grupo.... protegerá y preservará con lealtad los valores en que creen sus integrantes.

Algo que fue determinante fue la confianza en la gente, reconociendo el valor de cada persona, creciendo en confianza y respeto, reconociendo que estamos interesados por su trabajo, pero mucho más por su persona. Es importante mencionar que la apuesta por la confianza no es un asunto sencillo de tratar, incluso puedo decir que varias veces fuimos testigos de haber sido traicionados en confianza; pero decidimos persistir. Al paso de los meses pudimos ver los frutos de la confianza, cuando necesitamos tiempo extra de trabajo de varios miembros del equipo para el trabajo de la acreditación del plan de estudios, vimos con gran gusto como no hubo resistencia de nadie y como el trabajo entregado nos permitió lograr un lugar privilegiado al contar con acreditación del programa educativo por cinco años, el cual es el galardón más alto. Al respecto Castro (1993) comenta:

Todo grupo necesita las contribuciones que le dan sus miembros, y ellas dependen fundamentalmente de las satisfacciones personales que obtengan, las cuales no siempre son de naturaleza económica, sino que hay otras satisfacciones importantes tales como las del valor de la sociabilidad o de la intercomunicación social entre sus miembros. (p. 164)

En el mismo texto Castro (1991) más adelante señala que:

El objeto de las relaciones humanas es dar al trabajador un sentido de utilidad y de importancia que lo haga participar activa y lealmente en el trabajo y lograr que se sienta orgulloso de lo que hace; todo ello, a través de un trato digno y considerado (p. 168).

Peter Senge en su libro *la Quinta Disciplina* (2005), destaca la importancia del trabajo en equipo y menciona que el aprendizaje en

equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.

## **A manera de conclusión**

La conformación de un profesional de la educación no necesariamente tiene que ver con la preparación para el liderazgo, como tampoco lo es el estudio profesional en áreas administrativas o de otra índole gerencial. Es necesario reconocer que la conformación de un líder y de la experiencia necesaria para cubrir puestos directivos en educación o incluso en cualquier otro tipo de organización, lo brinda la propia experiencia.

Creer que un líder se ha formado en base a su experiencia en las diferentes áreas o temáticas que el futuro de la organización pueda tener sería condenarlo a la posibilidad de responder técnicamente a alguna situación conflictiva en las partes de los procesos a su cargo, sin embargo, no garantiza que su desempeño en las situaciones que el liderazgo implica estén garantizadas en una atención adecuada y oportuna. Podríamos estar seguros de que una vez que arranca la maquinaria organizacional para el alcance de los objetivos, los detalles técnicos irán siendo cada vez menos, aquellos en los que el líder necesite dedicar su tiempo y preocupaciones.

La conformación de un adecuado equipo de trabajo, con el cual se comparta la gestión y el liderazgo es imprescindible para permitir que el líder se aboque al trabajo de acompañamiento, coaching y motivación del personal. En esta segunda premisa de lo que el liderazgo implica tampoco podríamos recudir ahora la tarea directiva a una especie de psicólogo y porrista institucional, sino que implica tareas incluso más complejas. La conformación de este equipo con el que se comparte el liderazgo y la confianza es el eje rector que permitirá al administrador institucional, entendiendo así la dirección escolar, tomar el tiempo para llevar a cabo las gestiones necesarias ante las instancias requeridas y con el toque y aprovechando los lazos personales que puedan aprovecharse, es así que el tercer elemento circunstancial consiste en la vida política y no escrita sobre la importancia de las relaciones que el líder construye de manera inter organizacional pues en muchas ocasiones de ellas depende el éxito de

algunos objetivos. De la habilidad que tenga el titular para abrirse brecha en espacios no explorados o no formalmente necesarios para el alcance de los objetivos institucionales. Podría asegurar que buena parte de las gestiones que como equipo se han logrado en la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl en el periodo de 2020 a inicios del 2023 tiene que ver con este tipo de relaciones que permiten buscar caminos alternos y benéficos para el alcance y planeación de los nuevos objetivos planteados y de los que seguramente se cosecharan frutos en el futuro a corto y mediano plazo.

Considerarse a sí mismo como un líder excelente, digno de toda gloria y libre de la crítica seria caer en un optimismo degradante y ciego que no le permitiría crecer y mediante lo cual seguramente se mantendría asfixiando a algunos de manera consciente o inconsciente. Es necesario que el titular tome espacios (anuales en mi caso, como detallaba) para poder asimilar lo actuado, criticarse a si mismo, permitir que el equipo aporte y construya una nueva visión sobre él mismo.

Es necesario también que el líder sea capaz de asumir el error y la responsabilidad que éste implica, que no parta de la acartonada y desgastada idea de antaño en la que el líder no se equivoca y cuyo mal carácter y escasa tolerancia no permite que los miembros de la organización se acerquen para cuestionarle. Los elementos de cualquier organización, pero en este caso de la Escuela Normal, necesitamos abandonar también la idea de que el paradigma de Director Escolar que conocemos debe cumplir con nuestros ideales de formación profesional, física, de personalidad e incluso de valores, necesitamos sumar desde nuestra trinchera la construcción de líderes que cuenten con el apoyo del equipo, entendiendo que el bien común depende de esta condición para poder caminar juntos y lograr aun muchos más beneficios para todos.

Representa también una tarea compleja considerar a todo el personal en los méritos, reconocimientos y por supuesto es necesario que se cuide desde la figura del titular conservar la investidura del puesto directivo sin dejar que la idea de ser inamovible ronde nuestra cabeza. Es un buen ejercicio cada fin de año preparar la entrega de las instalaciones y la función si esta llega a ocurrir, para no perder de vista que solo se está cumpliendo con una comisión temporal, sin que se

conozca su duración; pero, por otro lado, no descuidar tampoco el cuidado de la figura y presencia de la dirección escolar, como si se tratase del primer día, aunque pudiera significar el último.

El desarrollo de un perfil de líder no se construye de manera aislada, sino que el conjunto de acontecimientos a favor y en contra que se gestan dentro de la organización, en este caso la Escuela Normal, son las que construyen y permiten formar y romper paradigmas sobre el adecuado actuar del líder. En el Estado de México desde los últimos cinco años se ha impulsado al Normalismo con resultados palpables como el crecimiento de casi cuatro veces la matrícula de alumnos, un incremento de un 50% en la cantidad de docentes y plazas disponibles cubiertas, la mejora de las condiciones de infraestructura y equipamiento como no se había tenido con anterioridad, al menos en los últimos 20 años. Es necesario mencionar que como se comentó en el desarrollo de este capítulo la formación de un líder requiere de otros líderes modelando la visión y el ejemplo, tal es el caso de las figuras que han acompañado al sector educativo, mujeres y hombres cuyo destacado compromiso es motor que contagia a todos los noveles de la tarea formativa. Representa un gran honor y también una gran responsabilidad estar al frente de una Escuela Normal Pública de nuestro glorioso Estado de México.

## Referencias

- Bolívar A. (2001) *La investigación biográfico – narrativa en educación*. La Muralla.
- Cantón, I. (2004). *Intervención Organizativa en la Sociedad del Conocimiento*. Granada: Grupo Editorial Universitario. —(2004a). *La Organización Escolar normativa y aplicada*. Biblioteca Nueva.
- Cascón, P. (2001) *Cátedra UNESCO sobre paz y derechos humanos*. Editado por: UNESCO, Escola de Cultura de Pau.
- Davis. K. (1991) *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. Mc Gray Hill.
- Galbraith, J. (2013) *La anatomía del poder*. Editorial Ariel.
- Jares, X. (2002) Aprender a convivir en *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, N.º 44. pp. 79-92.

- Jimenez, W. (1993) *Introducción al estudio de la teoría administrativa*.  
Limusa Noriega Editores
- Senge, P. (2005) *La quinta disciplina*. Ediciones Granica S.A.



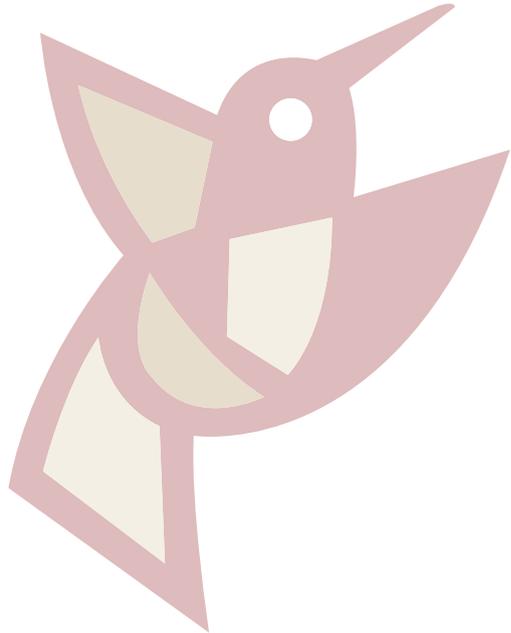
### Textos Normalistas Mexiquenses

*La gestión directiva desde el liderazgo compartido*, de Jesús Ramírez Bermúdez (coordinador), se terminó de imprimir en junio de 2024, en los talleres gráficos de Litográfica Ingramex, S. A. de C. V., ubicados en Centeno 162-1, Granjas Esmeralda C. P. 09810, Ciudad de México. Para su formación se usó la familia tipográfica Adobe Jenson Pro, de Robert Slimbach, para Adobe Systems. El tiraje consta de 250 ejemplares.



## Textos Normalistas Mexiquenses

Para el lector que esté interesado en conocer más sobre liderazgo o en prepararse para ocupar algún día un puesto donde sea necesario ejercerlo, como en una institución educativa de nivel superior, en este libro se encuentran relatos sobre la experiencia real, vividas por gente en un contexto específico de liderazgo: la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl. Se encontrarán aportaciones teóricas que permitirán integrar a la formación profesional del lector conceptos de autores reconocidos, situaciones propias de la gestión y de los sistemas de gestión de la calidad, sin dejar de lado las experiencias durante el periodo más álgido de la pandemia.



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE  
MÉXICO



**EDUCACIÓN**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN