

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES

DE MONTERREY

UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

**EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE LIDERAZGO EN
DIRECTORES DE SECUNDARIAS GENERALES DE CUERNAVACA MORELOS**

**PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN PRESENTADO
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

AUTOR: RAÚL MUÑOZ LANDA

ASESORA: MTRA. ANGÉLICA REYNAGA RÍOS.

MAYO 2005.

RESUMEN

Este trabajo presenta en una primera parte el análisis de las habilidades de liderazgo de cuatro directores de secundarias generales localizadas en la ciudad de Cuernavaca Morelos. Las habilidades estudiadas forman parte de los diferentes modelos de liderazgo estudiados en materias pertenecientes a la Maestría de Instituciones Educativas de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey.

Se realizó esta investigación con cuatro directores, los cuales fueron seleccionados por la disposición que mostraron a este trabajo, así como el fácil acceso a sus escuelas en cuanto a distancias.

Durante el proceso de la investigación se pudieron analizar las habilidades que tenían cada uno de los directores bajo estudio, carencias y similitudes.

Se trabajaron diversos instrumentos para obtener la información necesaria para su análisis utilizándose: cuestionarios, entrevistas, y la observación detallada de las actividades escolares y del director.

Al analizar la información obtenida utilizando principalmente triangulación de instrumentos se encontraron algunas coincidencias y diferencias de habilidades de liderazgo entre los directores bajo estudio.

Se concluyó que el modelo de liderazgo al que más se apegan es el de liderazgo administrativo, sin embargo, es de mencionarse que la función que realizan en sus instituciones es más la de administradores que la de líderes.

En una segunda parte del trabajo, se presentan el diseño, implementación y evaluación del curso- taller que se les dio a los directores bajo estudio, para apoyarlos en las habilidades de liderazgo de trabajo en equipos, motivación del personal, comunicación y solución de problemas.

Finalizando este trabajo con las conclusiones del trabajo de liderazgo realizado con directores de secundarias de Cuernavaca.

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO 1. EVALUACIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN DIRECTORES DE SECUNDARIAS GENERALES DE CUERNAVACA.....1	
1.1	Objetivos de esta etapa.....1
1.2	Justificación.....2
1.3	Antecedentes.....5
1.4	Beneficios esperados.....9
1.5	Delimitación del Proyecto.....9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO11	
2.1	Teoría de la trayectoria y meta 14
2.2	Liderazgo y dirección en las organizaciones..... 15
2.3	Modelos de liderazgo 16
2.4	El líder..... 18

2.5	Características de los líderes.....	19
2.6	Rol del líder.....	22
2.7	El liderazgo y la toma de decisiones	23
2.8	El liderazgo y los equipos de trabajo.....	24
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....		27
3.1	Fase de diagnóstico.....	31
3.2	Fase de diseño del proyecto.....	34
3.3	Fase de implementación y evaluación del proyecto.....	35
3.4	Instrumentos.....	36
CAPÍTULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA		39
4.1	Resultados de esta etapa.....	40
4.2	Análisis de los resultados.....	61
4.3	Conclusiones de esta etapa	70
CAPÍTULO 5. IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO.....		73

5.1	Diseño del proyecto.....	73
5.2	Fase de implementación.....	74
5.3	Implementación del Modelo.....	75
5.4	Implementación del Curso.....	76
5.5	Objetivos del curso.....	76
5.6	Descripción del curso.....	77
5.7	Etapa de organización.....	78
5.8	Etapa de implementación.....	79
5.9	Etapa de evaluación.....	79
5.10	Estructura del curso.....	79
5.11	Metodología del curso.....	80
5.12	Cronograma del curso.....	82
5.13	Descripción de contenidos del curso.....	84
CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO AL TÉRMINO DEL CURSO		88

6.1	Resultados al término del curso.....	88
6.2	Análisis de los resultados.....	102
6.3	Conclusiones.....	103
	REFERENCIAS.....	106
	Anexo 1 Encuesta para directores	108
	Anexo 2 : Encuesta para maestros.....	113
	Anexo 3. Entrevista a directores.....	118
	Anexo 4 : Entrevista semiestructurada para el personal.....	119
	Anexo 5: Primer cuestionario aplicado a directores.....	120
	Anexo 6: Primer cuestionario aplicado al personal.....	123
	Anexo 7: Resultados del cuestionario aplicado a directores.....	126
	Anexo 8: Resultados del cuestionario aplicado al personal.....	132
	Anexo 9: Curso-taller implementado.....	140
	Anexo 10: Instrumento aplicado a directores al finalizar el curso.....	214

Introducción

En los nuevos retos de la educación secundaria se contemplan una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo que se realiza en las escuelas, para ello dentro de los cambios que realizan los directores se les pide que realicen una verdadera gestión educativa en coordinación con su personal. Se considera también que el director tiene que tomar nuevas funciones tomando una posición moral, intelectual y funcional, es decir, más que meros administrativos se requieren personas capaces de dirigir y que sean a la vez, eficientes organizadores, en suma lo que se requiere de los nuevos directores de instituciones educativas, es que sean líderes.

Partiendo de esta premisa, se plantea la necesidad de conocer las habilidades de liderazgo que tienen que tener los líderes de diversas organizaciones y saber cuáles de ellas son comunes en los directores de secundarias generales de Cuernavaca, o de que habilidades se carece, a partir de ahí se diseñó y realizó el curso de capacitación en habilidades de liderazgo para el apoyo de los directivos mencionados.

El presente estudio parte de los objetivos de identificar las habilidades de los directores de secundarias, así como de analizar los diferentes modelos de liderazgo y poder establecer en cuál o cuáles de ellos se identifican los maestros mencionados.

Este trabajo está contemplado, mediante un enfoque cualitativo, utilizando diversos instrumentos como son cuestionarios, entrevistas y la observación directa, permitiendo al investigador tener los datos de diferentes fuentes que ayuden a tener la realidad de las características de los directores bajo estudio.

Posteriormente se fundamenta teóricamente la investigación, en base a la teoría estudiada e investigada acerca del liderazgo, en las diferentes organizaciones incluyendo las educativas.

Se presentan los resultados obtenidos mediante los diversos instrumentos utilizados, y se realiza un análisis detallado para poder lograr los objetivos y planteamientos de esta propuesta.

Se muestran las conclusiones a las que se llegan en esta primera etapa de investigación, siendo el punto de partida para la etapa de implementación del curso-taller.

En una segunda etapa se realizó el diseño del curso de capacitación en habilidades de liderazgo para los directores de secundarias generales tomando como base los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico. Posteriormente se hace la presentación del curso, dividido en tres fases.

Se concluye este trabajo con los resultados obtenidos del curso considerando los instrumentos aplicados a los directores al finalizar la implementación, así como las conclusiones a las que se llegó en esta investigación.

CAPÍTULO I. EVALUACIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN DIRECTORES DE SECUNDARIAS GENERALES DE CUERNAVACA

1.1 Objetivos de la Etapa de Evaluación de habilidades de liderazgo

Objetivo general

Evaluar las habilidades de liderazgo de los directores de secundarias generales ubicadas en Cuernavaca, Morelos, como base para generar un programa de capacitación en liderazgo para mejorar la eficiencia de sus organizaciones.

Objetivos específicos

- Identificar las habilidades de liderazgo de los directores de secundarias generales en Cuernavaca, Morelos.
- Analizar los diferentes modelos de liderazgo con base a la teoría existente, para definir las características del líder de una institución educativa.
- Comparar la información obtenida, con las prácticas de liderazgo de los directivos de las secundarias bajo estudio.
- Determinar las habilidades fundamentales de liderazgo ausentes en los directores referidos.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las características de los líderes, de acuerdo a los diferentes modelos que hay en los estudios de liderazgo?

¿Con qué estilo de liderazgo se identifican los directores de secundarias generales?

¿Qué características en común tienen los directivos bajo estudio de acuerdo a sus habilidades de liderazgo?

¿Existe relación entre el liderazgo que ejercen los directores de secundarias de las secundarias de Cuernavaca y los diferentes modelos de líderes que propone la teoría que apoya la investigación?

¿De cuáles habilidades de liderazgo fundamentales carecen o tienen los directores de secundarias generales en Cuernavaca?

1.2 Justificación

Sabedores que las escuelas que ofrecen una educación con calidad, tienen a directivos que no sólo son buenos administradores o gestores educativos, sino además son líderes; es conveniente realizar este estudio con base a que los directivos de secundarias generales, dentro de los requerimientos normativos, no requieren ciertas habilidades que pueden ayudarles a tener un mayor rendimiento en sus instituciones, pero que en la práctica son necesarias.

Los centros escolares, como cualquier otra organización, están sometidos a las presiones y requerimientos cambiantes del entorno. Adaptarse al entorno y responder a sus demandas, es precisamente, uno de los propósitos ineludibles para las instituciones que desean actuar satisfactoriamente. Las soluciones viejas suelen servir muy poco para las situaciones nuevas.

Los líderes de toda institución deben establecer una clara y manifiesta dirección; deben ser un ejemplo a seguir por medio de su comportamiento ético y de su preparación en la planeación, comunicación, la asesoría, el desarrollo de futuros líderes, la evaluación del desempeño organizacional y el reconocimiento del desempeño sobresaliente del personal. Este grupo de líderes de la institución deben reforzar los valores y las expectativas, y también el compromiso y la iniciativa dentro de su institución. (Millán, Rivera y Ramírez, 2001).

Por lo anteriormente expuesto es conveniente realizar este trabajo de investigación, ya que ayuda a los directores de las secundarias generales de Cuernavaca a tomar conciencia de la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo para lograr los objetivos y metas planteadas.

Los problemas de la calidad de la educación no son de los docentes, sino del sistema. Sin embargo, la solución a los problemas de la calidad sí reside en el equipo de docentes, encabezado por su director (Schmelkes, 1992). En ese sentido el directivo es la clave del éxito dentro de la organización, hoy en día debe ser un líder con amplios conocimientos y en constante superación pero al mismo tiempo debe contar con

habilidades, aptitudes y destrezas que le permitan dirigir a las personas que tiene a su cargo.

Implicaciones prácticas:

Las implicaciones prácticas de la investigación apoyarán el desarrollo de programas que lleven a los directivos de las secundarias generales de Cuernavaca a mejorar sus habilidades de liderazgo, todos los directivos de las secundarias, y a otras organizaciones educativas similares.

Este trabajo contribuye a tener mayor eficiencia en la calidad en las instituciones educativas pues le brinda a los directivos de las secundarias que integran la región Cuernavaca, la oportunidad de desarrollarse en el ámbito personal y profesional con éxito.

Valor Teórico

El proyecto que se desarrolló recogió información que podrá ser utilizada por las mismas instituciones que integran las secundarias generales y por otras instituciones similares con la finalidad de impulsar y estimular a los directores asegurando un proceso de formación que los conlleve a mejorar continuamente.

1.3 Antecedentes.

Para poder ser director de una institución educativa pública, es necesario tener varios requisitos relacionados al perfil docente, sin embargo, no son solicitados conocimientos relacionados a la administración y liderazgo de organizaciones, aspectos que son importantes conocer por los directivos para el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas bajo su cargo. En los últimos años se está apoyando a los directivos de educación básica a actualizarse en la gestión escolar, contemplando aspectos de administración y planeación, no obstante en aspectos relacionados a liderazgo no hay ninguna información. Hoy en día el directivo además de administrador, debe ser un líder capaz de responder a las necesidades específicas de su contexto. No basta tener a las instituciones en “orden”, es ir más allá. Como menciona Hamel (1996 citado por Duncan 2000), El liderazgo consiste en hacer frente a las cuestiones que los demás no contemplan todavía.

Dentro de las investigaciones de liderazgo que hay en nuestro país, se puede mencionar a Olvera (2003), quien hace un trabajo con varios modelos, concluyendo su tesis con una propuesta de modelo de aprendizaje autodirigido para el desarrollo de las competencias del líder, que aunque no está dirigido a directores de secundarias, puede ser aplicable, considerando que está diseñado para los responsables de las organizaciones, incluyendo las educativas.

Trabajos o estudios enfocados a la gestión escolar existen varios destacando las propuestas de Schmelkes (1996) sin embargo, específicamente del liderazgo en secundarias hay poca información pudiendo mencionar a Torres (2004), quien hace un

estudio del liderazgo académico en la educación básica enfocándose en las secundarias generales, su planteamiento del bajo desempeño de los directores como líderes parte de la interrogante ¿Se estará contribuyendo de manera inconsciente a incrementar la estadística y el concepto de que somos un país de reprobados?. Concluye su trabajo con la afirmación de que desafortunadamente los directores no están teniendo las herramientas de liderazgo, y no existen escuelas específicas para preparar directivos.

Como señala Duncan (2000), un tema tan complejo y diverso como el del liderazgo presenta desafíos peculiares para cualquiera que busque los hilos de la evolución y los detonadores de la historia. Las primeras investigaciones sistemáticas sobre liderazgo se dirigieron hacia la identificación de los rasgos o características de los líderes. Desde el punto de vista de Tead (citado por Duncan, 2000), el liderazgo puede definirse como: “la actividad de influir en la gente para que ésta coopere en la consecución de cierto propósito que llega a considerar deseable”.

Ser líder implica tener la habilidad para comprender y dirigir los procesos vitales para desarrollar un liderazgo efectivo. Debe tener una visión sistémica que le permita atender las necesidades de su personal y de su entorno. Boyett y Boyett (1999) señalan que probablemente la mejor manera de explicar qué hacen los líderes, es seguir el método que la mayoría de ellos utiliza.

Los gurús comparan los papeles, las responsabilidades, los hábitos y las acciones de un directivo tradicional, con los de un líder servidor, carismático, interesado por su

grupo, espectacular, visionario. La tabla No. 1 muestra la comparación extraída de los trabajos de algunos gurús en el tema de liderazgo a cargo de Boyett.

Directivos versus líderes

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas.	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y porqué
Aceptan el statu quo	Desafían al statu quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Toman riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición a posición (superior a subordinado)	Utilizan la influencia d persona a persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que le sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulares, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, películas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar

Fuentes: Escritos de Warren Bennis, Burt Nanus, Robert Townsend, John P. Kotter, Manfred F.R. Kets de Vries, Warren Blank, Jon R. Katzenbach, y otros.

1.4 Beneficios esperados.

En las secundarias generales, no existen formas de apoyar el trabajo de los directores en su función de líderes.

Con este estudio se espera detectar las características comunes de liderazgo que tienen los diferentes directores de las secundarias generales de Cuernavaca, así como identificar aquellas habilidades que carecen, diseñando instrumentos que puedan aplicarse en instituciones educativas similares y que contribuyan a evaluar los rasgos que tienen de liderazgo los responsables de las escuelas secundarias, Así también será el inicio para el poder desarrollar en un futuro un programa de mejora o adquisición de habilidades de liderazgo para los directores de todas las secundarias en donde exista el interés de mejorar .

1.5 Delimitación del proyecto.

Este estudio se realiza en algunas secundarias generales de la ciudad de Cuernavaca, Morelos, México; con cuatro directores de estas escuelas, siendo dos de organización completa, es decir, que constan con 36 grupos, y las dos restantes de organización incompleta (menos de 36 grupos) . Participan las siguientes escuelas: Secundaria No. 1 “Prof. Froylán Parroquín García”, con 106 miembros del personal entre docentes, personal administrativo y de servicios, Secundaria No. 2 “Francisco

González Bocanegra” con 100 integrantes, Secundaria No.7 “Francisco Zarco” con 54 elementos, y la Secundaria No. 12 “Gral. Manuel Ávila Camacho” con 70 integrantes.

Cabe mencionar que estas instituciones fueron seleccionadas por las facilidades de acceso en cuanto a distancia y permiso para realizar el trabajo.

El proyecto de evaluación diagnóstica se efectuó en tres fases:

- La primera fase se inició con “El diseño de la investigación del 16 de agosto al 19 de septiembre del 2004”.

- ✓ La segunda fase comprendió el diseño de los instrumentos para evaluar las habilidades de liderazgo de los directivos que conforman las secundarias del proyecto y la recolección de los datos obtenidos, “Desarrollo de la propuesta del 20 de septiembre al 11 de octubre del 2004”.

- ✓ La tercera fase culminó con el análisis de datos, elaboración de conclusiones, y entrega del reporte final, “Presentación de resultados, conclusiones y propuesta del 18 de octubre al 15 de noviembre del 2004”.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En la educación básica, abundan escuelas que no producen avances significativos debido al liderazgo que tradicionalmente se viene ejerciendo en su forma de organización y dirección.

La administración, dirección o gestión escolar no puede abordarse de manera ligera. Es necesario partir de cierto conocimiento del medio que conduzca a un análisis responsable del por qué hay bajos índices de aprovechamiento en la educación básica. Se coincide con Torres (2004), en el sentido de que el liderazgo que se viene aplicando en cada una de estas escuelas es incongruente con la visión y la misión de la educación pública que debe impartirse con calidad para todas las regiones del país.

El liderazgo de los directores es fundamental para promover y garantizar el cambio en las instituciones educativas; para ello se requiere que las personas que asuman esa responsabilidad reúnan habilidades, capacidades y perfiles profesionales.

El dirigir una institución educativa resulta ahora una tarea más difícil que en el pasado, pues exige al directivo nuevas competencias que le permitan conducir exitosamente las actividades del proceso educativo de la institución que administra.

La premisa principal es que son líderes, los individuos, los que crean la excelencia en las organizaciones, y no viceversa: que las organizaciones sean las creadoras de personas excelentes.

De acuerdo a Imán y Silva (1990), son seis las actitudes que requiere un líder para generar un ambiente que produzca resultados de excelencia en cualquier organización, incluidas las escuelas. Estas son: revelaciones o intuiciones creativas, sensibilidad, visión, versatilidad, enfoque y paciencia. La vinculación de estas actitudes desarrollará la generación de la excelencia que permita satisfacer las necesidades y cumplir los objetivos de toda organización.

Para Team (citado por Duchan, 2000) los líderes exitosos poseen rasgos identificables, destacando:

1. Energía física y nerviosa. El liderazgo presupone trabajar arduamente, de modo que el líder debe tener más energía que la persona común y corriente.
2. Sentido de propósito y rumbo. El líder necesita tener metas e inspirar a los demás para que traten de realizarlas.
3. Entusiasmo. Los buenos líderes a menudo se sienten “impelidos por el poder”. El entusiasmo que traen se convierte en un mandato.
4. Afabilidad y afecto. Los líderes necesitan agradar si pretenden ejercitar su influencia.
5. Integridad. Los líderes tienen que ser dignos de confianza.

El nuevo liderazgo tiene que ver con el cambio, y este es muy diferente del que había en el pasado. Los nuevos líderes fuerzan a la gente a pensar y prepararse para

un futuro incierto y se concentran más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas. El líder va a la cabeza, es quien trabaja para los seguidores, el líder es algo más parecido a un servidor, que a un comandante, o un controlador o diseñador de sistemas. (Boyett y Boyett, 1999).

Es de vital importancia que para la fundamentación teórica de este estudio se desarrollen los siguientes temas:

- a) Teoría de la trayectoria y meta
- b) Liderazgo y dirección en las organizaciones
- c) Modelos de liderazgo
- d) El líder
- e) Características de los líderes
- f) Rol del líder
- g) El liderazgo y la toma de decisiones
- h) El liderazgo y los equipos de trabajo

A continuación se presenta el desarrollo de los temas que darán sustento a este estudio.

2.1 Teoría de la trayectoria y meta

La teoría de la trayectoria y meta de House y Mitchell (1974, citados por Duncan, 2000) indican varias maneras en que los líderes ofrecen el tipo de actos que motivará un mejor desempeño por parte de los seguidores. A continuación se presentan unos ejemplos:

- El líder aumenta la motivación reconociendo y promoviendo las necesidades de los seguidores de obtener resultados sobre los cuales aquél ejerce control.
- Los líderes aumentan eficazmente la motivación pagando incentivos más altos a los miembros del grupo que cumplan con los objetivos del trabajo.
- El líder puede hacer más fácil transitar por los “caminos” que conducen a la consecución de las metas deseadas.
- Los líderes tienen la capacidad de aumentar la motivación si ayudan a los seguidores a aclarar las metas y expectativas.
- Los líderes mejoran la motivación eliminando los obstáculos que impiden la consecución de metas.

Por supuesto existen muchas otras formas en las que los líderes innovadores pueden aumentar la motivación. Sin embargo, esta lista breve es útil para indicar algunas recomendaciones prácticas de una teoría que parece un tanto abstracta.

2.2 Liderazgo y dirección en las organizaciones

La dirección escolar y el liderazgo del director es una función esencial en las instituciones, Day y otros (2000, citado por De Vicente, 2000) toman de West-Burnham la distinción entre gestión y liderazgo en función de los intereses que persiguen: mientras que la gestión está interesada en la realización, las cuestiones operativas, la transacción, los medios, los sistemas y en hacer las cosas bien, el liderazgo está interesado en una visión, cuestiones estratégicas, la transformación, los fines, la gente y también en hacer las cosas bien.

La calidad de las instituciones educativas viene determinada por la visión, misión y valores de la institución; el director debe convertirse en un agente impulsor que conlleve al logro de las metas organizacionales.

Louis y Miles (1990, citados por Fullan y Stiegelbauer 1997) hacen la distinción entre liderazgo y administración y subrayan que ambos son esenciales. El liderazgo se relaciona con misión, guía e inspiración. La administración implica el diseño y la realización de planes, el desempeño y el trabajo efectivo con los demás.

La conducción de las instituciones educativas está condicionada por el desempeño de los directivos, en ese sentido el rol del administrador resulta de vital importancia para el logro de los objetivos imprescindibles en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Dentro de las categorías que permiten el mejoramiento permanente de la calidad de la educación que ofrece la institución se considera el liderazgo, esta se refiere al liderazgo personal del director de la escuela y a su participación en la creación y el mantenimiento del enfoque dirigido a los estudiantes y a su aprendizaje, así como la claridad en los valores organizacionales y en las expectativas del personal que han de tomarse en cuenta en un sistema que promueva el desempeño en el nivel de la excelencia.(Millán, Rivera y Ramírez, 2001).

El directivo debe ser un auténtico líder capaz de motivar a su personal para facilitar el cambio y la innovación. Según De Vicente, (2000) el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado. El nuevo concepto de liderazgo necesita insertarse en la comunidad escolar como totalidad, lo que conlleva que se asuman por el personal de la escuela propósitos compartidos y se acepte comunitariamente la responsabilidad.

2.3 Modelos de Liderazgo de Leithwood

De acuerdo a Leithwood (citado por De Vicente, 2000) existen varios modelos de liderazgo: transformacional, instructivo, moral, participativo, administrativo o gerencial y contingente

- Liderazgo transformacional: incluye los conceptos de liderazgo “carismático”, “visionario” o “cultural”, según Burns (citado por De Vicente) es un proceso en el que “los líderes y los seguidores se elevan a niveles más altos de moralidad y motivación”. El núcleo del liderazgo está en las capacidades de los miembros de la organización, de forma que son básicos el compromiso del personal con las metas de la organización y las capacidades necesarias para el cumplimiento de estas metas.
- Liderazgo Instructivo: la atención del líder se centra en las conductas que los profesores siguen durante las acciones que afectan al aprendizaje de sus estudiantes. El líder es considerado el responsable académico del aprendizaje de los estudiantes; así lo reflejan los estudios sobre escuelas efectivas.
- Liderazgo moral: es un término que incluye los conceptos “normativo”, “político/democrático” y “simbólico” y pone como centro del liderazgo y de la práctica administrativa el mundo de los valores. La influencia debe derivarse de las concepciones que se tengan sobre lo que es bueno y correcto. El centro de estudio se encuentra, por tanto, en la naturaleza de los valores que ostentan los líderes en sus procesos de toma de decisiones y en la forma en que se pueden resolver los conflictos entre valores.
- Liderazgo participativo: también llamado “de grupo” y “compartido”, asume como cualidad central la toma de decisiones del grupo y la influencia sobre los afectados se basa en el conocimiento experto, el derecho democrático a elegir y el papel crítico en la realización de decisiones. Este modelo está unido a

movimientos como la gestión basada en el lugar o toma de decisiones compartida y exige proporcionar mayor autoridad e influencia a los administradores en áreas de decisión presupuestarias, personales y curriculares.

- Liderazgo administrativo o gerencial: que subsume el “organizativo” y el “transaccional”, pone su énfasis en las funciones, tareas y conductas de los líderes, de cuya realización depende la facilitación del trabajo de los miembros de la organización. La influencia se localiza en las posiciones de poder que se ocupen dentro de la escala jerárquica de la organización.
- Liderazgo contingente: lo importante es la respuesta que los líderes dan a los problemas singulares con los que se enfrentan. La acción del líder depende del contexto en que se produzca, de manera que diferentes contextos requieren respuestas diferentes de los líderes.

2.4 El líder.

El líder de acuerdo a Hamel y Prahalad (citados por Duncan,2000) es aquel que hace frente a las cuestiones que los demás no contemplan todavía.

El líder es una persona única con atributos especiales y características particulares que los distinguen de los demás. Se considera líder a la persona que mejor organiza un grupo, al que posee más tacto, al que es capaz de convencer a través de la palabra.

2.5 Características de los líderes

Boyett y Boyett (1999) señalan que los gurús enumeran una serie de atributos o características que los líderes poseen o deberían poseer. Estos son los criterios según los cuales, deberíamos ser capaces de medir el valor de nuestro carácter y, por consiguiente, nuestro potencial de liderazgo.

Bennis (citado por Boyett y Boyett, 1999) presenta los ingredientes básicos del liderazgo.

Tabla No. 2 Ingredientes básicos del liderazgo, según Warren Bennis

Ingrediente Básico	Significado
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente- y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.

Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Fuente: Warren Benis, Cómo llegar a ser líder (Editorial Norma, 1990)

Burt (citado por Boyett y Boyett, 1999) señala las siete megahabilidades del liderazgo:

- Visión de futuro: mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él.
- Dominio de cambios: regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evolución concuerdan con el ritmo externo de los acontecimientos.
- Diseño de la organización: es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas.
- Aprendizaje anticipado: es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
- Iniciativa: demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.

- Dominio de la interdependencia: inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
- Altos niveles de integridad: es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Las características de los líderes basados en los valores, según James O´

Toole:

- Integridad: Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
- Confianza: Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
- Saber escuchar: Escucha a aquéllos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
- Respeto por los seguidores: Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

2.6 Rol del líder

Wells (1996, citado por Duncan, 2000) señala que los líderes desempeñan diferentes funciones dentro de las organizaciones. Sin embargo hay tres cosas que todos los líderes tienen que hacer, independientemente del papel que representan. Tienen que: 1. Crear orden: 2. Inspirar a actuar y 3. Mejorar el desempeño. Para lograr estos objetivos, tienen a su cargo ciertas funciones:

- El líder como sabio. El sabio tiene la capacidad extraordinaria de tolerar la incertidumbre, construir las posibilidades estratégicas y entender los sistemas complejos.
- El líder como visionario. El visionario contagia el entusiasmo a los demás.
- El líder como mago. El mago permanece sereno ante el cambio y recorre la distancia que hay desde el punto donde la organización se encuentra a donde necesita llegar.
- El líder como globalista. El globalista salva las diferencias culturales buscando los puntos en común en los que el trabajo productivo puede ocurrir.
- El líder como mentor. El mentor ayuda a la gente a abrirse nuevas perspectivas y hallar sentido en las situaciones novedosas.

- El líder como aliado. El aliado crea nexos y sociedades y aprovecha todas las oportunidades que se le presentan para mejorar el desempeño mediante la cooperación.
- El líder como soberano. El soberano corre riesgos y hace frente con eficacia a la incertidumbre, al tiempo que autoriza a los demás a tomar decisiones.
- El líder como guía. El guía se orienta hacia la acción y es entusiasta.
- El líder como artesano. El artesano en la belleza y en la utilidad práctica. Estos líderes crean valor para los clientes mediante la simplicidad, la eficacia y la eficiencia.

El líder según Kotter (1990, citado por Duncan, 2000) implica crear una visión y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar e inspirar. El resultado que busca el líder es el cambio.

2.7 El liderazgo y la toma de decisiones.

La toma de decisiones a menudo implica especular acerca del comportamiento de los competidores, proveedores y clientes. Brandenburger y Nalebuff (1995, citado por Duncan, 2000). Uno de los campos más trascendentes en el liderazgo es el de la toma de decisiones, la cual emerge entre varias alternativas donde se selecciona la más adecuada.

El modelo de Vromm y Yetton (1973, citado por Duncan, 2000), postula que la función del líder es la de controlar el proceso por medio del cual se toman las decisiones en la parte de la organización de la que ese líder es responsable. Este modelo hace una contribución especialmente importante al ilustrar la manera en que los diferentes estilos de liderazgo y solución de problemas, como autocrático, consultivo y orientado a los grupos, pueden utilizarse eficazmente en distintos tipos de problemas.

2.8 El liderazgo y los equipos de trabajo.

Los líderes exitosos de equipos según Katzenbach (2002), saben en forma instintiva que la meta es el resultado de desempeño, y no los logros individuales, incluyendo el suyo propio. A diferencia de los grupos de trabajo, cuyo desempeño depende únicamente de optimizar las contribuciones individuales, el desempeño del verdadero equipo requiere de una repercusión más allá de la suma de las partes individuales, de metas que definan los productos de trabajo conjunto y de una propuesta que combine las habilidades individuales en una habilidad colectiva única – todo lo cual produce una fuerte responsabilidad mutua.

La mayoría de las organizaciones de alto rendimiento tienen tantos equipos funcionales como interfuncionales, estos últimos son los más dominantes en las organizaciones de verdadero alto rendimiento. Existen varias razones, según explica Parker (citado por Boyett y Boyett, 1999).

- Velocidad. Los equipos interfuncionales reducen el tiempo que se tarda en hacer las cosas, especialmente en el proceso de desarrollo del producto.

- Complejidad. Los equipos interfuncionales mejoran la capacidad de la organización para solventar problemas complejos (porque ellos reúnen gente con una amplia gama de habilidades y orientaciones).
- Centrarse en el cliente. Los equipos interfuncionales dirigen los recursos de la organización a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Creatividad. Al reunir gente con gran variedad de experiencias y pasados, los equipos interfuncionales incrementan la capacidad creativa de la organización.
- Aprendizaje organizacional. Los miembros del equipo interfuncional son más fácilmente capaces de desarrollar nuevas habilidades técnicas y profesionales, de aprender más sobre otras disciplinas y de aprender cómo trabajar con gente que tiene diferentes estilos de jugar en equipo y diferentes pasados culturales, que aquellos que no participan en equipos interfuncionales.
- Un único punto de contacto. El equipo interfuncional da mayor eficacia al trabajo en equipo entre los equipos al identificar un lugar donde obtener información y tomar decisiones sobre un proyecto o cliente.

Puesto que casi todos los equipos son interfuncionales, la mayoría de las partes que estarían involucradas en una decisión están representadas en equipo. Cada equipo puede manejar muchas de las interdependencias que están dentro del alcance de la autoridad del equipo. Algunos elementos sin embargo rebasarán al equipo y por

ello necesitarán coordinación técnica y la toma de decisiones externa al equipo. Los gurús ofrecen varias maneras para conseguir esta integración (Boyett y Boyett, 1999).

- Coordinación individual. Si la coordinación requerida es relativamente simple, o un solo individuo puede bastar para realizar la coordinación entre dos o más equipos.
- Equipo de integración. Si la continua coordinación entre dos o más equipos es más compleja, debería crearse un equipo formal de integración.
- Equipo directivo. El equipo directivo es una organización de alto rendimiento es el responsable de realizar la integración a nivel de toda la compañía. Este equipo se compone del director general de la organización y un grupo de líderes extraídos de los equipos de trabajo funcional e interfuncional.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo describe los métodos y procedimientos utilizados en la investigación explicando el proceso en cada una de sus fases: diagnóstica, de diseño, implementación y evaluación, así como las técnicas e instrumentos utilizados.

Es importante resaltar la presencia de la investigación-acción en este trabajo, el cual tiene como propósito profundizar en la comprensión del problema, teniendo un enfoque eminentemente descriptivo-exploratorio. La investigación acción según Elliot (1994) se organiza como un proceso de reflexión y experimentación cooperativa, que puede favorecer propuestas de cambios educativos y sociales.

Como señala Rodríguez (1999) la investigación acción se presenta como una alternativa viable para llegar a generar soluciones, esta investigación fue diseñada con el objeto de permitir a grupos de personas enfrentar autónomamente sus problemas, buscando alternativas de solución que surjan del propio grupo.

El estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo, sin embargo también se utilizó el enfoque cuantitativo, pues se analizaron datos cuantitativos sobre las variables. Como lo señala Ronda (1998) la investigación cualitativa ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan y sienten además es de índole interpretativa y se realiza con grupos pequeños de personas cuya participación es activa, investigador e investigado.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que “la investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas; aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos” (p.18).

La metodología de evaluación cualitativa surge como alternativa a los modelos cuantitativos históricamente predominantes hasta la década de los setentas , ante la insuficiencia e indeterminación de los mismos que no logran ofrecer suficientes respuestas sobre el funcionamiento, proceso y resultados de los programas, ya que los métodos cuantitativos se centran básicamente en la evaluación de los logros de los objetivos, desde una concepción restrictiva de la evaluación referida simplemente al éxito en términos de adquisiciones observables, sinónimo de rendimiento académico. (Jiménez, 1997).

La evaluación aplicada a la educación se define como una actividad de investigación y análisis para constatar logros y deficiencias, por lo tanto Valenzuela (2003) menciona que es muy importante que el evaluador se plantee un conjunto de preguntas a lo largo del proceso de evaluación educativa. Las respuestas que se den a estas preguntas son precisamente los criterios de evaluación. Dichos criterios pueden ser:

- Criterio de factibilidad. Los criterios de factibilidad son aquellos que pretenden asegurar que una evaluación es realista, prudente y financieramente viable; en síntesis, que sí puede hacerse.

- Criterio de precisión. Se refiere a que un evaluador debe asegurar que su trabajo conduzca a un conocimiento verdadero del fenómeno o situación que se evalúa.
- Criterio de utilidad. Toda evaluación educativa sirve un propósito. El propósito puede referirse a la utilidad que tiene una evaluación para tomar decisiones, para aportar nuevos conocimientos o para juzgar el mérito de un proceso educativo.
- Criterio de ética. La evaluación es un asunto delicado que en no pocas ocasiones genera situaciones de conflicto entre evaluados y evaluadores.

El proyecto se realizó en tres fases:

- ✚ La fase de diagnóstico. (agosto- noviembre 2004)
- ✚ La fase del diseño del proyecto. (Enero 2005)
- ✚ La tercera fase culminó con la implementación y evaluación del proyecto. (febrero-marzo 2005)

El estudio se realizó con un enfoque cualitativo, el cual incluye un núcleo temático que desempeña la misma función que la teoría.

Según Valenzuela (2003) para el enfoque cualitativo se realiza una descripción cuidadosa y detallada de situaciones particulares con el fin de identificar los problemas individuales que se llegan a presentar y tratar de solucionarlos. Estos métodos trabajan con muestras muy pequeñas y poco representativas de una población; permiten conocer con mayor profundidad ciertos fenómenos, ya que estos son analizados en su

forma natural sin limitar la colección de datos a instrumentos contruidos con ideas preconcebidas.

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que nos representa la conducta del universo en su conjunto. La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. (Sabino, 1996)

“Muestra es el conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados” (Valenzuela, 2003, p. 52). Para la realizar este trabajo se seleccionaron a cuatro directores de secundarias generales públicas ubicadas en la ciudad de Cuernavaca.

En este caso se eligió una muestra no probabilística intencional porque el proyecto presenta un enfoque cualitativo; “el muestreo no probabilístico es tan válido como el probabilístico y su aplicación resulta con frecuencia insustituible en los estudios llamados cualitativos”.(Ruiz, 1999 p.63).

El criterio que se empleó para seleccionar a los directivos es que trabajaran en la ciudad de Cuernavaca, cuyo acceso en cuanto a tiempo fuera rápido, (no mayor a media hora) y tuvieran la disposición para colaborar en esta investigación. Con respecto al personal se trabajó un muestreo de tipo estratificado, contemplando el 20% de la población escolar.

Valenzuela (2003) señala que los estudios de naturaleza cualitativa siguen un tipo de muestreo no aleatorio que responde más a los intereses del investigador por profundizar en ciertos aspectos que quiere conocer. Este muestreo se obtiene de acuerdo con una regla que no garantiza que todos los datos de una población tengan la misma probabilidad de ser escogidos.

En el presente trabajo, se realizó un muestreo estratificado para seleccionar al personal de las secundarias de los cuatro directores bajo estudio, que como menciona Valenzuela (2003) este procedimiento consiste en dividir a la población en estratos de acuerdo con características comunes a las unidades que forman cada uno de éstos. Es decir, se dividieron a los integrantes del personal, en docentes, personal de apoyo y asistencia, personal administrativo y de servicios, y de ellos proporcionalmente al total de la población escolar fueron escogidos al azar los miembros que integraron la muestra.

Como se menciona anteriormente el enfoque cualitativo es de tipo descriptivo y consiste en describir situaciones, eventos y hechos.

3.1 Fase de diagnóstico

Durante la fase de diagnóstico se aplicó una investigación cualitativa misma, que dio soporte al proyecto de implementación.

El propósito general de esta fase fue evaluar las habilidades de liderazgo de directores de secundarias generales de Cuernavaca, Morelos; detectando similitudes y carencias para trabajarse en una mejora en fase posterior.

Los propósitos específicos fueron:

- Identificar las habilidades de liderazgo de los directores de secundarias generales en Cuernavaca, Morelos.
- Analizar los diferentes modelos de liderazgo con base a la teoría existente, para definir las características del líder de una institución educativa.
- Comparar la información obtenida, con las prácticas de liderazgo de los directivos de las secundarias bajo estudio.
- Determinar las habilidades fundamentales de liderazgo ausentes en los directores referidos.

Para la obtención de información de los directores se eligió una muestra no probabilística intencional debido al enfoque cualitativo del proyecto. El criterio que se empleó para seleccionar a los directores fue su disposición para participar en el proyecto, así como la cercanía de las escuelas para poder realizar la investigación.

El procedimiento apuntó a una postura fenomenológica, de naturaleza holística, asumiendo una postura subjetivista. Los instrumentos utilizados fueron entrevistas semiestructuradas basadas en una guía de preguntas en la cual el

entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar los conceptos y obtener mayor información Grinnell (1997), citado por Sampieri, 1998); empleándose también observaciones de actividades o interacciones y encuestas a través de cuestionarios de preguntas abiertas.

Otros instrumentos utilizados en la fase de diagnóstico fueron la entrevista y el cuestionario; técnicas de gran utilización en el diagnóstico organizacional. Ambas permitieron recoger información de primera mano a partir de informantes individuales. Además se revisaron documentos escritos como oficios, circulares, planeaciones e informes para evaluar a los directores.

En el caso de la entrevista, esta información fue fundamentalmente cualitativa, en el cuestionario en cambio, esta información fue cuantificada. (Rodríguez, 1999). La observación participante que se realizó en este estudio permitió conocer que habilidades de liderazgo tienen los directores de las secundarias en donde se llevó la investigación, así como también de cuáles se carecía.

La observación según Kaplan (citado por Ander, 1983) es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades.

Para recabar la información se programaron entrevistas, mismas que fueron confirmadas con los diversos sujetos de la muestra en estudio en sus centros de

trabajo. Durante este proceso de recolección los directores mostraron disposición para proporcionar la información solicitada por el investigador.

Rodríguez (1999) sugiere la adopción de un modelo de diagnóstico y afirma que el modelo de análisis permite orientar la investigación en términos de los cuales serán variables consideradas relevantes para el diagnóstico de la organización y el modo en que estas deberán ser articuladas para obtener una visión clara de la realidad que permita utilizar la información para emitir propuestas de cambio y desarrollo.

3.2 Fase del diseño del proyecto

En la elaboración del diseño del proyecto “Capacitación en habilidades de liderazgo para directores de Secundarias Generales en Cuernavaca” se consideraron los elementos sugeridos por Ander-Egg y Aguilar (1990, citado por Salinas 2003) que a continuación se mencionan:

a). Fundamentación: razones por las que se quiere realizar el proyecto, b). Finalidad: a qué fin contribuirá el proyecto, c). Objetivos: qué se espera obtener del proyecto, d). Beneficiarios: a quien se dirige el proyecto, e). Productos: qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas que permitan la consecución del objetivo, f). Actividades: con qué acciones se generarán los productos, g). Insumos: que recursos se necesitan para obtener el producto y lograr los objetivos, h). Responsables: quién ejecutará el proyecto, i). Modalidades de operación: cómo se ejecutará el proyecto, j). Pre-requisitos: cuales son los factores externos que deben existir para

asegurar el éxito del proyecto y k). Calendarización de actividades: en cuanto tiempo se obtendrán los productos y se lograrán los objetivos previstos.

Los propósitos generales de esta fase fueron seleccionar, compilar, organizar y diseñar materiales para tener un proyecto con base en las necesidades detectadas para impulsar en los directores habilidades, conocimientos y actitudes que se traduzca a mejorar su rendimiento en las escuelas secundarias generales donde laboran.

3.3. Fase de implementación y evaluación del proyecto.

La implementación del curso comprendió tres fases: organización, ejecución y evaluación. La metodología utilizada fue de tipo participativo, la cual se sustenta en la metodología del curso propuesta por Ander-Egg (1999, citado por Salinas, 2003) entendida como la participación activa de todos los grupos involucrados, aspecto central del sistema; tomando en cuenta de que se enseña y aprende a través de una experiencia realizada conjuntamente, en la que todos están implicados e involucrados como sujetos agentes.

En el primer momento se realizaron pláticas de información con los directores involucrados se acordó las fechas de realización del curso, el cual se llevó a ejecución y finalmente se aplicaron los instrumentos seleccionados a los directores bajo estudio.

En el capítulo cinco se menciona a más detalle toda esta fase.

3.4 Instrumentos

La recolección de datos es el proceso de colección de información a través de instrumentos o herramientas a fin de dar respuesta a las preguntas planteadas.

“Los instrumentos son los medios y procedimientos que el evaluador emplea para coleccionar los datos” (Valenzuela, 2003). Los instrumentos que se utilizaron son: entrevistas semiestructuradas basándose en una guía de preguntas en la cual el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar los conceptos y obtener mayor información Grinnell (1997, citado por Sampieri, 1998); observaciones de actividades o interacciones y encuestas a través de cuestionarios de preguntas abiertas en la primer fase y en la etapa de evaluación del curso fue un cuestionario de opción múltiple con el requisito de justificar la respuesta elegida.

Los cuestionarios (Anexos 1, 2, 7 y 8) tuvieron la finalidad de obtener la información necesaria de las habilidades de liderazgo de los directores bajo estudio. Es de mencionarse que se aplicaron a los directores y a una muestra del 20% del personal de cada escuela, siguiendo los criterios mencionados anteriormente.

Cada uno de los miembros de la muestra tuvo el tiempo suficiente para contestar a detalle y sin ningún factor que alterara su respuesta.

La entrevista y el cuestionario son técnicas de gran utilización en el diagnóstico organizacional. Ambas permiten recoger información de primera mano a partir de informantes individuales. En el caso de la entrevista, esta información fue

fundamentalmente cualitativa, en el cuestionario en cambio, esta información pudo ser cuantificada (Rodríguez, 1999).

En lo que se refiere a la entrevista diseñada para la etapa de diagnóstico para directores y personal (Anexos 3 y 4), tuvieron como finalidad complementar y confirmar la información obtenida en los cuestionarios y en la observación, cuestionarios, buscando obtener datos de las actividades normales del director, las características de su personalidad, habilidades de liderazgo encontradas y ausentes, así como el modelo de liderazgo con el que se identificó.

Dicha entrevista fue realizada a los cuatro directores, así como a una muestra del 10 % de la población que labora en la institución

Cabe señalar que el tiempo aproximado por entrevista fluctuó entre 45 y 60 minutos, llevándose a cabo en lugares alejados de movimiento y buscando cuidar los aspectos indispensables para el manejo de este tipo de instrumento de obtención de información y que menciona Ander (1996).

La observación según Kaplan (citado por Ander, 1983) señala que desde el punto de vista de las técnicas de investigación social, la observación es un procedimiento de recopilación de datos e información que consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes y a la gente en el contexto real en donde desarrolla normalmente sus actividades.

La observación participante u observación activa consistió en la participación directa e inmediata del observador en cuanto asumió uno o más roles en la vida de la comunidad, del grupo o dentro de una situación determinada. Se ha definido como la técnica por la cual se llega a conocer la vida de un grupo desde el interior del mismo, permitiendo captar no sólo los fenómenos objetivos y manifiestos sino también el sentido subjetivo de muchos comportamientos sociales. (Ander, 1983).

La observación participante que se realizó en este estudio permitió obtener más información de las habilidades de liderazgo de los directores de las escuelas secundarias de Cuernavaca, antes mencionadas y en la etapa de implementación y evaluación ayudó a confirmar lo desarrollado en curso y evaluado con otros instrumentos.

Los registros fueron a través de diarios y audiograbaciones.

Es de mencionarse, que para poder realizar la observación en la etapa de diagnóstico, se estuvo presente en cada una de las escuelas de los directores bajo estudio cinco días.

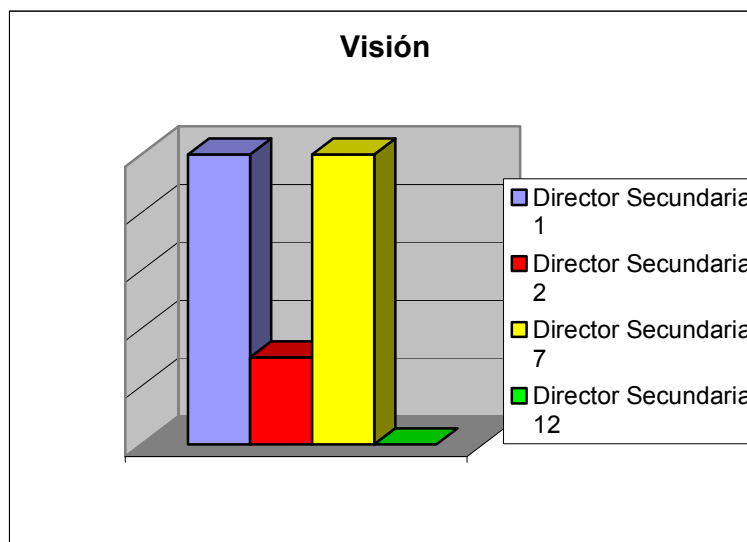
Para coleccionar los datos se utilizaron métodos cualitativos que dan mucha flexibilidad al evaluador en función de los hallazgos que vaya encontrando. Para reducir los efectos negativos asociados a la subjetividad del evaluador, estos métodos requieren de procedimientos de triangulación. (Valenzuela, 2003).

CAPÍTULO 4. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ETAPA DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

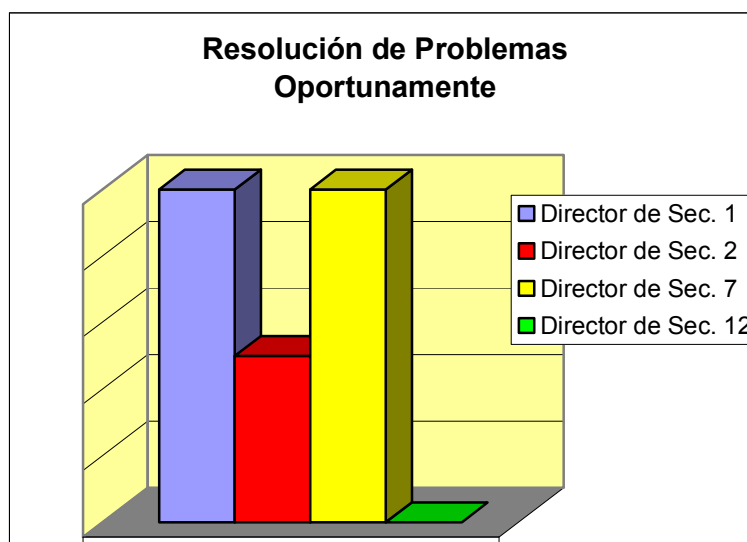
4.1.- Resultados

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos en la investigación en base a los instrumentos destinados para obtener la información. Dichos resultados se obtuvieron al aplicar el cuestionario y entrevista al Director de la Sec. No. 1 “Prof. Froylán Parroquín García”, y a 20 miembros del personal; al Director de la Sec. No. 2 “Francisco González Bocanegra” y a 18 miembros del personal, al Director de la Sec. No. 7 “ y a 12 miembros del personal, así como al Director de la Sec. No. 12 “Gral. Manuel Ávila Camacho” y a 14 miembros del personal.

Es de mencionarse que también se utilizó como instrumento para obtener información el de la observación, la cual realizó el responsable de este trabajo, siendo una forma importante de obtener datos importantes.

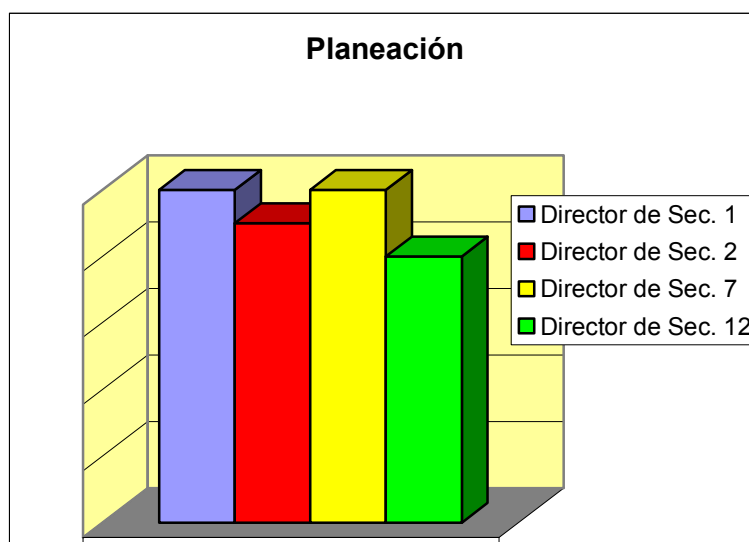


Aunque los 4 directores consideran que tienen una visión de la organización que se requiere , teniendo una idea clara de la escuela que quieren en un futuro, el personal entrevistado en dos escuelas muestra diferencias de opinión al respecto, estando con el director de la Sec. 2 divididos, y con el director de la Sec. No. 12 en su gran mayoría es desacuerdo, confirmándose los resultados obtenidos en esta entrevista con la observación participante.



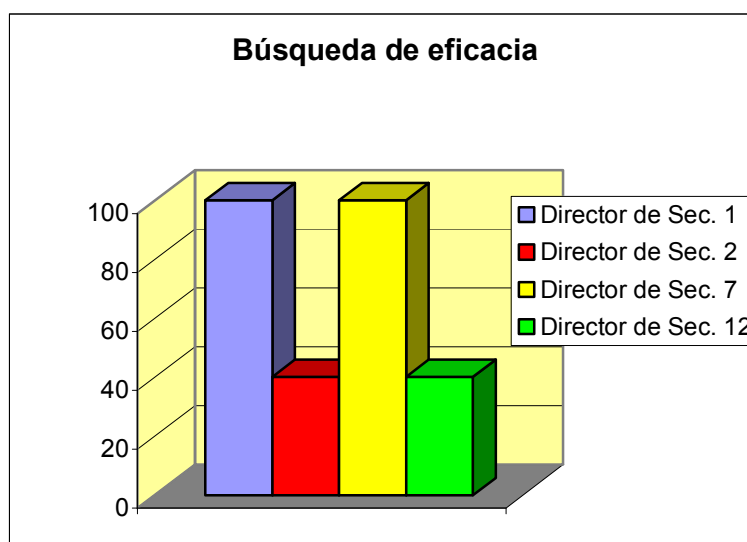
En su cuestionario correspondiente, tres directores consideraron atender oportunamente los problemas y uno reconoció que en ocasiones no lo hace debido a la gran cantidad de trabajo, sin embargo, en el cuestionario aplicado al personal, hay coincidencia en que dos directores resuelven oportunamente los problemas mientras que en otro caso se opina que no es oportuno. Al triangular la información con la

observación participante se concluye que 2 directores si atienden oportunamente los conflictos, uno en ocasiones no lo hace y otro generalmente es oportuno. Es de mencionarse, que en otro aspecto de la resolución de problemas como es el que las partes en conflicto queden conformes, ninguno de los cuatro directores deja satisfechas a todas las partes en conflicto.

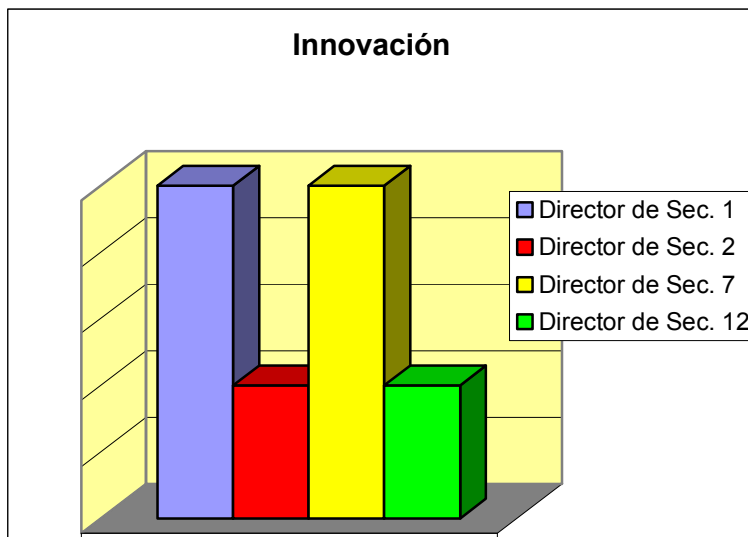


Los cuatro directores consideran que si realizan la planeación de las actividades escolares, en la información obtenida del cuestionario aplicado a los miembros del personal, en su gran mayoría opinan que sí es así, confirmándose con la observación; un aspecto de mencionarse es que tanto en el cuestionario del personal como en la

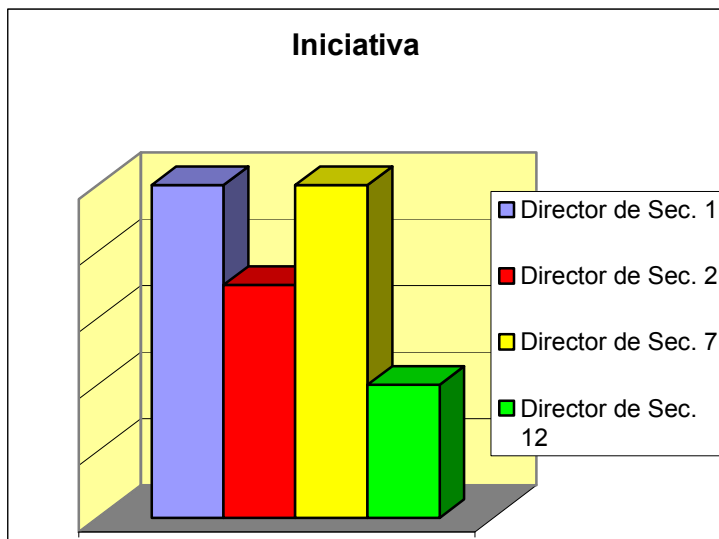
observación, es manifiesto que en la planeación no se involucra a los integrantes de la institución realizando dicha función solo los directivos mencionados.



Dos directores realizan estrategias o actividades para obtener la eficacia de su institución, mientras que los otros dos casi no lo hacen, a esta conclusión se llega después de haber realizado la triangulación de instrumentos, en los cuales hubo discrepancia, ya que en el caso de dos directores, fueron totalmente diferentes las opiniones de ellos con respecto a su personal y la observación participante



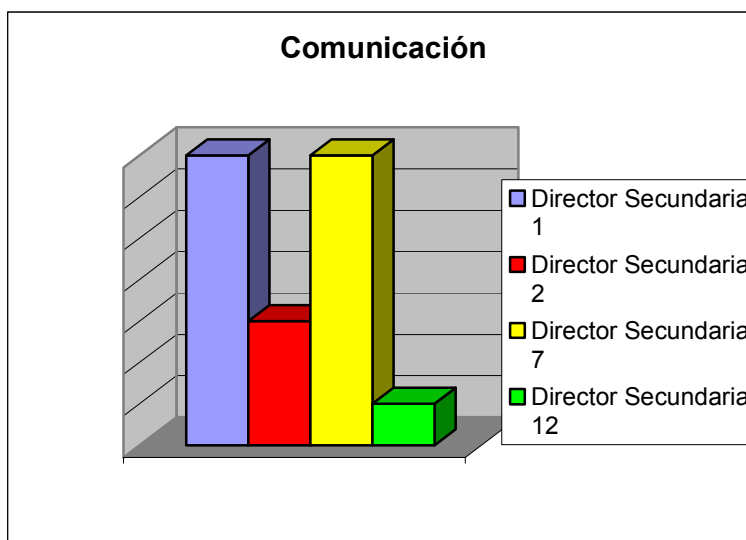
Dos directores son innovadores en la búsqueda de la calidad educativa que ofertan sus instituciones, mientras que los otros dos no tienen esta habilidad; a esta conclusión se llegó al analizar los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados. Es de manifestarse que aquí también hubo distintas opiniones entre dos sujetos de estudio y la mayoría del personal de la muestra de su institución, afirmando algunos miembros, que sus jefes no se preocupan que en el trabajo existan los materiales básicos para realizar las funciones correspondientes.



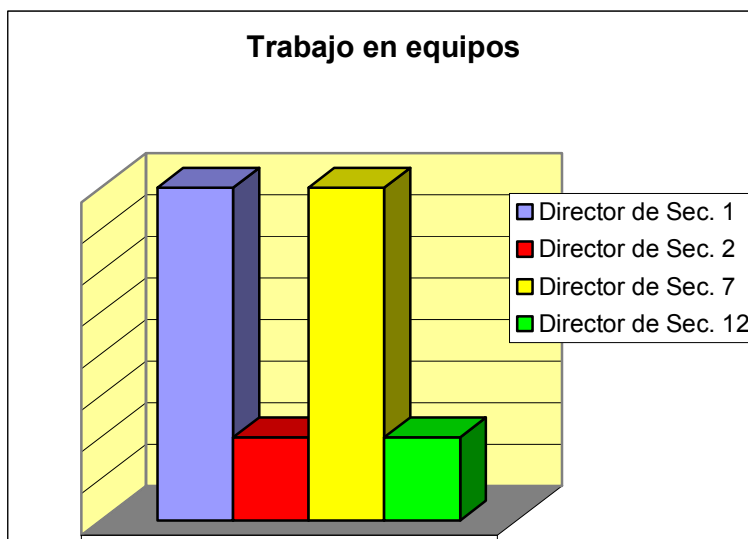
Al hacer la triangulación de la información respecto a la iniciativa que tiene los directores , se obtuvo que dos de ellos, si la tienen en todas las actividades que se realizan en la institución, uno la tiene parcialmente, y el otro casi no tiene esta característica, es de mencionarse que el personal de las dos escuelas en donde el resultado no fue el ideal, estuvo dividido en su apreciación referente a si su director tiene la mencionada cualidad.



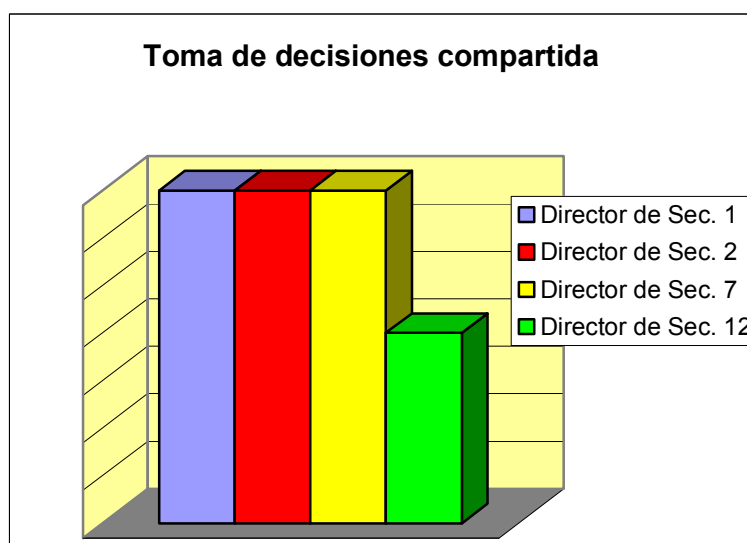
Un director obtiene los medios para que los maestros tengan lo necesario para alcanzar las metas propuestas, otro lo hace en una menor medida, los otros dos no lo hacen; es la conclusión a la que se llega de acuerdo a la triangulación de instrumentos utilizados, así también es de comentar que en las escuelas en donde el personal opinó que su jefe no apoya ni en la más necesario para realizar las actividades cotidianas, los maestros no muestran motivación al trabajo.



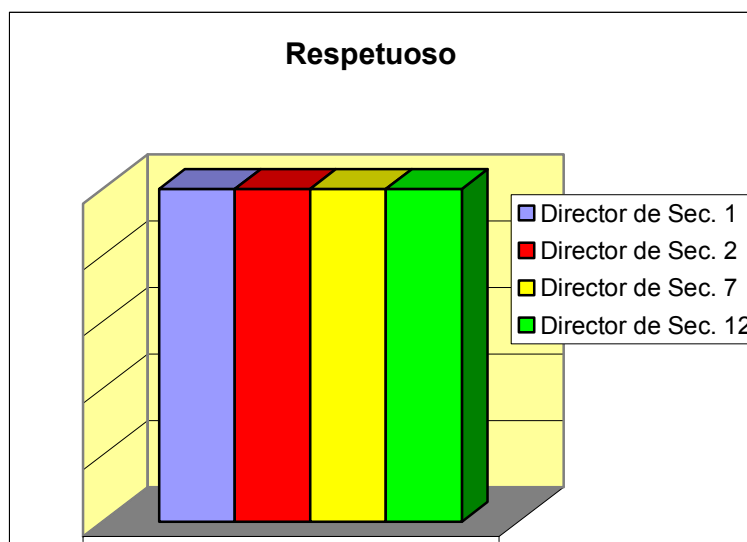
Dos directores mantienen una comunicación aceptable, pero que se puede mejorar con su personal, a otro le falta propiciarla más, y él último generalmente carece de esta habilidad con su personal. Esta conclusión obtenida a partir del análisis de la información también resalta el hecho de que ninguno de los cuatro directores tiene una comunicación permanente con su personal, aspecto que aunque es difícil realizarlo se puede apoyar para llevarlo a cabo.



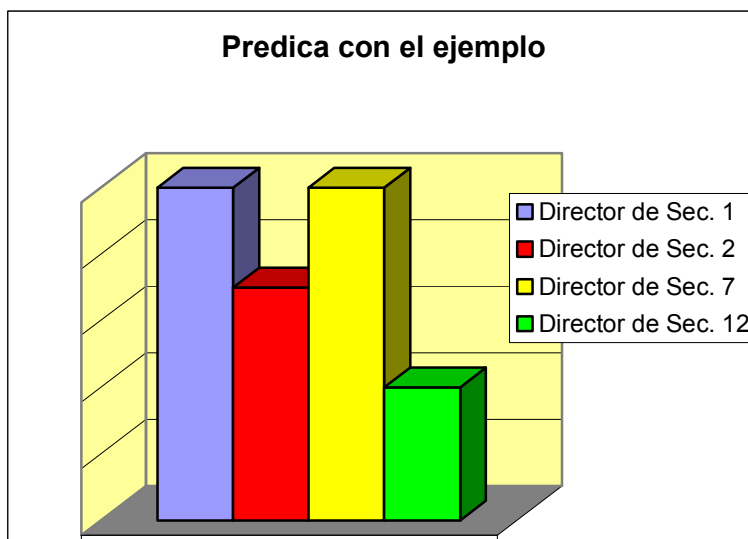
Dos directores fomentan el trabajo en equipos dentro de su institución, mientras que los otros dos no lo hacen, sin embargo, también se pudo constatar que dicho trabajo no se lleva a cabo en forma permanente más que para ciertas actividades del órgano escolar denominado Consejo Técnico y que está contemplado en la norma, sin embargo, no lo hacen concientes de las ventajas que puede traer esta forma de organizar el trabajo para la organización.



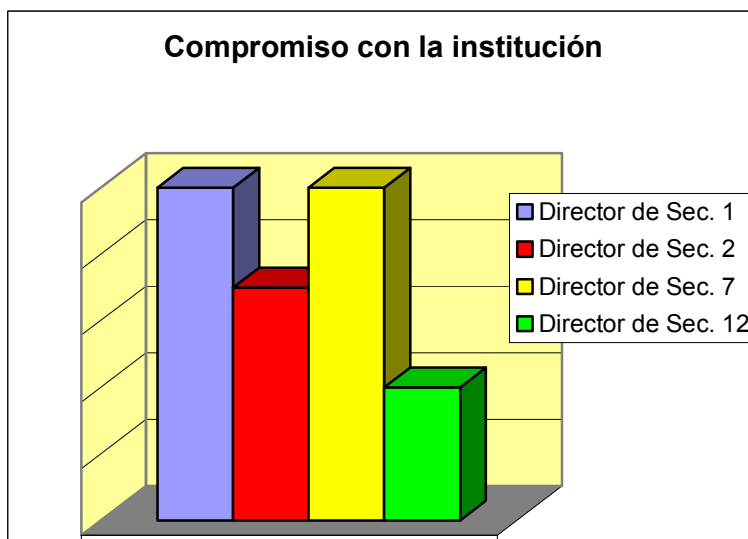
Al analizar la información se concluye que tres directores aceptan la toma de decisiones compartida, aunque no para todas las actividades escolares, mientras que el otro director, generalmente no lo hace. Existe la creencia en el personal directivo de que el aceptar la toma de decisiones compartida puede representar para los miembros del personal señal de falta de carácter por parte del jefe.



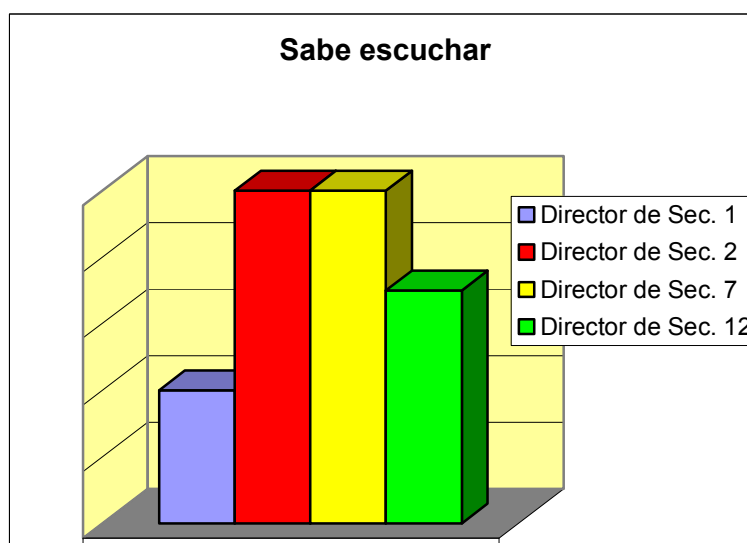
Los cuatro directores, son respetuosos en su trato hacia el personal que labora en la institución, es este aspecto, no hubo discrepancias en la información y en los instrumentos aplicados se coincidió que los directivos mencionados tienen esta característica.



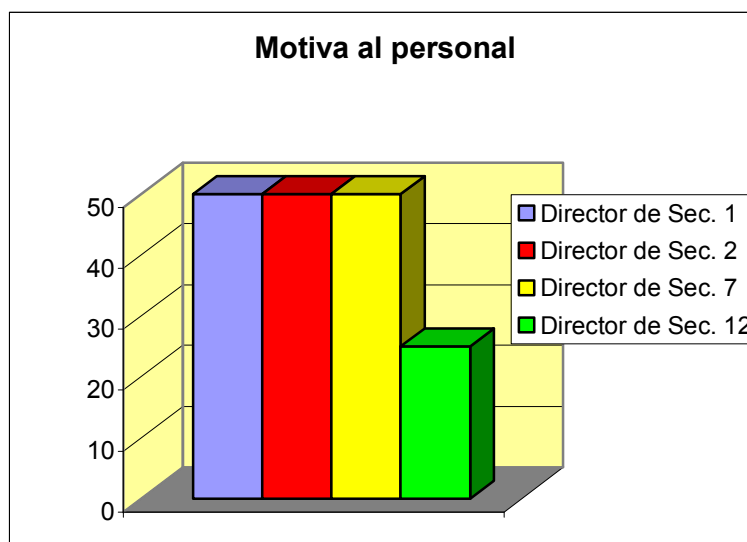
Dos de los cuatro directores generalmente predicaban con el ejemplo en hábitos como puntualidad, asistencia, responsabilidad, desempeño, etc. y como mencionó uno de ellos en su cuestionario: “Las palabras mueven, los ejemplos arrastran”, en un tercer director los instrumentos mostraron que aunque la mayoría de las veces sí predicaba con el ejemplo, no lo es siempre; finalmente el último, en la mayoría de las ocasiones no tiene esa característica; cabe señalar que en los dos últimos directores mencionados, existió discrepancia entre su percepción de si predicaban con el ejemplo y la información de los otros instrumentos.



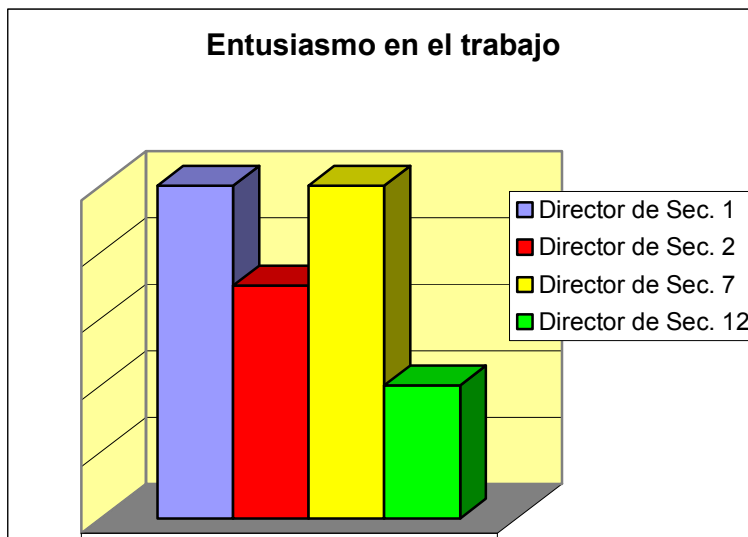
Dos de los cuatro directores sienten un compromiso con la institución en la cual laboran y es percibido, otro director lo tiene en menor medida, y el director faltante no muestra un compromiso con su escuela. Al igual que en otros aspectos, los resultados del análisis de la información obtenida en los instrumentos, no hubo coincidencia entre los instrumentos de los dos últimos directivos mencionados con las otras fuentes de información.



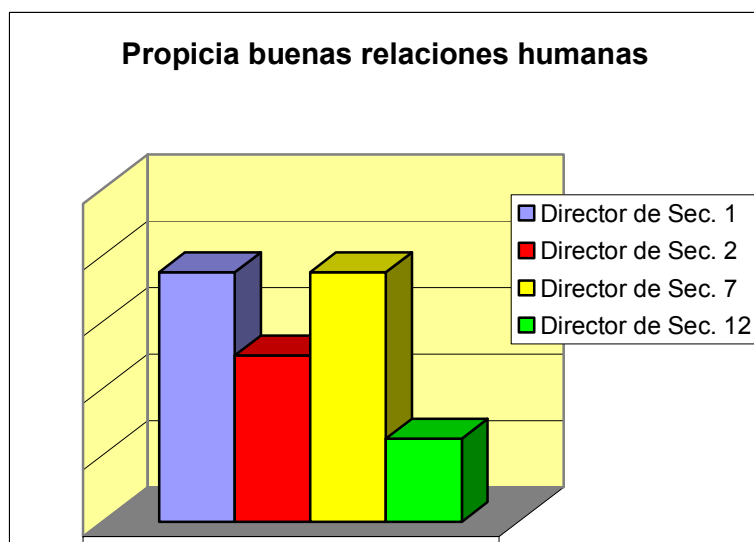
Dos directores tienen la habilidad de saber escuchar a su personal, otro lo hace la mayoría de las veces, y el restante no tiene esta característica. Es de mencionarse, que en los instrumentos también se pudo notar que existe una percepción del personal de las escuelas de la muestra, que aunque se les escucha, en muy pocas ocasiones o nunca se les hace caso a sus ideas o propuestas.



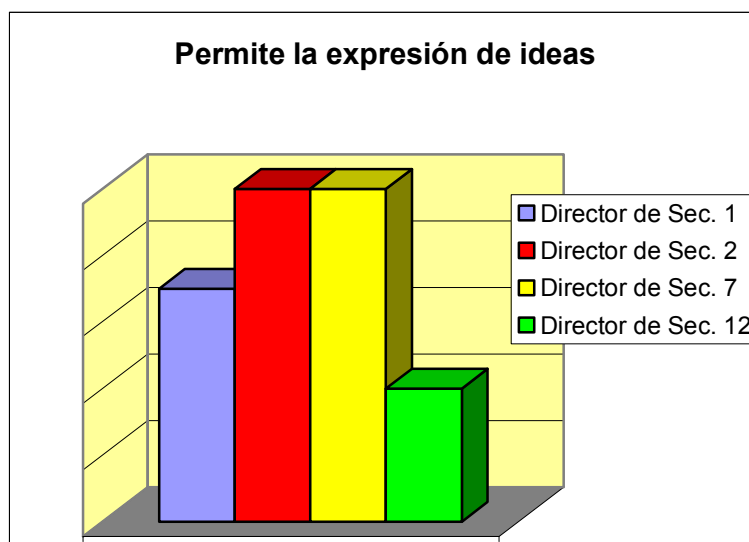
Es de mencionarse, que la motivación al personal es uno de los aspectos en donde los cuatro directores resultaron con gran ausencia de esta habilidad hacia sus trabajadores, tres reflejaron poca motivación y el restante casi nula; es de considerarse también, que sin embargo, en los instrumentos aplicados a dichos directivos, su percepción es totalmente diferente a lo que opinan los trabajadores y la observación participante, ya que de acuerdo a su forma de laborar consideran que motivan adecuadamente a su personal.



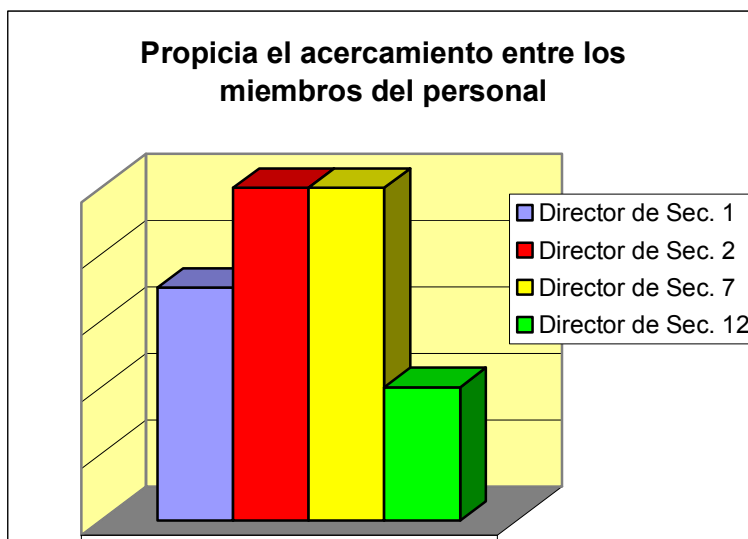
Dos directores muestran entusiasmo a su trabajo y lo reflejan en su personal, otro lo hace en menor medida, y el restante normalmente no lo hace. Estos resultados de la triangulación de datos, reflejaron que la percepción desde diferentes puntos de vista puede ser muy diferente, ya que los cuatro directores consideran que le ponen todo el entusiasmo a su trabajo, sin embargo, los otros instrumentos indicaron lo contrario.



En este aspecto, muy relacionado también con la motivación, los resultados obtenidos al realizar la triangulación de la información muestran que dos directores realizan a veces acciones que propician las buenas relaciones humanas, otro lo hace pocas ocasiones, y el faltante normalmente no lo hace. Al igual que en otros aspectos, la percepciones mostradas en los instrumentos fueron contrarias.

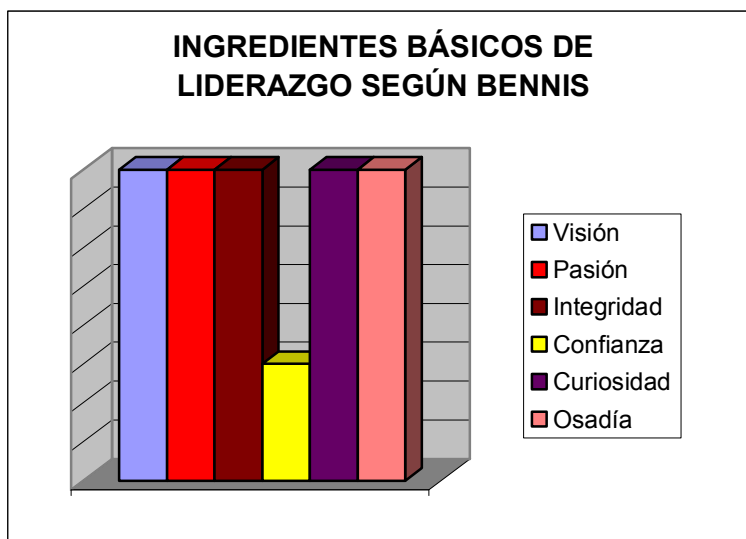


Dos directores generalmente permiten la expresión de ideas al interior de la organización, otro lo hace la mayoría de las ocasiones, y el otro, normalmente no lo hace. Sin embargo, también los instrumentos reflejan que aunque si hay en las instituciones a cargo de los directores bajo estudio, la libre expresión de ideas, éstas cuando son contrarias a la opinión del director, no se llevan a la práctica, principalmente cuando se están organizando actividades, y de alguna manera quedan olvidadas.

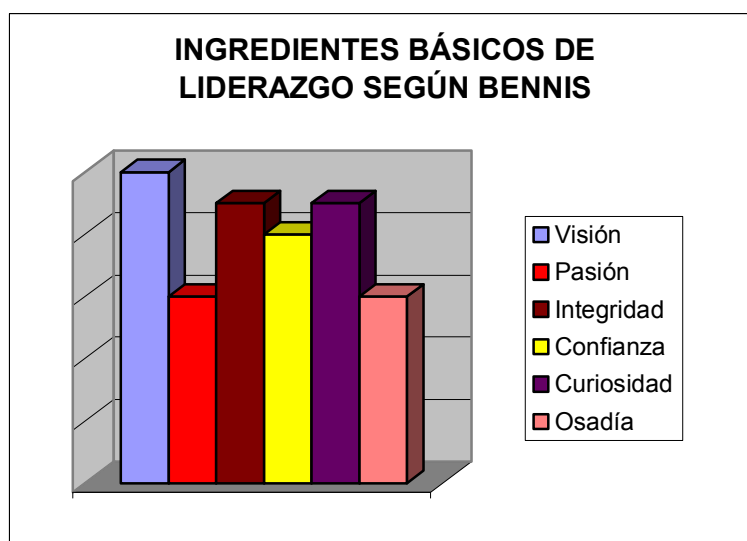


Dos directores realizan acciones que propician el acercamiento entre los miembros del personal, uno lo hace a veces, y el restante normalmente no lo hace. Así también la información obtenida, muestra que aunque se fomenta mejorar la relación entre los integrantes de la planta laboral de la institución en los casos que así resultó, en ocasiones, en situaciones en conflicto, los directivos no han logrado mejorar la situación, incluso no han sabido como reaccionar en algunos casos.

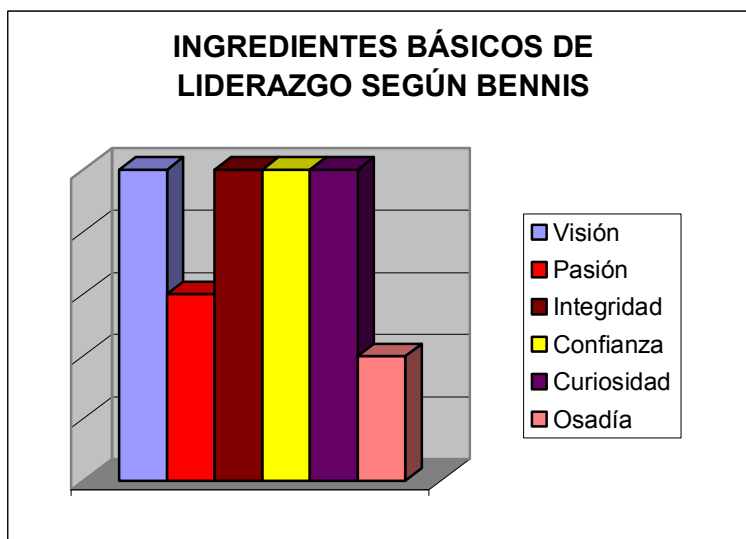
Las siguientes gráficas presentan los resultados obtenidos de la observación minuciosa de los ingredientes básicos de Warren Bennis, megahabilidades del liderazgo de acuerdo a Burt, y características de los líderes según Toole.



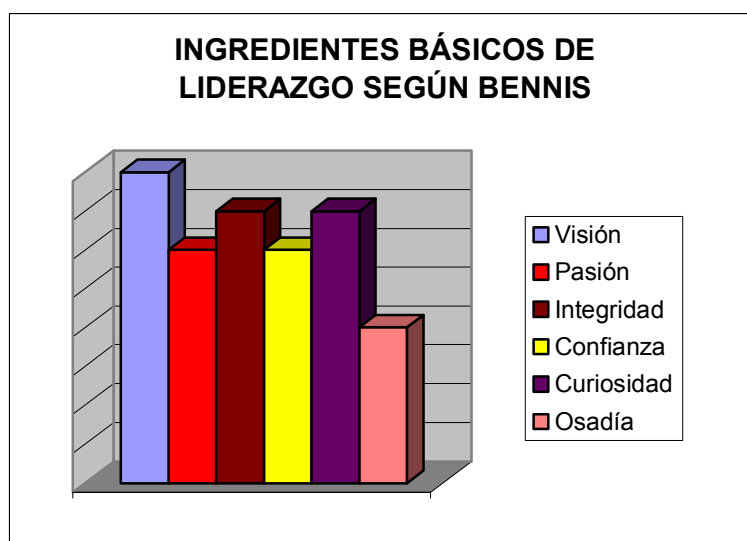
El director de la Sec. No. 1 cuenta con 5 ingredientes básicos de liderazgo de acuerdo a Warren Bennis, aunque no genera totalmente la confianza hacia su personal.



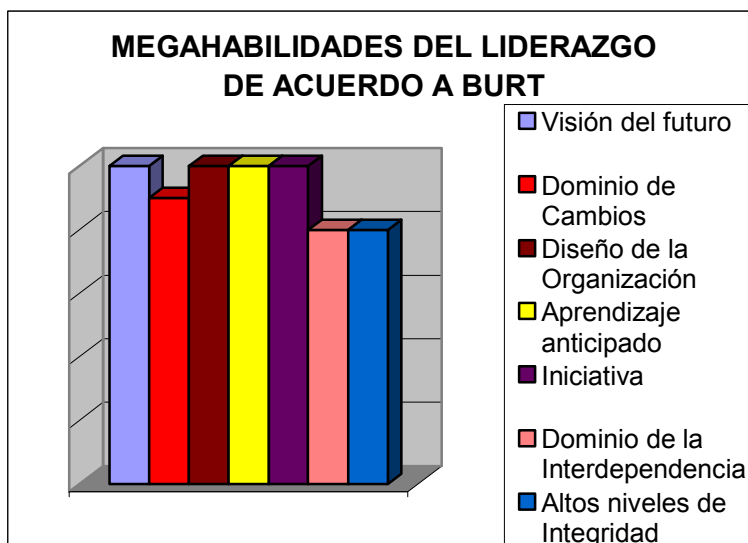
El director de la Sec 2 tiene la visión, ingrediente básico del liderazgo según Bennis, y en menor medida tiene integridad, curiosidad y genera confianza; le hacen falta pasión y osadía.



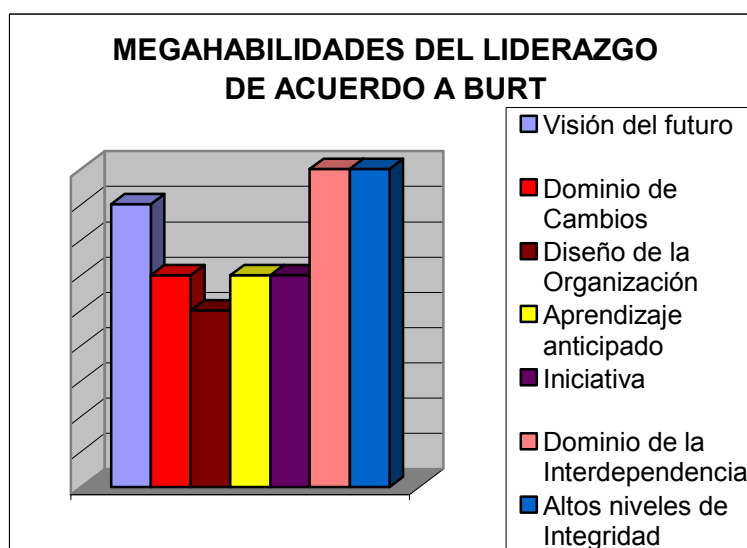
El director de la secundaria No. 7, cuenta con visión, integridad, confianza y curiosidad, faltándole un poco más de pasión a su trabajo y ser más osado.



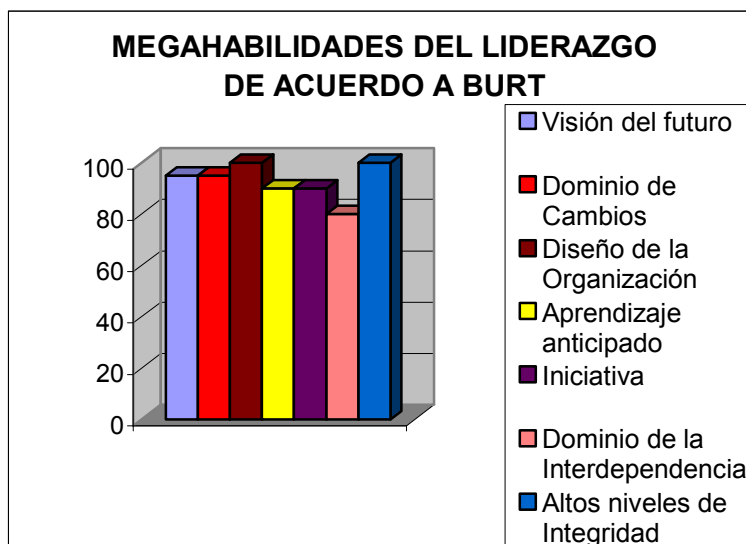
El director de la Sec. No. 12 tiene visión de los objetivos que pretende alcanzar en su institución, sin embargo le hace falta más integridad y curiosidad en el trabajo y sobre todo pasión a su desempeño, generar más confianza y ser más osado.



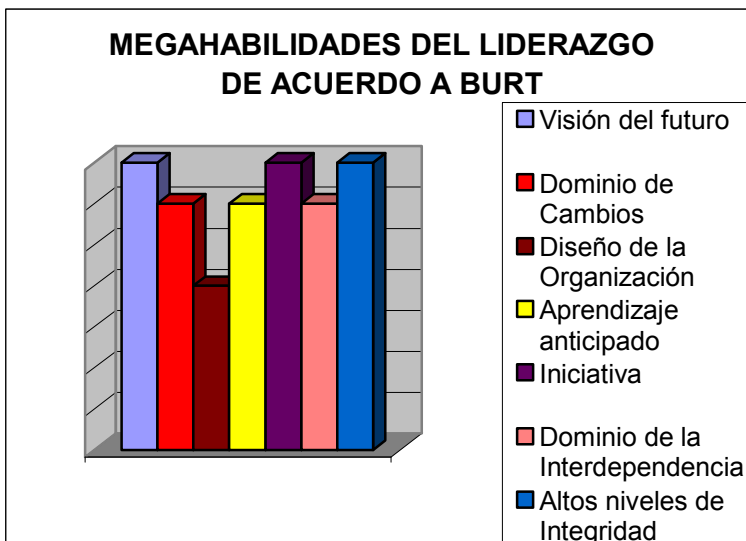
De las 7 megahabilidades del liderazgo de Burt, el director de la Sec. No 1 cuenta con visión del futuro, diseño de la organización, aprendizaje anticipado e iniciativa, faltándole un poco de dominio de cambios, dominio de la interdependencia y e integridad.



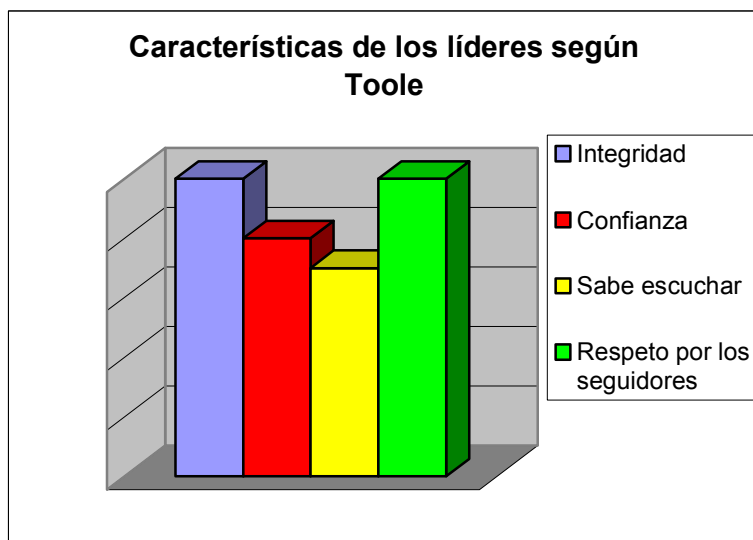
El director de la sec. No. 2 tiene dominio de la interdependencia, integridad, y visión, faltándole más dominio de cambios, aprendizaje anticipado, iniciativa y sobre todo diseño de la organización.



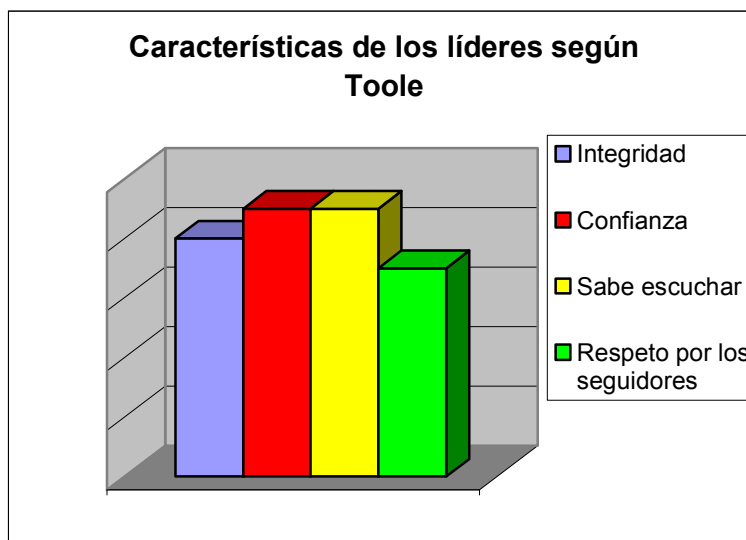
El director de la Sec. No. 7 cuenta con las megahabilidades de diseño de la organización, integridad, visión del futuro, dominio de cambios, aprendizaje anticipado e iniciativa, faltándole un poco más de dominio de la interdependencia.



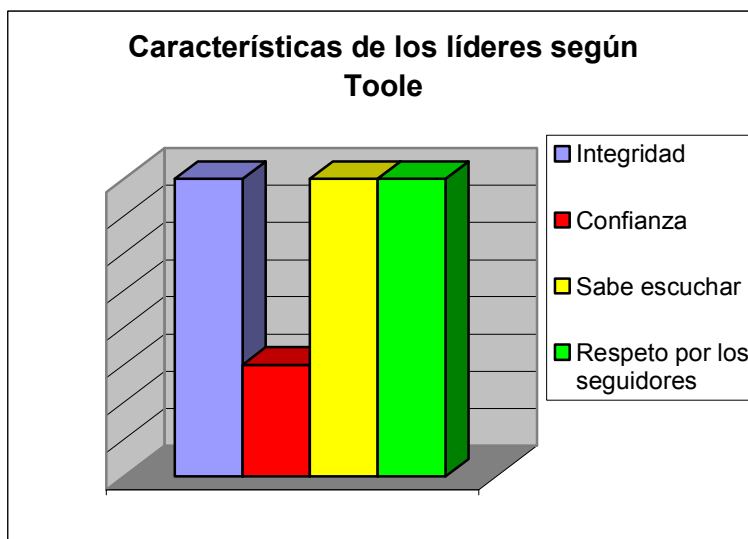
El director de la Sec. No 12 tiene visión del futuro, iniciativa e integridad aunque no completamente, faltándole más dominio de cambios, aprendizaje anticipado, dominio de la interdependencia y sobre todo diseño de la organización.



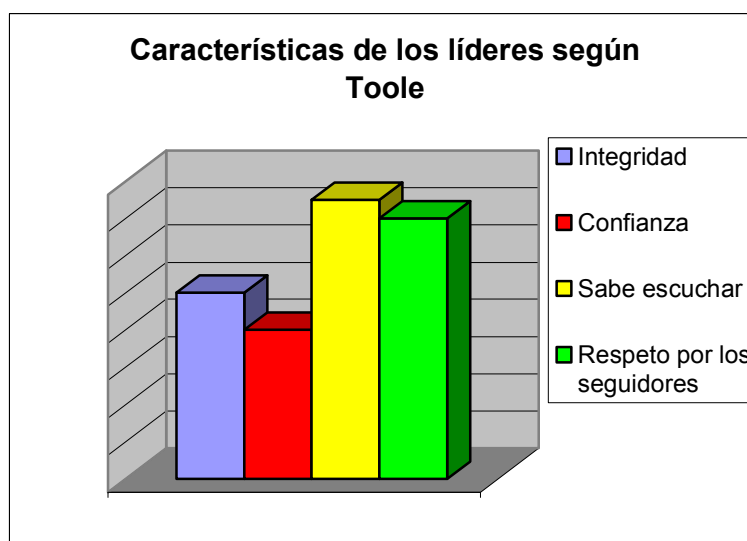
El director de la secundaria No. 1 es integro y respeta a sus seguidores, sin embargo le hace falta un poco más de generar confianza y sobre todo saber escuchar.



El director de la sec. No.2 inspira confianza y sabe escuchar, faltándole un poco más de integridad y respeto por los seguidores



El director de la Sec. No. 7 es integro, sabe escuchar y mantiene un respeto por sus seguidores, faltándole un poco más de inspirar confianza en su personal.



Al director de la Sec No. 12 le hace falta un poco de saber escuchar y respeto por sus seguidores, pero sobre todo integridad y generar confianza en su personal.

4.2- Análisis de los resultados

El presente análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos da

respuesta a las preguntas de investigación planteadas, de acuerdo a los objetivos propuestos en esta investigación. Este análisis nos ayudará a ver similitudes y diferencias de habilidades de liderazgo de los directores de las secundarias de Cuernavaca, y dará las pautas para poder diseñar y realizar un curso taller que ayude a los directores a mejorar en su función de líderes.

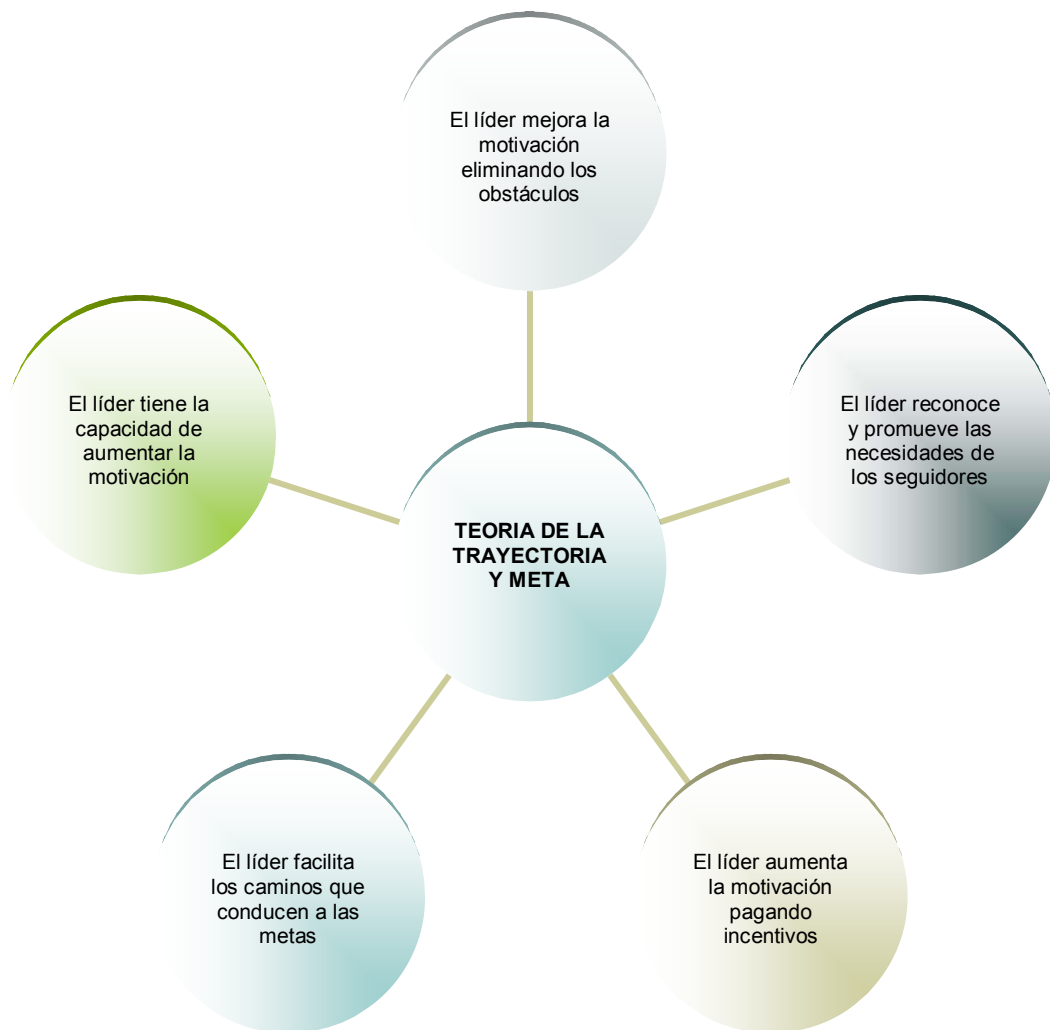
Para Valenzuela (2003), “una vez colectados los datos, la siguiente cosa que preocupará y ocupará al evaluador es la de responder a la pregunta de cómo va a transformar esos datos en información que le permita responder a sus preguntas de evaluación” (p.71); por tanto, el consultor deberá realizar un trabajo meticuloso para organizar, analizar y resumir dichos datos que faciliten la interpretación y entendimiento de los resultados obtenidos de la evaluación institucional, a cualquier lector interesado.

Se realizó un análisis documental en la que se revisó literatura de los autores Boyett y Boyett, Duncan, De Vicente entre otros, quienes abordan teorías de liderazgo como la teoría de la trayectoria y meta propuesta por Duncan, la cual indica varias maneras en que los líderes ofrecen el tipo de actos que motivará un mejor desempeño por parte de los seguidores; o los modelos de liderazgo en donde De Vicente afirma que existen varios modelos; se resalta también características de los líderes basadas en valores según Toole ; las siete megahabilidades del liderazgo de Burt; los ingredientes básicos del liderazgo según Bennis; todos ellos citados por Duncan, mismos que se

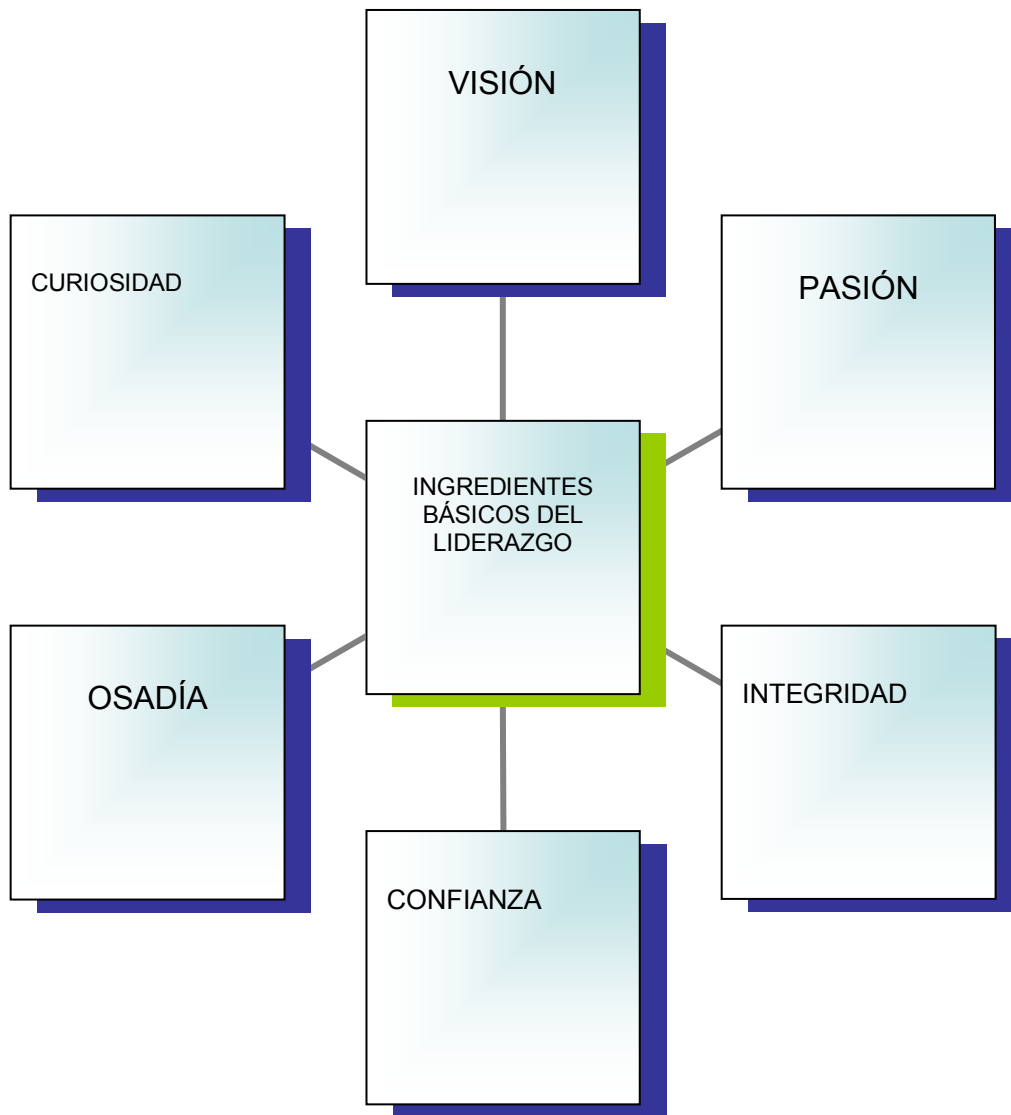
utilizaron para fundamentar el diseño de los instrumentos, en este caso se diseñaron cuestionarios, guiones de entrevista (anexos 1,2,3 y 4); así como la observación participante.

Los esquemas presentados a continuación reflejan la esencia de la fundamentación que se tomó como base para el diseño de instrumentos para evaluar el liderazgo de los directores de las escuelas secundarias generales que se investigaron en este proyecto.

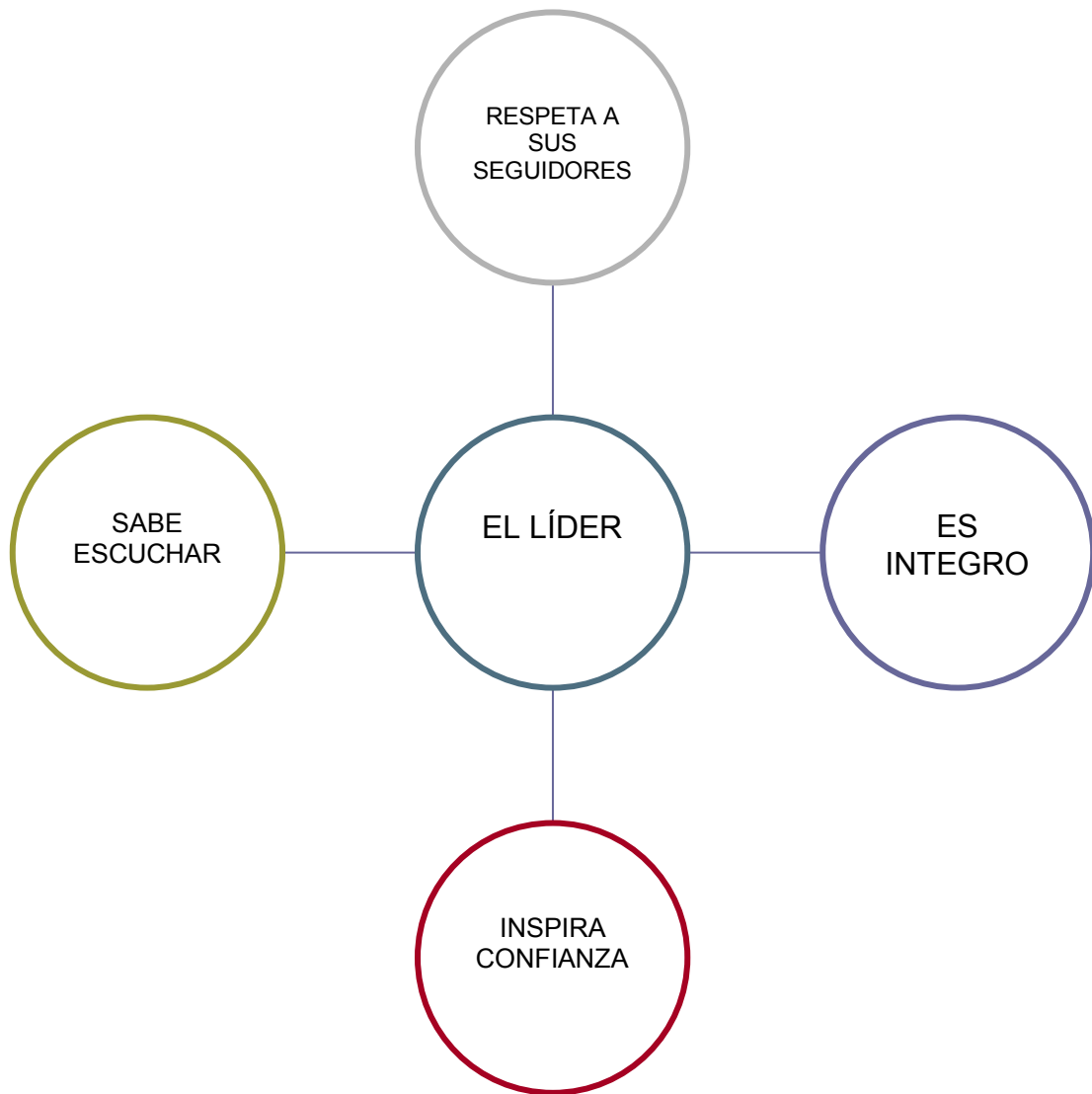
House y Mitchell (1974, citado por Duncan, 2000) mencionan que la teoría de la trayectoria y meta indican varias maneras en que los líderes ofrecen el tipo de actos que motivará un mejor desempeño por parte de los seguidores.



Bennis (citado por Boyett y Boyett), presenta los ingredientes básicos del liderazgo.



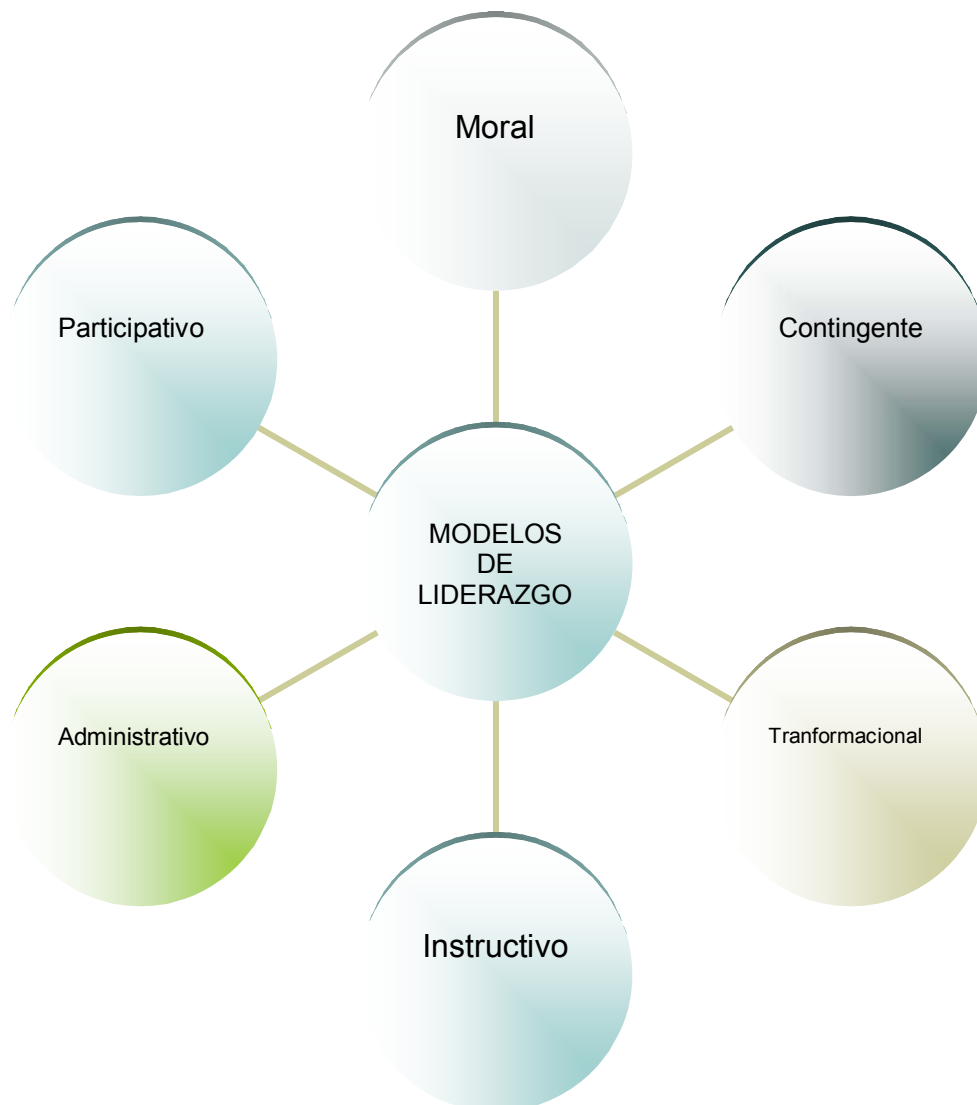
Las características de los líderes, según Toole, (citado por Boyett y Boyett, 1999) son presentadas en el siguiente esquema.



Por otro lado Burt (citado por Boyett y Boyett, 1999) señala las siete megahabilidades del liderazgo.



Modelo de Liderazgo según Leithwood, (citado por De Vicente, 2000).



De acuerdo a los Ingredientes básicos de liderazgo de Bennis: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía, un director tiene 5 de esas características,

otro tiene cuatro, un tercero tiene tres, y el restante no las tiene. Sin embargo para tener liderazgo es indispensable tenerlas todas, por lo que ninguno de los cuatro directores es líder de acuerdo al modelo de Bennis.

Para las megahabilidades del liderazgo de acuerdo a Burt: visión del futuro, dominio de cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad; es de mencionarse que ninguno de los cuatro directores bajo estudio, tienen estas siete habilidades por lo que de acuerdo a este modelo no son líderes.

De acuerdo a las características de los líderes según Toole, un director casi cumple las cuatro características: integridad, saber escuchar, respeto por los seguidores, faltándole un poco más de generar confianza. Otro director tiene dos características faltando un poco más de generar confianza y sobre todo saber escuchar. Los otros 2 directores les hacen falta más características para ser líderes de acuerdo a este autor.

En relación a sus funciones, los cuatro directores se acercan a un liderazgo administrativo clasificado así por Leithwood, (citado por De Vicente, 2000) en donde el director influye en la posición de poder que ocupa dentro de la jerarquía de la institución; la gestión funciona para refinar el sistema y para hacer un seguimiento de su utilización con el fin de asegurarse de que los trabajadores hacen lo que se espera de ellos.

Por lo tanto el liderazgo que aplican los directivos dentro de las escuelas secundarias se ubica en un modelo de liderazgo administrativo o gerencial, como lo expresa De Vicente (2001) el liderazgo Administrativo o Gerencial: que subsume el “organizativo” y el “transaccional”, pone su énfasis en las funciones, tareas y conductas de los líderes, de cuya realización depende la facilitación del trabajo de los miembros de la organización. Este es un modelo que tiene un considerable apoyo tanto en la literatura sobre liderazgo como entre los mismos líderes. La gestión funciona para refinar el sistema y para hacer un seguimiento de su utilización con el fin de asegurarse que los trabajadores hacen lo que se espera de ellos, es decir, que sus resultados están a la altura de unos estándares específicos predeterminados; el trabajador está subordinado al sistema y, en el caso de la escuela, la mejor enseñanza está a prueba del profesor.

Duncan (2000) afirma que “La administración es la coordinación de los recursos humanos y materiales dirigida al logro de las metas de la organización” (p.7).

El liderazgo es esencial en el funcionamiento de las organizaciones educativas y donde los directores tienen la responsabilidad de ejercer la autoridad y llevar a efecto los trámites administrativos que se requieren dentro de su institución. El tipo de liderazgo que ejercen los directores bajo estudio es administrativo, se observa que dan más importancia a las gestiones que a los retos o desafíos que se le presenten.

Para concluir este apartado es de mencionarse lo siguiente:

- a) Existen habilidades comunes a los directores bajo estudio como son: el predicar con el ejemplo, sobre todo en hábitos como puntualidad , asistencia y disciplina, tienen iniciativa, planean, y también tienen respeto a sus seguidores.
- b) Existen habilidades que algunos directores las tienen en alguna medida y otros no, como son la solución de problemas, fomentar el trabajo de equipos, y comunicación, aunque todos necesitan desarrollar más.
- c) Hay habilidades que los 4 directores no tienen y que es necesario que las tengan como fomentar la motivación a su personal y mejorar las relaciones humanas, habilidades que están relacionadas.

4.3-Conclusiones de esta etapa

La presente investigación ha llegado a las siguientes conclusiones:

Para desarrollar un liderazgo efectivo es de vital importancia tener habilidades para comprender y dirigir los procesos de una institución educativa, razón por la cual es necesario que el directivo conozca las teorías acerca del liderazgo y pueda combinar la teoría con la práctica para el buen funcionamiento de su institución. Warren Bennis (1989, citado por Duncan 2000) afirma que el gerente administra; el líder hace innovaciones. El gerente es una copia; el líder es original. El gerente centra la atención en los sistemas y la estructura; el líder en la gente. El gerente depende del control; el

líder inspira confianza. El gerente tiene una perspectiva de corto alcance; el líder tiene un punto de vista de largo plazo. El gerente pregunta cómo y cuando; el líder qué y porqué. El gerente no pierde de vista el renglón de los resultados financieros; el líder mira hacia el horizonte. El gerente inicia; el líder origina. El gerente acepta el statu quo; el líder lo desafía. El gerente es el buen soldado clásico; el líder es libre e independiente. El gerente hace bien las cosas; el líder hace lo correcto.

Los directores bajo estudio, son más administradores que líderes, pues se dedican más a gestionar que a efectuar un liderazgo dentro de su institución. Es necesario que el directivo ejerza un liderazgo efectivo para el logro de sus objetivos. Administración y Liderazgo son dos conceptos diferentes pero relacionados. Kotter (1990, citado por Duncan, 2000) marcó una distinción clara entre liderazgo y administración. Los gerentes según Kotter tienen que planear, reclutar y seleccionar al personal, solucionar problemas y controlar. Su trabajo abarca las funciones tradicionales de administración y trata de obtener resultados como la eficiencia, el orden y la certidumbre. El liderazgo implica crear una visión y compartirla, alinear a los individuos y formar coaliciones, motivar e inspirar. El resultado que buscan los líderes es el cambio.

Sin embargo, las funciones de los cuatro directores bajo estudio, pueden catalogarse más de administradores que de líderes. Por lo que se considera que es necesario que los directores tengan otro perfil, es necesario que el director deje de ser un "líder de líderes"; se debe pensar en el liderazgo como un proceso de construcción y negociación de intenciones o propósitos que hayan de compartirse; un liderazgo conducente a cambios para la mejora, a través del aprendizaje colectivo dirigido a

esos propósitos o intenciones; un liderazgo que puede y debe ser aprendido por cada uno de los miembros de la comunidad escolar, de forma que todos participen del derecho democrático a intervenir en las decisiones que les afectan; un liderazgo entendido como esfuerzo común, porque la gente trabaja de manera más efectiva haciéndolo con otros; un liderazgo , en fin, en el que el poder y la autoridad sea cosa de todos, en el que el líder formal delegue autoridad y poder y el resto del personal aprenda a hacer uso de la autoridad delegada y a incrementarla.

Es importante que los directores bajo estudio, trabajen en la mejora del desarrollo de habilidades de motivación a su personal, mejora de la comunicación, desarrollo de trabajo de equipos y solución de problemas.

CAPÍTULO 5. IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE HABILIDADES DE LIDERAZGO.

5.1 Diseño del proyecto

En la elaboración del diseño del proyecto “Capacitación en habilidades de liderazgo para los directores de Secundarias Generales en Cuernavaca” se consideraron los elementos sugeridos por Ander-Egg y Aguilar (1990, citado por Salinas 2003) que a continuación se mencionan:

- a). Fundamentación: razones por las que se quiere realizar el proyecto.
- b). Finalidad: a qué fin contribuirá el proyecto.
- c). Objetivos: qué se espera obtener del proyecto.
- d). Beneficiarios: a quien se dirige el proyecto.
- e). Productos: qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas que permitan la consecución del objetivo.
- f). Actividades: con qué acciones se generarán los productos.
- g). Insumos: que recursos se necesitan para obtener el producto y lograr los objetivos.
- h). Responsables: quién ejecutará el proyecto.

i). Modalidades de operación: cómo se ejecutará el proyecto.

j). Pre-requisitos: cuales son los factores externos que deben existir para asegurar el éxito del proyecto.

k). Calendarización de actividades: en cuanto tiempo se obtendrán los productos y se lograrán los objetivos previstos.

El propósito general de esta fase es seleccionar, compilar, organizar y diseñar materiales que respondan a las necesidades institucionales enfocadas a las habilidades de liderazgo de las directores de las secundarias generales de Cuernavaca, permitiendo la reflexión y el análisis para ejercer un liderazgo eficiente y diseñar un proyecto con base en las necesidades detectadas para impulsar en los directores habilidades, conocimientos y actitudes que se traduzca a mejorar su rendimiento en las secundarias generales buscando una mejor calidad educativa en las instituciones bajo su cargo.

5.2 Fase de implementación

Con el fin de diseñar esta fase se tomaron como referencia los hallazgos encontrados en la investigación realizada sobre el diagnóstico de habilidades de liderazgo realizado durante la etapa preliminar.

Los hallazgos obtenidos dirigieron el estudio en el sentido de apoyar a los directores en aspectos como la motivación, el trabajo en equipo, la comunicación hacia el personal, y la solución de conflictos, así como una reflexión hacia aspectos

generales del liderazgo y las diferencias con la función directiva, mismos que fueron punto de partida para diseñar la implementación del Curso.

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones; un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. (Rodríguez, 1999).

Con base en los resultados se diseñó el curso de capacitación en habilidades de liderazgo para directores de escuelas secundarias generales de Cuernavaca.

5.3 Implementación del Modelo

La implementación del modelo comprendió tres fases: organización, ejecución y evaluación. La metodología utilizada será de tipo participativo, la cual se sustenta en la metodología del curso propuesta por Ander-Egg (1999, citado por Salinas, 2003) entendida como la participación activa de todos los grupos involucrados, aspecto central del sistema; tomando en cuenta de que se enseña y aprende a través de una experiencia realizada conjuntamente, en la que todos están implicados e involucrados como sujetos agentes.

En el primer momento se realizaron pláticas de información con los directores involucrados, posteriormente se dio a conocer el proyecto y las fechas de su realización.

5.4 Implementación del Curso

La segunda etapa del proyecto se llevó a efecto del 9 al 11 de marzo del 2005, y la metodología de trabajo que prevaleció en el curso fue la participación activa de los integrantes a través de dinámicas grupales que promovieron la discusión, análisis y reflexión de los contenidos a trabajar.

5.5. Objetivos del curso

Objetivo general y específicos del curso

“Capacitación en habilidades de liderazgo para los directores de secundarias generales de Cuernavaca”.

Objetivo del curso.

- ✓ Capacitar en habilidades de liderazgo ausentes a directores de Secundarias Generales de Cuernavaca.

Objetivos específicos

- ✓ Conocer las características que tienen los líderes.
- ✓ Conocer las diferencias entre los líderes y los directivos.
- ✓ Conocer las leyes de oro del liderazgo.
- ✓ Describir las estrategias para formar y trabajar en equipo.
- ✓ Identificar las funciones del líder necesarias para lograr un equipo eficiente.
- ✓ Identificar las barreras de motivación más comunes en el personal para que se dé la participación y cómo derribarlas.

- ✓ Tácticas de comunicación para mejorar las relaciones personales y la comunicación en el ambiente de trabajo.
- ✓ Técnicas para mejorar el estilo de comunicación actual.
- ✓ Analizar formas de cómo solucionar conflictos en las escuelas, de manera eficiente.

5.6 Descripción del proyecto

Líneas a las que se refiere el proyecto

General: Administración de Instituciones Educativas y Específica: Análisis y apoyo de habilidades de liderazgo.

Definición del producto

Formación de un grupo de directores de secundarias capaces de dirigir con eficiencia y eficacia a las instituciones en donde se desempeñan.

Nivel en el área educativa

Educación Básica: nivel educación media. Sector: secundarias generales.

Tipo de proyecto

Proyecto de implementación que pretende impulsar el trabajo de los directores de secundarias generales mediante el análisis y reflexión de habilidades de liderazgo que les permitan alcanzar los objetivos y metas de su institución.

Actividades principales

Formación de un grupo de directores de secundarias generales que mediante la puesta en práctica de un curso – taller mejoren o adquieran habilidades de liderazgo para una mejora de sus funciones.

Organismo de funcionamiento

Secundarias Generales pertenecientes al Sector 1 en la Región Cuernavaca, Morelos.

Responsable del proyecto

Profesor Raúl Muñoz Landa. Trabajo de titulación para obtener el grado de Maestro en Administración de Instituciones Educativas, en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; quien actualmente funge como investigador, diseñador, organizador y coordinador de los trabajos en el desarrollo del proyecto de implementación.

5.7 Etapa de organización

Actividades

- 1.- Entrevistas con los directores de las instituciones.
- 2.- Entrega de los oficios correspondientes a las autoridades educativas para la formalización del proyecto.
- 3.- Elaboración de los materiales didácticos del curso.
- 4.- Elaboración de la antología del curso.
- 5.- Selección y diseño de los instrumentos de la evaluación del curso.

5.8 Etapa de Implementación

Actividades

Presentación del proyecto a los directores de las secundarias en estudio.

Desarrollo del curso: “Capacitación en habilidades de liderazgo para directores de secundarias generales en Cuernavaca”

5.9 Etapa de evaluación

Actividades

- 1.- Concentración de la información de los instrumentos aplicados.
- 2.- Análisis de los cuestionarios aplicados a directivos.
- 3.- Análisis de resultados y elaboración de tablas o gráficas.
- 4.- Devolución de resultados a los directivos participantes.

5.10 Estructura del curso

El contenido del curso denominado “Capacitación en habilidades de liderazgo para directores de secundarias generales de Cuernavaca” (Anexo 10), se realizó en tres módulos que se organizaran en tres sesiones de trabajo.

Los módulos se organizaron de la siguiente manera:

Módulo I. El liderazgo de los directores de secundarias generales.

Temas:

- ¿Qué es un líder?
- Mitos acerca del liderazgo.
- Directivos versus líderes.
- Las Habilidades de liderazgo del director de secundarias.
- Diez leyes de oro del liderazgo.

Módulo II. La influencia del líder en el trabajo de equipo

Temas:

- El trabajo de equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares.
- El líder y el trabajo de equipo
- Estrategias de liderazgo en el trabajo de equipo

Módulo III. El líder, su papel en la motivación y comunicación con su personal.

Temas:

- La importancia de la motivación del personal en las escuelas.
- La comunicación como elemento clave de la gestión.
- El líder en la solución de conflictos

5.11 Metodología del curso

Las sesiones fueron dirigidas por el responsable del curso. Durante el desarrollo de las actividades del curso se propició el análisis y la reflexión de los contenidos a través de la técnica del debate, donde sus integrantes tuvieron la oportunidad de compartir y enriquecer sus experiencias.

La metodología es el análisis de diversos procedimientos o pasos que se han seguido en una investigación; las metodologías de aprendizaje facilitan y contribuyen al proceso enseñanza, en este sentido durante la implementación del curso se realizaron cuestionamientos referentes al liderazgo, a sus habilidades y roles dentro de la escuela, se realizaron ejercicios de reflexión sobre la importancia de la comunicación entre el director y el personal, propiciando la discusión sobre los tipos de liderazgo dentro de una institución.

Las acciones del curso se centraron en las siguientes actividades:

- ✓ Participación individual, por equipo y en plenaria de cada tema revisado.
- ✓ Análisis de contenidos utilizando la lectura comentada.
- ✓ Realización de esquemas, cuadros sinópticos, de doble entrada y mapas conceptuales.
- ✓ Aplicación de técnicas grupales tales como: lluvia de ideas, corrillos, debate, mipps y wors.
- ✓ Exposiciones temáticas con apoyo de retroproyector y láminas .
- ✓ Durante las sesiones del curso se siguió la programación planeada para cada sesión respetando los tiempos ahí establecidos, proporcionando las antologías y bibliografías correspondientes a los participantes del curso.

Destinatarios del curso

El curso se planificó para cuatro directores de secundarias generales ubicadas en la ciudad de Cuernavaca cuyo diagnóstico de habilidades de liderazgo se realizó en una primera etapa. Sin embargo se realizó una invitación para otros directores.

5.12 Cronograma del Curso

El curso tuvo una duración de 15 horas distribuidas en tres sesiones de trabajo.

A continuación se describe en la siguiente tabla.

Tabla No.5 Temática del Curso

Sesión	Temática	Tiempo	ACTIVIDADES
I	<p>Módulo I. El liderazgo de los directores de secundarias generales.</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Qué es un líder? ○ Mitos acerca del liderazgo. ○ Directivos versus líderes. ○ Las Habilidades de liderazgo del director de secundarias. ○ Diez leyes de oro del liderazgo. ○ Principios de liderazgo para las escuelas del mañana. 	5 horas	<p>-Lectura y discusión del texto “Mitos acerca del liderazgo”.</p> <p>- Discusión y análisis de la lectura “Características del liderazgo”</p> <p>- Lectura y discusión de “Las 10 leyes de oro del liderazgo”.</p>
	Módulo II... La influencia	5 horas	-Realización de la técnica grupal para ver

II	<p>del líder en el trabajo de equipo.</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ El trabajo de equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares. ○ El líder y el trabajo de equipo. ○ La solución de conflictos. 		<p>la necesidad del trabajo de equipo “Mipps y Wors”.</p> <p>-Lectura y análisis del texto” El trabajo en equipo, el papel de los directivos escolares”.</p> <p>- Desarrollo del tema “El líder y el trabajo de equipo.</p> <p>- Realización de ejercicios de situaciones en donde se pone en práctica lo aprendido en el tema anterior.</p>
III	<p>Módulo III. El líder, su papel en la comunicación, motivación del personal y solución de conflictos.</p> <p>Temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La importancia de la motivación del personal en las escuelas. ○ La comunicación como elemento clave de la gestión. 	5 horas	<p>- Desarrollo del tema “Como motivar a la gente en el trabajo”, discusión y análisis.</p> <p>- Resolución de ejercicios de aplicación del tema anterior.</p> <p>- Lectura y análisis del tema “El liderazgo y la comunicación”.</p> <p>- Ejercicios de aplicación referentes a la comunicación.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del tema “Como resolver conflictos”. - Planteamiento de situaciones de aplicación del tema anterior. - Evaluación del curso.
--	--	--	---

5.13 Descripción de contenidos del curso

Módulo I.

En esta sesión se empezó definiendo el concepto del líder, partiendo de las opiniones de los directores presentes, y considerando las definiciones de algunos autores, se mencionaron a partir de una lluvia de ideas y en base algunos materiales las características principales del liderazgo y algunos mitos que hay de este tópico, se destacaron diferencias entre los directivos y los líderes apoyándose en el trabajo de Bennis (citado por Boyett, 1999), se discutieron las Diez Leyes de Oro del Liderazgo de acuerdo a Clúa (2002),

Se analizaron los principios de liderazgo para las escuelas del mañana según Patterson (1994).

Módulo II.

Se iniciará la sesión con una técnica denominada “Mipps y Wors” en donde se tiene que resolver un problema y los participantes se ven en la necesidad de participar en equipo para poder tener la solución.

En el tema “El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares” basado en el trabajo de Antunez (1994), se analizaron las ventajas que se tiene el trabajar en equipo en la educación de calidad, se dieron a conocer también algunos obstáculos culturales que impiden el buen funcionamiento del trabajo en equipo; así como las contradicciones que existen en relación al trabajo de equipo en las escuelas, finalmente se trabajaron algunas recomendaciones que se sugieren a los directores en su función de líderes para propiciar el trabajo en equipos y que éstos logren los objetivos deseados.

En el tema “El líder y el trabajo en equipo” desarrollado a partir del trabajo de Etling (1998), se describieron estrategias y sus etapas para formar un equipo; se reconoció el comportamiento de los miembros que contribuyen a la formación del equipo y se identificaron las funciones del líder necesarias para lograr un equipo unificado. Al final de éstas actividades los directivos realizaron una serie de ejercicios para reforzar el tópico estudiado.

Módulo III.

3ª. Sesión

En esta sesión en el primer tema se analizó la importancia de la motivación del personal en las instituciones y el papel que tiene que tomar el líder, este primer tópico está basado en el trabajo de Etling (1998), acerca del liderazgo efectivo; se analizaron las “barreras” que suelen existir entre los integrantes de una organización que impiden cumplir con la misión de la misma. Se comentaron factores que motivan al personal a trabajar adecuadamente en las escuelas para que los directores consideren aquellos que han descuidado y que pueden provocar un mayor rendimiento de los miembros de la institución.

Se analizaron las necesidades básicas de Maslow para poder tener un óptimo desempeño. Al terminar el tema se analizarán 5 principios básicos para el manejo de los seguidores. Para evaluar se realizarán una serie de actividades relacionadas al tema orientadas a poner en práctica y discusión lo desarrollado.

En el tema “La comunicación entre el líder y el personal de la institución”, de acuerdo al enfoque de Etling (1998), se desarrollaron tópicos como: La comunicación orientada a las tareas y las relaciones interpersonales, diferentes tipos de comportamientos del líder que favorecen o entorpecen la comunicación ; la diferencia entre la comunicación interpersonal usando el *yo* o *ustedes* para analizar que cambios producen en la actitud del personal, y por último se analizó la importancia de escuchar y recibir la retroalimentación en una comunicación efectiva.

El último tema fue “Como resolver conflictos” basado en el trabajo de Etling (1998), en donde a lo largo del tema se mencionan las 2 condiciones para resolver el conflicto, el sentido de cooperación entre las personas en conflicto, y una solución aceptable para ambas partes.



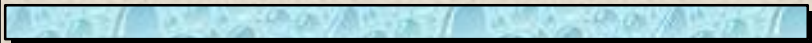
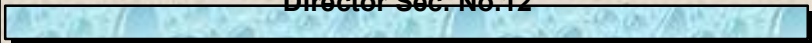
Se concluyó el curso con una evaluación por parte de los directores a este trabajo de tres días y se aplicó un cuestionario para evaluar los logros de las habilidades de liderazgo de los directivos.

CAPÍTULO 6. EVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO AL TÉRMINO DEL CURSO

6.1 Resultados obtenidos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la evaluación de las habilidades de liderazgo en los directores bajo estudio de las secundarias generales, mediante el instrumento diseñado para dicho propósito, aplicado al final del curso taller implementado.

En la primer cuestión referente a ¿Cómo debe mostrarse el líder para facilitar la discusión en los trabajos de equipo?

¿Cómo debe mostrarse el líder para facilitar la discusión en los trabajos de equipo? Respuesta correcta: atento y abierto	
	Respuesta
Director Sec. No.1	
	Adecuada
Director Sec. No.2	
	Adecuada
Director Sec. No. 7	
	Adecuada
Director Sec. No.12	
	Adecuada

Los 4 directores coincidieron que el líder debe estar atento y abierto porque es importante tener esas actitudes para poder propiciar la comunicación entre los miembros del equipo.

En lo referente a la cuestión en donde tienen que identificar aquella etapa de la formación de un equipo que consiste en que los miembros empiezan a identificar las etapas personales y las del grupo e inician una negociación de ellas.

Etapa de la formación de un equipo, consistente en que los miembros empiezan a identificar las etapas personales y las del grupo, e inician a tratar con ellas.	
Respuesta correcta: Negociación	Respuesta
Director Sec. No.1	
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

Los cuatro directores acertaron en su respuesta afirmando en que es la negociación, la etapa referida, argumentando que de acuerdo a la información proporcionada, ya aquí se está hablando de una etapa en donde los miembros del equipo están plenamente integrados.

En la tercera pregunta referente a ¿Cuál es la cantidad ideal de integrantes de un equipo de trabajo?

¿Cuál es la cantidad ideal de integrantes de un equipo de trabajo?
 Respuesta correcta: De 3 a 5 integrantes

Director	Respuesta
Director Sec. No.1	Adecuada
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

Coincidieron en la respuesta correcta, argumentando que las otras opciones no podían ser factibles, ya que entre más elementos haya en un equipo en lugar de ayudar, pueden ser causa de conflicto.

Por lo que respecta a la cuestión ¿Cuáles son los obstáculos culturales que usted debe enfrentar como líder para desarrollar el trabajo en equipo?

¿Cuáles son los obstáculos culturales que usted debe enfrentar com líder para desarrollar el trabajo en equipo?
 Respuesta correcta: aislamiento, estructuras rígidas

Director	Respuesta
Director Sec. No.1	Adecuada
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

Los directores eligieron la opción correcta que se refería al aislamiento, estructuras rígidas y la creencia de que las estructuras formales fanatizan la colaboración justificando su respuesta a que identifican dichos obstáculos culturales, además de que actitudes como la falta de motivación es un obstáculo, no lo consideran que pertenezca a la clasificación de obstáculo cultural.

En el reactivo 5 en donde se les presenta a los directores una situación imaginaria que sin embargo puede presentarse una similar en sus escuelas, en donde tienen que dirigir una decisión de cómo se trabajaría un cambio de programas curriculares en un próximo ciclo escolar.

Determine cual de las siguientes formas elegiría para determinar un cambio de programas curriculares	
Respuesta correcta: Llevaría a cabo un consenso.	
Director	Respuesta
Director Sec. No.1	
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

La respuesta correcta de todos fue que el consenso era la forma correcta de trabajar, argumentaron que aunque en ocasiones una votación por mayoría puede ser una medida adecuada, esta opción puede ocasionar conflictos.

En la pregunta 6 donde se les plantea a los directores ¿Qué debe hacer un líder para que en el caso de que tenga personal nuevo, se integren a trabajar en equipo?

¿Qué debe hacer un líder para que el personal nuevo, se integre a trabajar en equipo?	
Respuesta correcta: Desarrollar estrategias para integrarlos a la institución	
Director Sec. No.1	Respuesta
Director Sec. No.2	
	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada
	Adecuada

Coinciden todos que eligieron la opción de desarrollar estrategias para integrar al personal nuevo a la institución, debido a que como responsables directos de la secundaria, ellos tienen que propiciar la integración del personal nuevo.

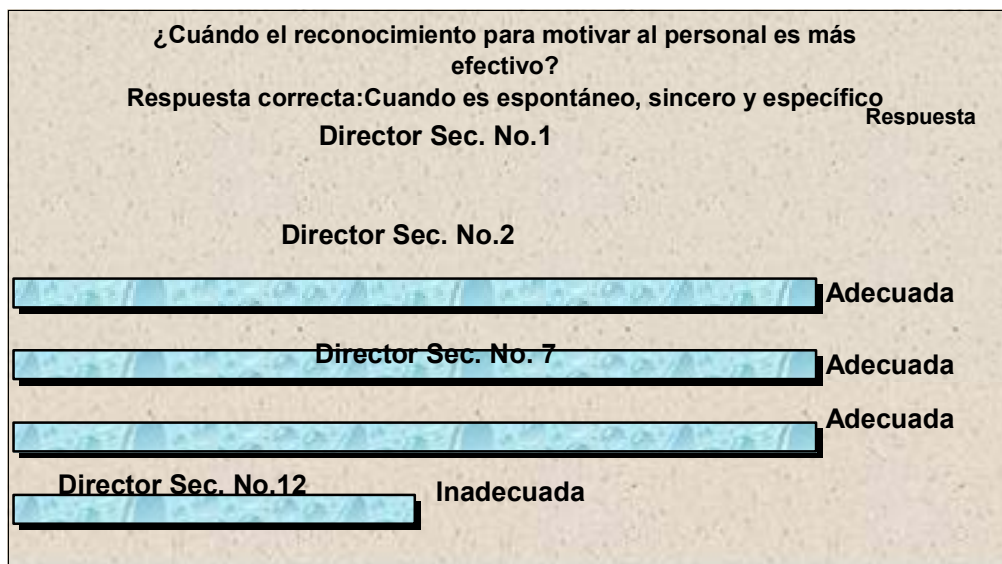
En la cuestión 7 referente al tema de motivación en donde se les preguntó a los directores, De acuerdo a Maslow, ¿Cuál de las siguientes categorías es la básica para que una persona este motivada?

¿Cuál de las categorías de acuerdo a Maslox, es la básica para que una persona esté motivada?
 Respuesta correcta: Las necesidades físicas

	Respuesta
Director Sec. No.1	
Director Sec. No.2	
	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

Los cuatro coincidieron en la respuesta correcta, las necesidades físicas, dos de ellos afirmaron que la alimentación y casa son fundamentales en las personas, y los otros dos también mencionaron que la salud es importantísima para que una persona pueda rendir en su trabajo.

En lo que se refiere al reactivo 8, en donde ellos tenían que elegir la opción que completaba la frase “El reconocimiento para tener al personal motivado es básico, y es más efectivo cuando....”



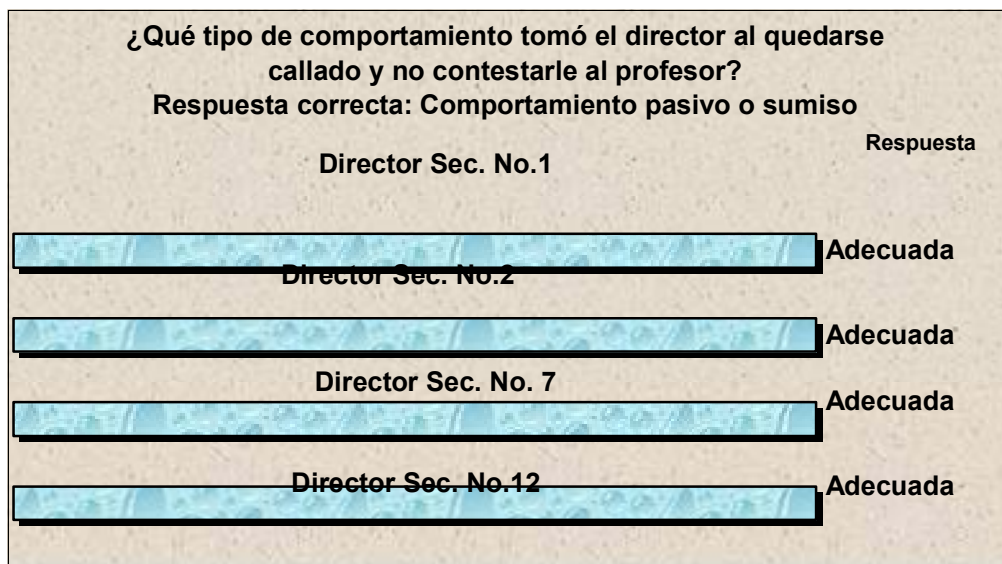
Tres directores escogieron la respuesta correcta: “es espontáneo, sincero y específico”, afirmando que dentro de las funciones de los directores como líderes que motivan, esas tres características son las que funcionan. El director que no coincidió seleccionó: “es económico”, sosteniendo que el ayudar a obtener las necesidades básicas del personal también conlleva a tenerlo motivado, sin embargo, aunque esto es cierto, en el curso se concluyó que era recomendable la opción que eligió la mayoría.

En la cuestión número 9 que pregunta: ¿Cuál de los siguientes aspectos es importante que el líder tome en cuenta para tener motivado a su personal?

¿Cuál de los siguientes aspectos es importante que el líder tome en cuenta para tener motivado al personal? Respuesta correcta: Saber escuchar	
Director	Respuesta
Director Sec. No.1	
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

Los cuatro directores coincidieron que la opción “saber escuchar” es la adecuada, ya que en muchas ocasiones lo que requiere el personal es que le dediquen un poco de tiempo para apoyarlos, el permitir al personal que se ausenten del trabajo, puede ayudar en ciertos momentos , pero se logra más cuando están al pendiente de su personal dándoles atención.

En el reactivo 10, se les plantea a los directores una situación en donde en una discusión un maestro le contesta de forma agresiva a un director y éste se queda callado, y se pregunta ¿Qué tipo de comportamiento tomó el director?



Los cuatro coincidieron que este tipo de comportamiento fue pasivo o sumiso, y que las otras tres opciones de comportamiento tienen características totalmente diferentes al planteado en esta situación.

En el reactivo 11, se les presenta a los directores una situación en donde ellos tienen que elegir cual de las cuatro opciones de comportamiento elegirían con relación al hecho de que “Un profesor ocasiona un conflicto entre dos maestros, a partir de un chisme que él inventó” ¿Cómo actuaría con el maestro?

¿Cómo hablaría como el maestro respecto a su actitud?
Respuesta correcta: Hablaría en forma privada, expresándole en forma directa lo que me preocupa, pero con amabilidad

	Respuesta
Director Sec. No.1	
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

La opción “hablaría con este profesor en forma privada, expresándole lo que me preocupa en forma directa, pero con amabilidad” fue correctamente elegida por los directivos quienes fundamentaron su respuesta que la escogieron ya que es la que indica un comportamiento firme por parte del director, que es la actitud que tiene que mostrar el director en este tipo de conflictos.


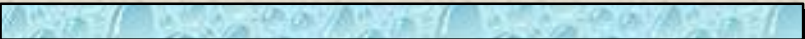
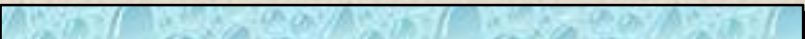

En la cuestión número 12, se les plantea a los directores lo siguiente: “Al organizar un evento dentro de su secundaria, el grupo de maestros responsable, no realizaron la actividad como usted consideraba adecuado, ¿Cómo hablaría con ellos?”

¿Cómo hablaría con un grupo de maestros, que realizaron una actividad de una forma inapropiada a como debería ser?
 Respuesta correcta: Me gustaría que para otra ocasión...

Director	Respuesta
Director Sec. No.1	Adecuada
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

La opción “Me gustaría que para otra ocasión las cosas se hicieran de esta manera....porque tendríamos estas ventajas....” fue la seleccionada, siendo la correcta de acuerdo a lo tratado en el curso en el tema de comunicación, justificando su respuesta en virtud de que comprendieron que los mensajes en primera persona son más efectivos y ayudan a que las personas no se pongan a la defensiva y fluya mejor la comunicación.

En el reactivo número 13, se les presentó a los directores una situación en donde tenían que elegir una opción la cual menciona una aspecto importante que en el planteamiento elaborado un director omitió con su personal.

¿Qué aspecto importante en la solución de conflictos omitió el director?	
Respuesta correcta: Una solución aceptable para ambas partes	
	Respuesta
Director Sec. No.1	
	Adecuada
Director Sec. No.2	
	Adecuada
Director Sec. No. 7	
	Adecuada
Director Sec. No.12	
	Adecuada

Los cuatro coincidieron en la respuesta adecuada fundamentando su elección partiendo de la base de que en el curso se concluyó, que en la solución de conflictos se debe de buscar una solución aceptable para ambas partes.

En la pregunta 14, que se les cuestiona a los directores, que cuándo el director tomando el papel de mediador ¿Puede ser efectivo?

¿De qué manera el director tomando el papel de mediador en un conflicto puede ser efectivo?	
Director Sec. No. 1	Respuesta
Director Sec. No.2	Adecuada
Director Sec. No. 7	Adecuada
Director Sec. No.12	Adecuada

Coincidieron los directores que la respuesta adecuada era que cuando se cuenta con la confianza de las partes en conflicto, justificaron su decisión en el hecho de que en el curso se analizó que para poder solucionar conflictos es fundamental que el director inspire confianza y que si no lo logra, muy difícilmente tendrá las respuestas idóneas.

6.2 Análisis de los resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado a los directores, al término del curso taller, así como la observación que se tuvo durante todo el proceso de su desempeño en la apropiación de las habilidades trabajadas durante esta etapa.

Después de analizar los resultados de los planteamientos 1 a 4 referentes, a la función del líder para propiciar el trabajo de equipos, se puede afirmar que los cuatro directores tienen esta habilidad desarrollada, que aunque en los instrumentos de diagnóstico se detectó que fomentaban el trabajo en equipo, este aspecto queda reforzado al tener bien identificadas las funciones del líder para lograr un equipo unificado y para guiar el proceso para llegar a un consenso.

Así también en los cuestionamientos referentes a como debe actuar un líder para tener motivado a su personal y que aspectos de este tema debe de conocer, los resultados en el cuestionario y la observación de su desempeño durante el curso hacen concluir que los directores ya valoran la importancia de este aspecto en el buen funcionamiento de sus escuelas, y tienen las herramientas necesarias para poder motivar a su personal en el trabajo cotidiano, estando conscientes de las barreras más comunes para que se dé la participación considerando los puntos básicos para el manejo de voluntarios trabajados en el curso

Por lo que respecta a lo comunicación de los directores con su personal, de acuerdo a la información analizada, se puede afirmar que se tienen mayores bases para

poder tener una mejor comunicación con su personal, considerando la importancia de dos aspectos: la comunicación para mejorar las relaciones personales y la comunicación para completar el trabajo, así como el mejor estilo para comunicarse y el saber escuchar, aspectos que ayudarán en una mejora en el desempeño laboral y organizacional.

En lo referente a resolver problemas y solucionar conflictos, se puede concluir que existen un sinnúmero de problemáticas diferentes que se presentan en las secundarias, y que no siempre se pueden resolver mediante “reglas específicas”, sin embargo, las recomendaciones trabajadas en el curso , los resultados indica que los directores se las han apropiado, y que tienen una mayor cantidad de estrategias de cómo manejar este aspecto, al tomar en cuenta a la colaboración como un punto importante a considerar en la solución de conflictos , así como la búsqueda de soluciones aceptables para el personal en discrepancia . Por lo que los directores, tendrán la habilidad de solucionar conflictos de una manera más eficaz, y teniendo una mejor relación con su personal, en beneficio de sus secundarias.

6.3 Conclusiones

El papel que deben de tener los directores de las secundarias generales es el de líderes capaces de motivar, mejorar y estimular los trabajos en sus escuelas, involucrando a su personal en las actividades, en un proceso participativo, constante y permanente buscando siempre la mejora.

Por ello, es importante, que estén conscientes que en su papel de líderes tienen que estar siempre involucrados en los trabajos, necesidades e inquietudes de su personal.

Para tener el mejor rendimiento de su personal se tiene que actuar buscando tenerlo motivado, estando conscientes de las barreras más comunes para que se dé la participación y como derribarlas, así como utilizar los puntos básicos para el manejo del personal; el resolver los conflictos de una manera adecuada, logrando un sentido de cooperación entre las personas en conflicto y dando una solución aceptable para ambas partes; coordinar los trabajos de forma colaborativa fomentando el trabajo en equipo apoyando el consenso y la unión; finalmente teniendo una permanente comunicación con todo el personal buscando mejorar las relaciones personales y la comunicación para completar el trabajo sabiendo escuchar a las personas.

Partiendo de la premisa de que los líderes no nacen sino se hacen, se ha podido apoyar a los directores de Secundarias Generales de Cuernavaca en habilidades de liderazgo que si las utilizan en su quehacer diario en las escuelas, les serán útiles para el mejor funcionamiento de las organizaciones, redundando en una mejor calidad educativa.

En esta sociedad de cambios constantes los directores de las secundarias generales tienen el compromiso como líderes de educativos de aparte de ser buenos administradores, comprender la cultura organizacional, valorar a sus docentes, ser amplios con lo que se valora, comunicar lo que se valora, promover la colaboración, no el reclutamiento, y proponer alternativas, no dar órdenes .

Si se quiere tener mejores directores que sean los guías de sus instituciones en la búsqueda de una mejor calidad educativa, es necesario mejorar las habilidades de liderazgo de ellos apoyándolos con estrategias, recomendaciones, e ideas que les ayuden a enfrentar la difícil pero interesante labor que desempeñan.

Referencias

- Ander, Egg, Ezequiel (1983). Técnicas de Investigación. Buenos Aires: Humanitas.
- Boyett, J. H. y Boyett, J.T. (1999). Hablan los Gurús: *Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.).Bogotá: Norma.
- Clúa O. (2002). *El nuevo liderazgo*. México, D. F: Edamex.
- De Vicente, R. (2001). Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas. Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.
- Duncan, W. J. (2000) Las Ideas y la Práctica de la Administración: Los principales desafíos en la era moderna. (M. d. P. Carril, Trad.) México, D. F. :Oxford.
- Etling A. (1998) *Liderazgo efectivo*. México: Trillas
- Fullan, M. G., y Stiegelbauer, S. (1997). El Cambio Educativo. *Guía de planeación para maestros*. México:Trillas.
- Jiménez, B., (1997). Evaluación de Programas Centros y Profesores. Barcelona: Ed. Síntesis Educación Hoy.
- Leithwood, K., Jantzi, D. y Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.

Olvera, M., A., (2003). Modelo de Aprendizaje Autodirigido para el Desarrollo de las Competencias del Líder. Monterrey N. L., México: Tecnológico de Monterrey.

Rodríguez, M., D., (1999). Diagnóstico Organizacional. (3º. ED.) México: Alfaomega/Universidad Católica de Chile.

Ruiz, J. I. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. España: Universidad de Deusto.

Sabino, C., A. (1996) El Proceso de Investigación. Argentina: ED. Lumen - Humanitas.

Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2002). Metodología de la Investigación. (3ª. ED.). México: McGrawHill.

Schmelkes, S., (1992). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: SEP.

SEP (1995). Antología de Gestión Educativa. México: SEP

Torres, E (2004). El liderazgo académico en la educación básica. Recuperado el 21 de agosto de 2004 de <http://www.observatorio.org/colaboraciones/torres.html>

Valenzuela, J. R. (2003). Evaluación Institucional. Manuscrito presentado para su publicación.

Anexo 1

Encuesta para Directores

Escuela _____

Nombre del director _____

La finalidad de esta encuesta es la de obtener información sobre el liderazgo de directores de secundarias, evaluando sus habilidades y otras características de su función.

La información que proporcione es estrictamente confidencial, solicitándole su opinión sincera.

Los datos ayudarán para diseñar un programa de adquisición de habilidades de liderazgo para los directores de secundarias.

En este instrumento encontrará un conjunto de afirmaciones, las cuales en la lista a continuación indica lo que significan. Tache con una X a la opción más adecuada.

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3= Algunas veces

4= Muchas veces

5= Siempre

		1	2	3	4	5
1.-	Tengo en mente una visión de la escuela que quiero y la transmito al personal					

2.-	Busco la innovación para que la institución oferte una educación de calidad					
3.-	Promuevo la participación de los docentes en la toma de decisiones de las actividades escolares					
4.-	Considero que el trabajo de equipo logra mayores alcances para el logro de los objetivos escolares					
5.-	Tengo un compromiso de trabajo hacia mi institución , y éste lo fomento a mi personal					
6.-	Me considero integro teniendo un conocimiento de mí mismo, actuando con franqueza, y madurez					
7.-	Fomento las relaciones humanas tratando de que haya compañerismo entre el personal					
8.-	Soy responsable y eso lo inculco a mi personal					
9.-	En mi actuar soy un ejemplo para el personal de la institución					
10.-	Existe congruencia entre lo que digo y hago					
11.-	Disfruto a mi profesión y considero que es mi vocación					

12.-	Sé escuchar a los demás					
13.-	Con mi experiencia he aprendido a conocer mis fortalezas y debilidades					
14.-	Me gusta correr riesgos, experimentar en beneficio de la organización					
15.-	Acepto el éxito de los demás					
16.-	Mantengo un nivel de energía elevado y soy resistente físicamente					
17.-	Actúo con inteligencia y buen juicio en las actividades escolares					
18.-	Establezco prioridades en todas las actividades escolares					
19.-	Busco seguir aprendiendo día a día					
20.-	Muestro iniciativa para realizar las actividades en la institución					
21.-	Me siento feliz al trabajar en la secundaria bajo mi mando					
22.-	Reconozco el trabajo que desempeña el personal bajo mi cargo					
23.-	Busco la forma de incentivar a					

	mi personal al desempeñar su trabajo					
24.-	Muestro empatía hacia mi personal					
25.-	Motivo al personal para que den lo mejor de sí					
26.-	Soy optimista y lo irradio a los demás					
27.-	Soy justo en mis decisiones					
28.-	Fomento el compañerismo y solidaridad entre el personal					
29.-	Apoyo a mi personal cuando algún integrante tiene un problema					
30.-	Propicio un ambiente de trabajo idóneo para que el personal se sienta a gusto en la institución					
31.-	Mantengo una comunicación permanente con el personal					
32.-	Busco el diálogo como una manera de solucionar conflictos					
33.-	Mis indicaciones son claras y precisas					
34.-	Hago llegar con prontitud toda la información que se requiere al					

	personal					
35.-	Soy discreto con toda la información que recibo acerca de mi personal					
36.-	Permito al personal expresar sus ideas					
37.-	Acepto con madurez las inconformidades de miembros del personal					
38.-	Con mi ejemplo fomento el rechazo a chismes y rumores dentro de la institución					
39.-	Propicio el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal					
40.-	Soy asertivo, expresando opiniones en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar a los demás					

Anexo 2

Encuesta para Maestros

Escuela _____

Nombre del director _____

La finalidad de esta encuesta es la de obtener información sobre el liderazgo de directores de secundarias, evaluando sus habilidades y otras características de su función.

La información que proporcione es estrictamente confidencial, solicitándole su opinión sincera.

Los datos ayudarán para diseñar un programa de adquisición de habilidades de liderazgo para los directores de secundarias.

En este instrumento encontrará un conjunto de afirmaciones, las cuales en la lista a continuación indica lo que significan. Tache con una X a la opción más adecuada.

1 = Nunca

2 = Casi nunca

3= Algunas veces

4= Muchas veces

5= Siempre

	ACERCA DEL DIRECTOR	1	2	3	4	5
1.-	El director tiene en mente una visión de la escuela que quiere y la transmite al personal					
2.-	Busca la innovación para que la					

	institución oferte una educación de calidad					
3.-	Promueve la participación de los docentes en la toma de decisiones de las actividades escolares					
4.-	Considera que el trabajo de equipo logra mayores alcances para el logro de los objetivos escolares					
5.-	Tiene un compromiso de trabajo hacia la institución , y éste lo fomenta al personal					
6.-	Es integro teniendo un conocimiento de sí mismo, actuando con franqueza, y madurez					
7.-	Fomenta las relaciones humanas tratando de que haya compañerismo entre el personal					
8.-	Es responsable y eso lo inculca al personal					
9.-	En su actuar es un ejemplo para el personal de la institución					
10.-	Existe congruencia entre lo que dice y hace					
11.-	Disfruta a su profesión y considera que es su vocación					
12.-	Sabe escuchar a los demás					

13.-	Con su experiencia ha aprendido a conocer sus fortalezas y debilidades					
14.-	Le gusta correr riesgos, experimentar en beneficio de la organización					
15.-	Acepta el éxito de los demás					
16.-	Mantiene un nivel de energía elevado y es resistente físicamente					
17.-	Actúa con inteligencia y buen juicio en las actividades escolares					
18.-	Establece prioridades en todas las actividades escolares					
19.-	Busca seguir aprendiendo día a día					
20.-	Muestra iniciativa para realizar las actividades en la institución					
21.-	Se siente feliz al trabajar en esta secundaria					
22.-	Reconoce el trabajo que desempeña el personal bajo su cargo					
23.-	Busca la forma de incentivar al					

	personal al desempeñar su trabajo					
24.-	Muestra empatía hacia su personal					
25.-	Motiva al personal para que den lo mejor de sí					
26.-	Es optimista y lo irradia a los demás					
27.-	Es justo en sus decisiones					
28.-	Fomenta el compañerismo y solidaridad entre el personal					
29.-	Apoya al personal cuando algún integrante tiene un problema					
30.-	Propicia un ambiente de trabajo idóneo para que el personal se sienta a gusto en la institución					
31.-	Mantiene una comunicación permanente con el personal					
32.-	Busca el diálogo como una manera de solucionar conflictos					
33.-	Sus indicaciones son claras y precisas					

34.-	Hace llegar con prontitud toda la información que se requiere al personal					
35.-	Es discreto con toda la información que recibe acerca de su personal					
36.-	Permite al personal expresar sus ideas					
37.-	Acepta con madurez las inconformidades de miembros del personal					
38.-	Con su ejemplo fomenta el rechazo a chismes y rumores dentro de la institución					
39.-	Propicia el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal					
40.-	Es asertivo, expresando opiniones en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar a los demás					

Anexo 3

Anexo 3

Entrevista semiestructurada para Directores

Describa una semana típica de trabajo

¿Cuáles de las actividades que realiza en esa semana son las que más le gustan?

Mencione que actividades de las que realiza le disgustan

¿Qué características propias de su personalidad le ayudan en su función de director?

¿Qué características propias de su personalidad le perjudican en su función de director?

¿Con qué modelo de liderazgo se identifica de acuerdo a las actividades que realiza? ¿Instructivo, Transformacional, Moral, Participativo, Contingente, Administrativo o Gerencial? (Se les menciona cuales son las características de cada modelo)

Anexo 4

Entrevista semiestructurada para el personal

- 1.- ¿Considera que la comunicación que hay entre el director y el personal es buena?
- 2.- ¿Busca el director incentivos para motivar al personal a dar lo mejor de sí en el cumplimiento de sus funciones?
- 3.- ¿Trata el director de fortalecer las relaciones humanas entre el personal?
- 4.- ¿Es respetuoso en su trato hacia el personal?
- 5.- ¿Qué opina acerca de la toma de decisiones del director?
- 6.- ¿Busca los medios para que en las aulas se logren los resultados óptimos?
- 7.- ¿Afronta las problemáticas que se presentan en la institución?
- 8.- ¿Propicia el trabajo de equipos o grupos colegiados?
- 9.- ¿Cuál es su percepción acerca del desempeño del director en la institución?
- 10.- ¿Cómo percibe el liderazgo del director?

Anexo 5

Primer cuestionario para Directores el cual fue modificado

Este instrumento está diseñado para evaluar las habilidades de liderazgo de directores de escuelas secundarias generales, con la intención de identificar características comunes, y desarrollar un programa de adquisición de otras habilidades de liderazgo.

Este cuestionario es confidencial y tiene la intención de apoyar el trabajo de las escuelas secundarias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas con un sí o no, justificando su respuesta, escriba porque.

- 1.- ¿Tengo una visión de la escuela que pretendo y la comparto con el personal?
- 2.- ¿Resuelvo oportunamente las situaciones problemáticas que se presentan en el plantel buscando la mejor solución?
- 3.- ¿Realizo mi planeación del proyecto escolar y llevo un seguimiento del proceso durante todo el ciclo?
- 4.- ¿Busco la eficacia de la institución eliminando aspectos que solo entorpecen el logro de los objetivos?

5.- ¿Busco la innovación para que la institución oferte una educación de calidad?

6.- ¿Muestro iniciativa para las actividades escolares?

7.- ¿Busco los medios para que los maestros logren el aprendizaje de sus alumnos?

8.- ¿Mantengo una comunicación permanente con el personal?

9.- ¿Propicio el trabajo en equipos?

10.- ¿Propicio la creación y mantenimiento de estructuras que fomenten procesos de toma de decisiones compartida y capacidades de resolución de problemas?

11.- ¿Soy respetuoso con los miembros del personal?

12.- ¿Soy justo en mis decisiones?

13.- ¿Predico con el ejemplo?

14.- ¿Me siento comprometido con la institución?

15.- ¿Sé escuchar?

16.- ¿Motivo al personal para que realice su función?

17.- ¿Muestro entusiasmo a mi trabajo?

18.- ¿Propicio la mejora de las relaciones humanas de los integrantes del personal en la búsqueda de un ambiente laboral idóneo?

19.- ¿Permito al personal escuchar sus ideas?

20.- ¿Propicio el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal?

¿Qué habilidades de liderazgo tiene?

Anexo 6

Primer cuestionario para Maestros el cual fue modificado

Este instrumento está diseñado para evaluar las habilidades de liderazgo de directores de escuelas secundarias generales, con la intención de identificar características comunes, y desarrollar un programa de adquisición de otras habilidades de liderazgo.

Este cuestionario es confidencial y tiene la intención de apoyar el trabajo de las escuelas secundarias.

INSTRUCCIONES: Conteste las siguientes preguntas relacionadas al director con un sí o no, justificando su respuesta, escriba porque.

1.- El director, ¿Tiene una visión de calidad de la escuela y la comparte con el personal?

2.- ¿Resuelve oportunamente las situaciones problemáticas que se presentan en el plantel buscando la mejor solución?

3.- ¿Realiza su planeación del proyecto escolar y llevo un seguimiento del proceso durante todo el ciclo?

- 4.- ¿Busca la eficacia de la institución eliminando aspectos que solo entorpecen el logro de los objetivos?
- 5.- ¿Busca la innovación para que la institución oferte una educación de calidad?
- 6.- ¿Muestra iniciativa para las actividades escolares?
- 7.- ¿Busca los medios para que los maestros logren el aprendizaje de sus alumnos?
- 8.- ¿Mantiene una comunicación permanente con el personal?
- 9.- ¿Propicia el trabajo en equipos?
- 10.- ¿Propicia la creación y mantenimiento de estructuras que fomenten procesos de toma de decisiones compartida y capacidades de resolución de problemas?
- 11.- ¿Es respetuoso con los miembros del personal?
- 12.- ¿Es justo en sus decisiones?
- 13.- ¿Predica con el ejemplo?
- 14.- ¿Se siente comprometido con la institución?
- 15.- ¿Sabe escuchar?
- 16.- ¿Motiva al personal para que realice su función?

17.- ¿Muestra entusiasmo a su trabajo?

18.- ¿Propicia la mejora de las relaciones humanas de los integrantes del personal en la búsqueda de un ambiente laboral idóneo?

19.- ¿Permite al personal escuchar sus ideas?

20.- ¿Propicia el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal?

¿Qué habilidades de liderazgo tiene el director?

Anexo 7

Resultados del primer cuestionario aplicado a los

Directores de Secundarias

Preguntas	Director Sec. 1	Director Sec. 2	Director Sec. 7	Director Sec. 12
1.- ¿Tengo una visión de la escuela que pretendo y la comparto con el personal?	Si, se ha tratado desde que estoy aquí de compartir la visión, aunque la adherencias a ella, el entenderla no ha sido fácil, a veces no se identifica ni la propia	Si, es compartida siempre con el personal	Sí, pensada y diseñada para el tipo de alumnos que atendemos, ya que ellos son el centro de la misión educativa	Sí, y en colegiado lo comentamos
2.- ¿Resuelvo oportunamente las situaciones problemáticas que se presentan en el plantel buscando la mejor solución?	Si, uno de los aspectos es la de aislar los problemas cuando son importantes; en muchas problemáticas no nos involucramos y se trata de no generarlos	Sí, para que no se vuelva un problema más grande, dando la mejor solución que satisfaga ambas partes	Sí, de inmediato buscamos la mejor solución para promover ambientes educativos	No, a veces ya que la cantidad de trabajo no lo permite

3.- ¿Realizo mi planeación del proyecto escolar y llevo un seguimiento del proceso durante todo el ciclo?	Si, se realiza la planeación y se llevan seguimientos, sin embargo nos falta hacer una evaluación	Si, se planea algunas veces se trata de llevar el seguimiento, pero hay cosas que por equis motivo no se realizan	Sí, al término del taller general de actualización, se elabora el proyecto escolar y las academias le dan seguimiento	Sí, la planeación del proyecto se elabora en común acuerdo, planteando problemática para planear
4.- ¿Busco la eficacia de la institución eliminando aspectos que solo entorpecen el logro de los objetivos?	Si, en todo momento y todos los movimientos o cambios en la planeación se busca la eficacia, lo que obstaculiza más son las relaciones.	Si, se busca lo mejor para la escuela, los educandos y los profesores , desechando lo que creo que no es importante	Sí, apoyado en el trabajo de equipo, buscamos el bien común y la mejora permanente de la escuela	Si, con frecuencia para lograr mejores resultados
5.- ¿Busco la innovación para que la institución oferte una educación de calidad?	Si, durante los 10 años, hemos cambiado la planeación el mismo número de veces y se insiste en plantear la enseñanza de otra manera	Si, tratando de cumplir con los requerimientos de los programas de las asignaturas, tratando de cumplir en la máxima eficiencia	Sí, en el cuidado y mejora de los espacios educativos y en el uso de la tecnología e informática	Sí, en efecto porque sin innovación continua se va al fracaso
6.- ¿Muestro iniciativa para las actividades escolares?	Si, por lo regular puedo decir inclusive que siempre estoy presente y por delante	Si, siempre tratamos de dejar en manos de los docentes para que ellos se den cuenta de	Sí, junto con maestros, alumnos y padres de familia se tiene como convicción de	Sí, continuamente pongo toda mi iniciativa y entusiasmo

		la problemática y crear nuevas formas de planeación y realización	que el aprendizaje es la prioridad	
7.- ¿Busco los medios para que los maestros logren el aprendizaje de sus alumnos?	Si, desde que llegue hasta la fecha cada año contamos con más y mejores medios	Si, tratamos de que los profesores se preocupen por la transmisión del conocimiento y se aclaren las dudas que los alumnos tienen	Sí, apoyando a las academias en la adquisición de los materiales de apoyo en sus materiales didácticos	Sí, en reunión de academia después de cada momento escolar, analizamos las deficiencias y planeamos estrategias
8.- ¿Mantengo una comunicación permanente con el personal?	Si, la comunicación no ha sido la óptima no falta que problema se presente con alguno; sería de un 94%	Si, se comunica uno con todo el personal, para conocer su problemática y darle alguna solución	Sí, en forma personal y en las reuniones de academias y de evaluación y análisis	Sí, especialmente con los subdirectores y demás personal
9.- ¿Propicio el trabajo en equipos?	Si, la gran mayoría de las actividades se realizan de esta forma hasta la planeación	Si, porque es necesario este tipo de organización.	Sí, que los alumnos observan en sus directivos y profesores el entusiasmo por compartir y colaborar en beneficio de la escuela	Sí, efectivamente, porque solo trabajando en equipo lograremos las metas y una educación de calidad
10.- ¿Propicio la creación y mantenimiento de estructuras que fomenten procesos de toma de	Si, la toma de decisiones se propicia pero he notado que se genera en relación a intereses	Sí, siempre es bueno propiciar procesos de tomas de decisiones compartidas	Sí propiciando la participación de los órganos de gobierno escolar como el consejo técnico escolar y otros	Sí, las estructuras se van renovando, en toma de decisión compartida con mis

decisiones compartida y capacidades de resolución de problemas?	particulares, no en razón del beneficio del alumnado	para resolver mejor los problemas		subdirectores y personal del plantel
11.- ¿Soy respetuoso con los miembros del personal?	Si, puedo decir que siempre aunque no falta quien mal interprete principalmente en el tono de voz	Si, con todos	Sí, promover el respeto a la persona, sus derechos, a los bienes tanto individuales como de la institución	Sí, trato de respetar sus opiniones aunque se opongan a las mías para lograr consensos
12.- ¿Soy justo en mis decisiones?	Si, existen dos grupos y siempre he podido atenderlos de manera igual	Si, trato de ser lo más justo con todos	Sí, pretendo ser justo en mis decisiones consultando en algunas ocasiones a mi subdirectora	Sí, trato de que las decisiones sean justas y con equidad
13.- ¿Predico con el ejemplo?	Si, difícilmente no lo voy hacer soy muy obstinado en el trabajo	Si, siempre	Sí, pretendo predicar con el ejemplo, para que exista congruencia entre lo que digo y hago	Sí, porque las palabras mueven , los ejemplos arrastran
14.- ¿Me siento comprometido con la institución?	Si, no solo con la institución, con la educación con Morelos, con México, con los alumnos es mi mayor anhelo	Si, desde que inicie mi vida magisterial, estoy comprometido en la institución en la que estoy trabajando	Sí, estoy y me siento comprometido con la institución, ya que aparte de la función que desempeño, soy fundador de la escuela	Sí, con todas mis facultades físicas y mentales
15.- ¿Sé escuchar?	No, eses es uno de mis	Si, a todos	Sí, tengo la convicción de	Sí, con frecuencia,

	defectos, estoy aprendiendo		que escuchando a los demás puedo lograr conocerlos y atenderlos	para que tenga una panorámica adecuada del problema y poder darle solución adecuada
16.- ¿Motivo al personal para que realice su planeación?	Si, la motivación casi siempre la hago con mi entusiasmo y entrega al trabajo	Si, trato de motivarlos siempre predicando con el ejemplo	Sí, a base de felicitaciones y reconocimientos	Sí, cotidianamente para lograr educación con valores
17.- ¿Muestro entusiasmo en el trabajo?	Si, siempre tengo una actitud de trabajo incansable, me deleita lo que hago	Si, siempre	Sí, muestro entusiasmo para contaminar del mismo al personal, los alumnos y padres de familia	Sí, con ánimo renovado cotidianamente
18.- ¿Propicio la mejora de las relaciones humanas de los integrantes del personal en la búsqueda de un ambiente laboral idóneo?	Si, he relacionado muchos eventos para este fin	Sí, siempre he tratado de fomentar las relaciones humanas, para el buen funcionamiento de la escuela.	Sí, propicio la convivencia en un marco de respeto y de colaboración continua	Sí, porque se trabaja mejor el buen clima laboral, permite obtener mejores resultados
19.- ¿Permito al personal escuchar sus ideas?	Si, dejo expresar las ideas, son impacientes en exposiciones, logros o	Si, siempre	Sí, en cada reunión propiciamos que expresen libremente sus ideas y que nos hagan críticas	Sí, es la luz que ilumina el camino, ese campo laboral que se debe renovar constantemente

	repetidas, me gusta lo concreto		constructivas	con nuevas ideas
20.- ¿Propicio el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal?	Si, lo procuro solo que por lo regular me enfrento a algunas personas que son muy rencorosas y no permiten el acercamiento	Si, lo propicio para una buena solución de algún problema	Sí, invito al personal a la tolerancia y a la relación armónica en cada momento	Sí, así es en efecto, para no profundizar más la problemática en el plantel o comunidad escolar

Anexo 8

Resultados del primer cuestionario aplicado a una muestra del personal
de las instituciones bajo estudio

Preguntas	Director Sec.1	Director Sec.2	Director Sec.7	Director Sec. 12
1.-El Director, ¿Tiene una visión de la escuela que pretende y la comparte con el personal?	Sí, los 20 miembros del personal coinciden en que comparte sus deseos de una escuela de calidad y promueve la superación del personal docente	8 miembros opinan que si desea y pretende una escuela de calidad, 10 profesores opinan que el director no tiene una visión de calidad y que se preocupa más por los trámites administrativos	Si, los 12 elementos coinciden que el director tiene la visión de la escuela que pretende, incluso que se intenta ingresar a un programa de escuelas de calidad	2 integrantes opina que sí, estando al pendiente del trabajo de los maestros mientras que 12 mencionan que el director no tiene una visión de una escuela con calidad
2.- ¿Resuelve oportunamente las situaciones problemáticas que se presentan en el plantel buscando la mejor solución?	Sí, coinciden los 20 integrantes de que de inmediato resuelve la problemática, incluso actúa previendo alguna dificultad	10 elementos opinan que si resuelve oportunamente e las situaciones problemáticas , 8 por el contrario opinan que no debido a que pone mayor atención a	Los 12 integrantes coinciden que resuelve las situaciones problemáticas oportunamente	Los 14 miembros opinan que no resuelve oportunamente e los problemas, dejando pasar el tiempo o como uno menciona, delegando la solución a los

		otras funciones, principalmente administrativas		subdirectores
3.- ¿Realiza su planeación del proyecto escolar y lleva un seguimiento del proceso durante todo el ciclo?	Sí, los 20 coinciden en que se colabora todo el personal en el proyecto, aunque uno menciona que lamentablemente al final algunas cosas de las planeadas se pierden por no haber continuidad	14 miembros opinan que el director realiza su planeación del proyecto escolar y lleva un seguimiento, otro opina que lo desconoce, y los 3 miembros restantes mencionan que el director no hace planeación	10 opinan que el director si realiza su planeación del proyecto escolar y lo lleva a cabo, los otros 2 opinan que el director delega a unos cuantos esta actividad	12 integrantes opinan que sí se realiza una planeación y seguimiento del proyecto, dos más opinan que solo lo hace en el papel
4.- ¿Busca la eficacia de la institución eliminando aspectos que solo entorpecen el logro de los objetivos?	18 miembros coinciden que si elimina los aspectos que entorpecen los logros y dos considera que los hace a un lado, los ignora , y ahí es donde se pierde la continuidad	8 elementos opinan que sí busca la eficacia de la institución eliminando aspectos que entorpecen el trabajo, 10 discrepan y consideran que le da vueltas a los asuntos sin llegar a una solución	Las 12 personas opinan que el director si busca la eficiencia de la institución eliminando aspectos que entorpecen el trabajo	2 personas opinan que el director si la busca, mientras que 12 personas opinan que no busca la eficacia, ya que muestra apatía para las actividades escolares
5.- ¿Busca la	Sí, las 20	8 integrantes	10 personas	6 elementos

innovación para que la institución oferte una educación de calidad?	personas coinciden en que siempre ofrece algo nuevo al iniciar el ciclo escolar y está buscando más calidad en la formación de nuestros alumnos	opinan que sí, motivando el trabajo innovador en las aulas, 10 opinan que no, uno de ellos afirma incluso que las tecnologías que existen no funcionan	opinan que sí busca la innovación en la institución, mientras que 2 consideran que no lo está haciendo	opinan que sí, incluso informa sobre cursos concursos y otro tipo de actividades, 8 opinan que no mostrando cansancio a las actividades
6.- ¿Muestra iniciativa para las actividades escolares?	Sí, los 20 coinciden en que sí, la percepción es de que generalmente deja la iniciativa a cargo de las distintas comisiones, aunque siempre está al frente de ellas	10 elementos opinan que sí muestra iniciativa y está atento en las actividades escolares, 8 opinan que no, delegando la responsabilidad a los subdirectores	Los 12 integrantes consideran que si muestra iniciativa para las actividades escolares	6 miembros piensan que sí tiene iniciativa, incluso realiza funciones que no le competen cuando falta alguien, 8 miembros opinan que no la tiene
7.- ¿Busca los medios para que los maestros logren el aprendizaje de sus alumnos?	Los 20 integrantes del personal coinciden que sí al proporcionarles materiales, principalmente audiovisuales, ya que todos los salones están equipados	8 opinan que sí, tratando de proveer a la escuela de los medios de los cuales se carece para obtener la eficiencia, 10 opinan que no, algunos incluso dicen que no se involucra en el trabajo de los docentes	Los 12 consideran que sí, al apoyarlos con la red escolar, laboratorios y materiales necesarios para sus clases	Una persona considera que si busca los medios para que los maestros logren el aprendizaje, mientras que 13 opinan que no, que no se cuenta con material o apoyos para sus clases

		y sus aulas		
8.- ¿Mantiene una comunicación permanente con el personal?	14 elementos coinciden que si existe la comunicación , mientras que 6 mencionan que la comunicación no se da con todo el personal	16 miembros coinciden que sí mantiene una comunicación permanente y los otros dos que no, uno considera que en ocasiones no se localiza	Los 12 coinciden en que el director mantiene una comunicación permanente con el personal	4 maestros consideran que si mantiene la comunicación y disposición, 10 mencionan que no, ya que la comunicación es solo con algunos miembros del personal
9.- ¿Propicia el trabajo en equipos?	Los 20 coinciden que si propicia el trabajo en equipos, tratando de que todo sea un trabajo interdisciplinario. Fomenta este tipo de trabajo en todas las actividades que lo permitan	8 personas opinan que sí al formar comisiones para la realización de actividades, y 10 opinan que no lo fomenta	Coinciden los 12 encuestados en que el director propicia el trabajo de equipos, en actividades específicas, academias, campañas, comisiones, y otras	4 maestros consideran que si propicia el trabajo en equipos y 10 consideran que no, solo con las personas de su confianza
10.- ¿Propicia la creación y mantenimiento de estructuras que fomenten procesos de toma de decisiones compartida y capacidades	18 opinan que si propicia la creación y mantenimiento de estructuras que fomenten procesos de toma de decisiones compartida y	8 miembros opinan que si propicia la creación de este tipo de estructuras, uno opina que no sabe, y 9 opinan que no lo hace	10 personas opinan que sí propicia la creación de estructuras que fomentan procesos de toma de decisiones, mientras que dos	Dos elementos consideran que en este ciclo escolar si se está propiciando la toma de decisiones compartida, otro elemento

de resolución de problemas?	dos opinan que no, ya que no han estado inmersos en ello		consideran que no, ya que eso lo hace ocasionalmente	opina que a veces, y los 11 restantes que el director no lo propicia
11.- ¿Es respetuoso con los miembros del personal?	16 consideran que sí es respetuoso, 4 consideran que no siempre, que le falta sensibilidad	Todos coinciden que es respetuoso y educado	Los 12 entrevistados coinciden en que el director es respetuoso con su personal	12 personas consideran que si es respetuoso con los miembros del personal, uno opina que a veces no, y otro que no lo es
12.- ¿Es justo en sus decisiones?	16 elementos piensan que si es justo, 4 consideran que ha tenido acciones injustas	6 personas opinan que si es justo, 12 opinan que no, ya que a todo mundo le dice que sí	8 personas consideran que si es una persona justa, mientras que 4 opinan que no lo ha sido siempre	5 integrantes del personal opinan que sí es justo en sus decisiones, mientras que 9 opinan que no lo es
13.- ¿Predica con el ejemplo?	19 consideran que sí, ya que es puntual, responsable, constante, disciplinado, sin embargo uno opina que no mucho y que es más bien temeroso	10 opinan que si predica con el ejemplo, principalmente en su puntualidad, 8 opinan que no, uno de los cuales menciona que es cambiante en sus opiniones	Los 12 elementos coinciden en que sí predica con el ejemplo, siendo una persona preparada y disciplinada	6 personas consideran que sí, participando en las actividades escolares, los 8 restantes opinan que no, faltándole decisión
14.- ¿Se siente	Los 10 miembros	10 miembros perciben que	Consideran las 12	4 elementos opinan que si

comprometido con la institución?	coinciden que tiene un alto compromiso con la institución	el director si se siente comprometido con la institución, uno lo desconoce , 7 opinan que no refleja ese compromiso	personas que el director si se siente comprometido con la institución y lo demuestra con su trabajo	tiene compromiso con la institución, uno opina que a veces, y los 9 restantes que no , no hay entrega
15.- ¿Sabe escuchar?	16 personas opinan que sabe escuchar, y 4 mencionan que no , uno de ellos menciona que se deja llevar por chismes	12 personas opinan que sí sabe escuchar, 6 que no , que solo lo hace a veces y cuando tiene tiempo	Coinciden las 12 personas que sí sabe escuchar, aceptando opiniones y manteniendo un respeto	8 opinan que si sabe escuchar, no se niega, mientras que los otros 6 opinan que no lo hace
16.- ¿Motiva al personal para que realice su planeación?	Los 20 coinciden que si motiva al personal para que realice su función, principalmente, a través de su desempeño	12 miembros opinan que sí motiva al personal, 6 opinan que no, ya que si alguien no trabaja no pasa nada	Los 12 coinciden que sí los motiva, ya que coinciden que él sabe que el personal motivado trabaja mejor	6 maestros opinan que si motiva, mientras que 8 opinan que no lo hace y le falta criterio
17.- ¿Muestra entusiasmo en el trabajo?	18 miembros coinciden que muestra entusiasmo a su trabajo teniendo un auténtico compromiso de su parte, los otros 2 miembros discrepan y	12 compañeros opinan que sí muestra entusiasmo a su trabajo, 6 opinan que el entusiasmo lo muestra a otros asuntos	10 entrevistados coinciden en que el director sí muestra entusiasmo a su trabajo, mientras que uno no opino y el otro considera que no	4 opinan que sí tiene entusiasmo a su trabajo, los 10 elementos restantes opinan que no, ya que muestra cansancio

	uno dice que lo hace porque tiene que hacerlo			
18.- ¿Propicia la mejora de las relaciones humanas de los integrantes del personal en la búsqueda de un ambiente laboral idóneo?	16 elementos coinciden en que ha buscado la mejora de las relaciones humanas, los otros 4 dicen que no lo hace, ya que las relaciones humanas no son su fuerte	8 miembros opinan que si lo hace siendo respetuoso y propiciando tranquilidad, 10 opinan que no hace nada para lograrlo	11 personas coinciden en que el director propicia la mejora de las relaciones humanas, mientras que una dice que lo hace ocasionalmente	Un compañero considera que el director muestra interés en propiciar la mejora de las relaciones humanas, mientras que 13 opinan que no las propicia
19.- ¿Permite al personal escuchar sus ideas?	Los 20 coinciden en que si permite al personal escuchar sus ideas, sin embargo uno opina que si no le parecen hasta ahí queda todo	Los 18 opinan que si escucha sus ideas, sin embargo 2 de ellos opinan que no se llevan a la práctica	Las 12 personas coinciden en que el director si permite al personal escuchar sus ideas	6 personas consideran que sí permite al personal escuchar sus ideas, mientras que 8 opinan que no
20.- ¿Propicia el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal?	15 integrantes coinciden en que sí propicia el acercamiento cuando hay discrepancias entre el personal, 4 opinan que no lo propicia, y uno considera que	10 opinan que si propicia el acercamiento cuando hay discrepancias, sin embargo, 8 opinan que no, lo hace por evitarse problemas generando que el problema sea	10 personas opinaron que el director propicia el acercamiento cuando hay discrepancias, una opinó que no tiene información para opinar, y otra mencionó que el director	Dos miembros del personal opinan que sí, uno de ellos dice que no siempre propicia el acercamiento, mientras que 12 opinan que no lo hace entre otras

	no llega tan lejos el problema o discrepancias	mayor	no lo hace siempre	cosas por no meterse en problemas
--	--	-------	--------------------	-----------------------------------

Anexo 9

CURSO- TALLER
**“CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DE LIDERAZGO
PARA DIRECTORES DE SECUNDARIAS GENERALES,
DE LA REGIÓN CUERNAVACA”**

MÓDULO I
EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE SECUNDARIAS GENERALES

MITOS ACERCA DEL LIDERAZGO

Recopilado de “El liderazgo en la labor Docente”: Miriam del Consuelo Molinar

Algunos mitos que existen sobre el liderazgo

Algunas ideas que prevalecen respecto al liderazgo son erróneas y nos inducen a pensar que se necesitan hacer con ciertas características de líder; que solamente algunas personas son líderes. Sin embargo, todas las personas pueden ser líderes. Las siguientes ideas son una recopilación de argumentos que se han acumulado en seminarios y cursos en empresas e instituciones. A continuación se presentan algunos ejemplos de los mitos:

- El liderazgo es innato. Se ha discutido mucho acerca de que si las personas nacen líderes o se hacen líderes. No es verdad que solamente unas cuantas personas posean el gen del liderazgo. Lo que muchos investigadores han encontrado es que el liderazgo se puede aprender.

Las personas pueden desarrollar habilidades de liderazgo siempre y cuando las conozcan y las practiquen. Se necesitan una motivación y mucho entusiasmo para desarrollar las habilidades y actitudes que caracterizan a los líderes.

- muy pocos son líderes. Muchas personas piensan que los líderes tienen características que solamente algunas personas privilegiadas poseen, por lo que creen que el grupo de líderes se limita a unos cuantos. La realidad es que se está desperdiciando un gran potencial de liderazgo en muchas personas y que en nuestra labor docente podemos contribuir a la formación de líderes.

- Los líderes están en los puestos superiores. Generalmente se asocian el liderazgo con el presidente de una nación, el gerente general de una compañía, el director de una escuela, etc., pero el liderazgo esta en todos los puestos. Si única mente vemos como lideres a las personas que ocupan puestos superiores, estamos desperdiciando un gran potencial de contribución de las personas que están en todos los niveles. Es otras palabras, el liderazgo es tarea de todos.

Cualquiera que se lo proponga puede ejercer un liderazgo en la tarea educativa; de igual manera podemos ayudar a otros a desarrollar sus habilidades de liderazgo. No es requisito tener un puesto directivo para hacer un líder.

Pero, ¿qué caracteriza a los líderes? Algunos autores definen al líder de la siguiente manera:

El líder posee cualidades y defectos, comete errores y se equivoca; pero su finalidad y su forma de actuar lo encaminan a la construcción de si mismo, de su mundo y de quienes lo rodean.

David Cásares

Líder es aquel que no solo concibe, genera y define los objetivos, si no que los sabe expresar, comunicar y contagiar.

Alfonso Siliceo

Líder es aquella persona que logra que otros se comprometan a lograr metas que juzgan valiosas.

Juan Gerardo Garza

Líder es alguien con propósitos superiores, que no es conformista, que siente el compromiso con los demás de ayudar y propiciar su evolución.

Luis Carcoba

Ejercicio 1: “mi propia definición de un líder”

A partir de las definiciones que se han presentado, ¿Cuál sería su propia definición de un líder?

Ejercicio 2: “conceptos claves de liderazgo”

A través del tiempo, mucho se ha escrito acerca del liderazgo, y existen opiniones diversas. Algunos conceptos clave del liderazgo que han expuestos varios autores son los siguientes. Lea la siguiente tabla y después responda algunas preguntas:

autor	Comentarios sobre el liderazgo
Warren Bennis (1991, pp. 5 y 6)	<p>“el liderazgo efectivo motiva a la fuerza de trabajo. Una fuerza de trabajo motivada, significa una fuerza de trabajo comprometida, que siente que esta aprendiendo y que es competente; tiene un sentido del significado de las relaciones humanas, un sentido de comunidad... un sentido de significado e su trabajo; incluso las personas que no simpatizan entre si, tiene un sentido de comunidad. Los buenos líderes hacen sentir a sus colaboradores que son el corazón del proyecto, no un mero accesorio; todos sienten que son importantes para el éxito.</p>
John Dalla Costa (1999, p. 255)	<p>“Tal vez el elemento que mas afecta a la constitución ética de las compañías sea su director ejecutivo. Se reconoce que el liderazgo es vital para el éxito o el esfuerzo de renovación de una organización. Es un axioma que el rendimiento comienza por lo mas alto”.</p>
Ted Nicholas (1993, p. IX)	<p>“Un emprendedor es mas que un líder y menos que un administrador. La administración puede ser definida como la habilidad para utilizar a las personas para lograr los objetivos, mientras que el liderazgo tiene que ver con motivar e influir en las personas para alcanzar metas compartidas en todos los niveles de la institución u organización”.</p>
Elwood Chapman (1989, p. 34)	<p>“muchas definiciones de liderazgo mencionan que un verdadero líder es alguien que pueda motivar a otros”. L. L. Bernad dio la siguiente definición en 1926: “Cualquier persona que sea mas eficiente para estimular a otros y al mismo tiempo sea mas efectiva para responderles es un líder”.</p>

Conteste las siguientes preguntas de reflexión después de haber leído la tabla anterior:

- a) ¿Que similitudes y que diferencias encuentra entre las ideas expresadas por los diferentes autores?
- b) Comenten en pequeños grupos sus respuestas.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

De acuerdo a algunos autores de liderazgo éstas son algunas características que tiene que tener un líder?

Visión

Planeación

Resolución de problemas

Busca eficacia

Innovador

Iniciativa

Búsqueda de medios para alcanzar las metas de la organización

Comunicación

Trabajo en equipos

Fomentan decisiones compartidas.

Respeto a sus seguidores.

Predican con el ejemplo.

Compromiso con la institución.

Saben escuchar.

Motivan al personal.

Tienen entusiasmo en el trabajo.

Propician las buenas relaciones humanas.

Marca con una cruz aquellas que crees que no son fundamentales.

Encierra en un círculo aquellas que crees que son fundamentales.

¿Cuáles de esas características considera tener? _____

Boyett y Boyett (1999) en su libro “Hablan los gurús” proponen el siguiente cuadro para evaluar el potencial de liderazgo:

Es usted una persona.....s

- | | | | |
|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Que sabe escuchar | <input type="checkbox"/> Creíble | <input type="checkbox"/> Que trabaja duro | <input type="checkbox"/> De confianza |
| <input type="checkbox"/> Que asume riesgos | <input type="checkbox"/> Curiosa | <input type="checkbox"/> Ilusionada | <input type="checkbox"/> Respetuosa |
| <input type="checkbox"/> Visionaria | <input type="checkbox"/> Atrevida | <input type="checkbox"/> Humilde | <input type="checkbox"/> Responsable |
| <input type="checkbox"/> Activa | <input type="checkbox"/> Decisiva | <input type="checkbox"/> Con sentido | <input type="checkbox"/> Inquieta |
| <input type="checkbox"/> Adaptable | <input type="checkbox"/> Seria | <input type="checkbox"/> Inteligente | <input type="checkbox"/> Ambiciosa |
| <input type="checkbox"/> Que confía en sí misma | <input type="checkbox"/> Directa | <input type="checkbox"/> Leal | <input type="checkbox"/> Sensible |
| <input type="checkbox"/> Orientada hacia el logro | <input type="checkbox"/> Disciplinada | <input type="checkbox"/> Madura | <input type="checkbox"/> Sensata |
| <input type="checkbox"/> Asertiva | <input type="checkbox"/> Dominante | <input type="checkbox"/> Moderada | <input type="checkbox"/> Sencilla |

- Despierta Impulsiva Abierta
- Social
- Equilibrada Alegre Optimista Preocupada
- Comprensiva Enérgica Apasionada Espiritual
- Comprometida Entusiasta Paciente Estable
- Competitiva Honrada Saludable Tenaz
- Conceptual Con visión Agradable Consciente
- Digna de confianza Firme Positiva Imperturbable
- Imperturbable Flexible Pragmática Animada
- Orientada hacia objetivos Valiente Proactiva Vulnerable
- Creativa Feliz Productiva Sabia

Compañero director si no tienes algunas de estas características no te preocupes, y si consideras que te faltan muchas..... tampoco te preocupes.

Los atributos verdaderamente necesarios, dicen nuestros gurús, podrían ser algunos de ellos, ninguno de ellos, todos ellos en alguna ocasión, ninguno de ellos la mayoría de las veces, etc. Incluso algunos de los estudiosos de liderazgo se contradicen a sí mismos.

Para ti en tú función de líder de tu secundaria, ¿Cuáles de esos rasgos serían los 10 principales? _____

LEYES DE ORO DEL LIDERAZGO

Recopilado de “El nuevo liderazgo”: Orlando Clúa Martínez

- 1.- Si usted y su institución continúan haciendo las cosas exactamente como hasta hoy, seguirán obteniendo los mismos resultados.
- 2.- La efectividad organizacional es proporcional a la fortaleza del liderazgo.
- 3.- La verdadera medición del liderazgo es la influencia.
- 4.- La confianza es la base del liderazgo.
- 5.- Si usted como líder cree que las personas que atrae no son las mejores, es el momento de mejorarse usted mismo.
- 6.- El líder debe sacrificarse para avanzar: los beneficios tienen costos.
- 7.- El buen liderazgo es como el buen fútbol: no se trata de palabras, sino de acciones y resultados.
- 8.- Las personas necesitan convencerse del líder y de la visión.
- 9.- Los momentos difíciles sacan lo mejor o lo peor del líder.
- 10.- El líder se ocupa de las “R”: requerimientos, rendimiento y recompensas.

¿Estas de acuerdo con estas reglas?

¿Agregarías otra? En caso afirmativo, ¿Cuál?

¿Cuáles de estas reglas pones en práctica?

MÓDULO II LA INFLUENCIA DEL LÍDER EN EL TRABAJO DE EQUIPO
--

Mipps y Wors

Técnica Grupal

Recopilado de "Manejo efectivo de un grupo": Yolanda María Cázares

Objetivo explícito

Resolver un problema en equipo.

Objetivos implícitos

- Desarrollar la habilidad para el trabajo en equipo.
- Hacer sentir a los participantes la importancia y la necesidad de trabajar en equipos.
- Desarrollar la capacidad para compartir con los demás los conocimientos y la información que uno posee.

Mecánica

1.- El coordinador divide al grupo en equipos de cuatro, cinco, o seis personas cada uno. Cada equipo se sienta alrededor de una mesa. Deben tener papel y lápices para resolver el problema que se les indicará.

2.- El coordinador del taller les plantea el siguiente problema, que deben resolver en equipo:

Estamos en un país extranjero, donde la distancia y el tiempo se miden en términos de Mipps y Wors. En ese país, una persona viaja de la ciudad A a la ciudad B; de ahí a la ciudad C y, por último, a la ciudad D.

El trabajo de cada equipo consiste en determinar cuántos Wors (medida de tiempo) empleará esta persona en ir de la ciudad A a la ciudad D.

Para ayudarles en su trabajo les voy a repartir 13 tarjetas que contienen la información necesaria para resolver el problema, más algunos datos de interés general. Se pueden repartir las tarjetas como si fuera un juego de barajas; no importa cuántas ni cuáles tenga cada quien. (En la parte del material requerido se indica el contenido de cada un de estas tarjetas).

Para poder resolver el problema tienen que compartir la información que poseen. La única regla es que nadie debe deshacerse de su tarjeta, ni prestársela a los demás. Cada quien debe guardar su tarjeta, pero puede compartir la información que contiene sus compañeros.

El coordinador se asegura que todos hayan entendido el objetivo del ejercicio, así como la regla de no hacerse de sus tarjetas. Una vez que ha respondido todas las dudas o preguntas que hay, reparte a cada equipo un juego de 13 tarjetas y éstos inician su trabajo.

3.- Los equipos resuelven el ejercicio. El papel del coordinador es observar las actitudes individuales, la manera en que se organiza cada equipo, la metodología que utilizan para resolver el problema, etcétera.

4.- Cuando algún equipo termina su trabajo, el coordinador se asegura de que la solución alcanzada sea la correcta. Si no es correcta, se les indica para que continúen con su trabajo.

Este paso termina cuando todos los equipos resolvieron el problema correctamente.

4.- Se asignan 5 o 10 minutos para que cada equipo evalúe su trabajo poniendo especial énfasis en las actitudes individuales, la coordinación, en el trabajo de equipo, la comunicación lograda y en la metodología utilizada.

5.- Se realiza una plenaria de evaluación en el que cada equipo presenta las conclusiones de su análisis. El profesor hará hincapié en los aspectos que más le interese resaltar.

Materiales

Papel

Lápiz

Para cada equipo se requiere un juego de 13 tarjetas (de 7.5 X 12.5 cm.). A continuación se indica el contenido de cada tarjeta, que consiste en una pregunta y una respuesta.

Anexos.

1. ¿Qué distancia hay de A a B? De A a B hay 4 Lutts.
2. ¿Qué distancia hay de B a C? De B a C hay 8 Lutts.
3. ¿Qué distancia hay de C a D? De C a D hay 10 Lutts.
4. ¿Qué longitud tiene un Lutt? Un Lutt tiene 10 Mipps.
5. ¿Qué es el Mipp? El Mipp es una medida de longitud.
6. ¿Cuántos Mipps tiene un kilómetro? Un kilómetro tiene 2 Mipps.
7. ¿Qué es el Dar? El Dar tiene 10 Wors.
8. ¿Qué es el Wor? El Wor tiene 5 Mirs.
9. ¿Qué es el Mir? El Mir es una unidad de tiempo.
10. ¿Cuántos Mirs tiene una hora? Una hora tiene 2 Mirs.

11. ¿Con qué velocidad va ese señor de A a B?

De A a B, ese señor viaja a una velocidad de 24 Lutts por Wor.

12. ¿Con qué velocidad va ese señor de B a C?

De B a C, ese señor viaja a una velocidad de 30 Lutts por Wor.

13. ¿Con qué velocidad va ese señor de C a D?

De C a D, ese señor viaja a una velocidad de 30 Lutts por Wor.

La respuesta correcta al ejercicio es la siguiente: para ir de A a D, ese señor emplea $\frac{23}{30}$ de Wor, o 0.76666 Wors. Traducido en horas y minutos: 115 minutos, o una hora con 55 minutos.

El coordinador decidirá si acepta como correcta la respuesta dada en horas y minutos, ya que lo que se les pidió es el tiempo en Wors.

Tiempo.

Aproximadamente 1 hora.

**EL TRABAJO EN EQUIPO COMO FACTOR DE CALIDAD:
EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS ESCOLARES.**

Recopilado de “Primer Curso Nacional para
Directivos de Educación Secundaria” : Autor: Serafín Antúnez

El trabajo en equipo constituye una necesidad

Múltiples evidencias e indicios avalan la certeza de la afirmación anterior. La idea y la necesidad, que propugnamos, del trabajo entre maestros que compartan educación de un contingente de alumnos en el mismo plantel, basada en la colaboración, se justifica por numerosos motivos. Algunos, aunque no siempre consideramos en nuestras prácticas como maestros, conviene recordarlos aunque son bien evidentes y de sentido común:

- La acción sinérgica suele ser más efectiva y eficaz que la acción individual o que la simple adición de acciones individuales. Mediante la colaboración parece más factibles mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a nuestros estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa.
- La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios.
- Proporcionar a nuestros estudiantes la educación de calidad que, sin duda, merecen, exige que entre las personas que les educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes. Esos requisitos no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo en equipo.

Los interesantes sumarios que han realizado diversos autores (Smith y Scott, 1990; Bell, 1992, entre otros) recogen de manera extensa estas y otras razones. En ellos se justifica la necesidad del trabajo en equipo como mecanismo para proporcionar una atmósfera que anime a los alumnos a trabajar con entusiasmo; o para aumentar el auto concepto y la autoestima entre el profesorado y su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al centro escolar, entre otros motivos principales. Por otra parte, parece bien probado que en otros países y contextos de colaboración entre docentes y aun entre diferentes centros

educativos es uno de los factores claves relacionados con la mejora de los aprendizajes de sus alumnos. Así lo certifican múltiples estudios, como los ya clásicos de Little (1982, Purkey y Smith (1983); Stuart y Scott (1990), en los Estados Unidos; o los de Rutter y otros (1979) o Reynold (1992), en el Reino Unido.

Sin pretender seguir enumerando aquí más y más razones, si, en cambio, queremos añadir una que nos parece fundamental. La colaboración mediante el trabajo en equipo es un objetivo en la educación escolar. Los currículos que se desarrollan en la totalidad de los países democráticos recogen con claridad el encargo que tienen los maestros de capacitar a sus alumnos para esas tareas. Como consecuencia, si los profesores no damos ejemplo de trabajo colaborativo mediante practicas basadas en el trabajo en común, la coordinación y la ayuda mutua difícilmente podremos ser creíbles y conseguir las capacidades que, en ese sentido, parece que deberíamos pretender en los alumnos.

Digamos, ante todo, que al referirnos al trabajo colaborativo, queremos designar la acción de obrar conjuntamente con otro u otros con el propósito compartido de alcanzar un mismo fin. La acción de colaborar puede desarrollarse entre diversos estamentos: profesorado, alumnado, padres y madres; entre servicios: inspección, servicios psicopedagógicos de apoyo a los centros...; entre centros educativos, etc. En nuestro caso, la colaboración entre docentes, es un modo de trabajar de dos o más personas, compartiendo recursos, para alcanzar unos propósitos específicos durante un periodo de tiempo determinado, que tiene como características y requisitos principales los siguientes:

- Es voluntario.
- Está establecido en término de colegialidad, entre iguales, no existe predominio por parte de ninguno de los agentes; en igualdad de condiciones independientemente de rasgos jerárquicos o situaciones administrativas.
- Se basa en la lealtad y en la confianza recíprocas.
- Implica, por tanto, un determinado planteamiento ideológico (ausencia de jerarquías, equidad, igualdad entre participantes, voluntad de transformación y mejora...) (Hall y Wallace, 1993).
- Supone a diferencia de la simple cooperación, realizar en común, participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar, acordar la metodología de trabajo, y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

Entendemos, pues, como Bell (1992: 45) que un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tiene una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente sino que debe irse construyendo poco a poco. Estamos hablando de una acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo sino el medio y en la que las personas que desempeñan tareas directivas o de coordinación de grupos y equipos no abdicar de su autoridad ni responsabilidad ni renuncia al control formativo del trabajo del profesor.

Pero, a la vez, es un problema: obstáculos culturales de fuerte arraigo

¿Por qué, pues, en algunos casos resulta muy complejo desarrollar el trabajo en equipo entre maestros si son tan evidentes sus bondades y beneficios? Parece demasiado elemental atribuir la causa a la falta de capacidad de los propios docentes para establecer dispositivos y metodologías de trabajo adecuadas. Creemos que, sin desmerecer esas razones, existen dos grupos de causas de gran influencia. Por una parte, un conjunto de factores culturales muy arraigados entre el colectivo docente; por otra, el incumplimiento de algunos requisitos que – redundando en la expresión – son condición sine qua non para la colaboración mediante el trabajo en equipo sea posible. Vamos a comentar algunos de estos factores, empezando por los estorbos y barreras relacionados con la cultura, es decir, con el conjunto de significados compartidos, valores, hábitos, costumbres, ritos, símbolos, actitudes individuales y de grupo, ceremonias, para después comentar las condiciones o requisitos.

El aislamiento

Las prácticas educativas individualistas arraigadas en muchos centros y entre los maestros, en parcelas aisladas que, en expresión muy ligada al léxico escolar tradicional, hemos denominado desde siempre *reinos de taifas* y que ahora nos empeñamos en descubrir bajo las denominaciones de *celularismos*, *insularidad docente* o *balcanización*, sin duda más ampulosas y decorativas, o que

designamos mediante metáforas como la del cartón de los huevos, son el obstáculo mas importante. Este aislamiento, bien estudiado, hace ya tiempo por Goodlad (1984) o Bird y Little (1986), entre otros, produce atrofia profesional y dificulta la coordinación en una organización ya de por sí articulada de forma débil.

Por otra parte, el aislamiento suele dar lugar a la autocomplacencia y a reforzar las situaciones de inmunidad y de impunidad que gozan muchos docentes, obstaculizadoras de cualquier intento de innovación y cambio.

Las estructuras rígidas

Si exceptuamos las escuelas muy pequeñas, el dispositivo de unidades que los establecimientos escolares crean para desarrollar sus prácticas educativas suele ser muy fragmentado, permanente y rígido. Existe una costumbre generalizada de adoptar el logocentrismo como principio organizador del currículum y ello da origen a la creación de equipos cerrados, inalterables y escleróticos, compuestos por especialistas en cada una de las áreas curriculares, que dificultan las posibilidades de interacción con otras personas y grupos. Por otra parte, quienes elaboran las normativas que regulan el funcionamiento de los planteles, temeroso tal vez de que cada centro sea capaz de definir sus propios caminos y dispositivos de gestión, legislan con un afán desmedido, prolijo y cicatero como deben ser las estructuras organizativas de nuestras escuelas secundarias forzando soluciones y replicas de los modelos que se presentan de manera sugerida como obligatorios. El hábito de utilizar esas estructuras dificulta la descentralización en los procesos de toma de decisiones, la permeabilidad entre las diferentes unidades y la comunicación ágil.

La creencia ingenua de que una estructura formal bien determinada y formalizada garantiza la colaboración mediante el trabajo en equipo.

El afán por regularlo todo conduce a prescribir, con precisión máxima, cuantos departamentos exactamente debe haber en una secundaria, las funciones de un equipo de profesores o el número de reuniones que debe celebrar cada curso escolar. Los centros escolares, pues, llegan a disponer de una estructura manifiesta, formalizada y oficial que incluso, en ocasiones, representan gráficamente en un decorativo organigrama que debería hacer posible la consecución de los objetivos que se pretenden.

Ahora bien, la estructura no manifiesta, a menudo mas real las expresiones culturales de los miembros de aquella organización y, en suma, la micro política escolar, configuran un panorama que puede ser bien diferente de lo que esta recogido fundamentalmente en los papeles: en el contenido del Proyecto Escolar o del reglamento interno. En ocasiones, el esfuerzo por establecer una estructura formal sirve de bien poco para conseguir la finalidad que la justifica: favorecer la coordinación y la colaboración mediante el trabajo en equipo. Las regulaciones internas en relación con las funciones que debería desarrollar cada equipo o cada uno de los miembros, los procedimientos y reglas fijadas formalmente pueden verse superadas por aquellas prácticas culturales, constituyendo los factores más determinantes para favorecer o dificultar el deseable trabajo en equipo.

Los hábitos, tradiciones y prácticas en las relaciones entre los docentes.

Son los propios maestros quienes suelen señalar a la cultura del grupo o del colectivo docente como la causa fundamental del tipo de relaciones que se establecen entre ellos. La dificultad de la colaboración, pues, está muy relacionada con factores culturales en los grupos en que:

- Se identifica la tarea profesional únicamente con la función docente y que, por tanto, se inicia y se acaba a la par que ésta, con lo cual el tiempo dedicado a las relaciones entre colegas es mínimo.
- Se tiene el hábito en las instancias directivas y supervisoras de admitir y permitir el hecho anterior, sin mayores exigencias.
- Existe la tradición de elaborar unos horarios escolares con criterios egoístas que impiden los encuentros, el intercambio y el trabajo colaborativo.
- Existen historias personales anteriores entre los docentes, rivalidades o conflictos no resueltos.

- Algunas personas manifiestan conductas pasivas u obstaculizadoras del trabajo en equipo por temor a poner en evidencia su falta de actualización científica o didáctica ante los compañeros.

Los hábitos, tradiciones y prácticas en las relaciones entre los equipos y los docentes

Resulta sorprendente, dado el sistema de acceso a la función directiva en España: elección por parte de los miembros de la comunidad escolar en el que participan mayoritariamente los profesores, opiniones de los docentes de secundaria de los centros públicos sobre las relaciones que establecen con el subdirector o coordinador académico de sus centros, mas concretamente con el director o directora, no sean de tal satisfactorias.

Valoraciones expresadas de diversas maneras como: incomunicación, falta de transparencia o falta de información... se manifiesta en muchos casos. En otros, y también con mucha reiteración, las causas de los problemas en el sistema relacionado tiene que ver con la percepción de conductas arbitrarias en la dirección: amiguismo, configuración de grupos cerrados entorno a la dirección o falta de equidad en el trato con unos y otros son manifestaciones que los profesores reiteran con profusión.

Muchas de esas conductas directivas de origen cultural que dificultan la colaboración tienen su origen, sobre todo, en:

- Admitir el aislamiento y su distanciamiento de grupo (consejo técnico) como una situación inevitable, propia de la naturaleza del trabajo directivo.
- Reiterar hábitos de liturgias formalistas en las reuniones, especialmente en los claustros.
- Desatender a los profesores nuevos que se incorporan al centro.

- Es preocuparse por dar a conocer y saber explicar adecuadamente qué es lo que hace el directivo cuando realiza su trabajo fuera del centro, y en general, en todos los casos en los que desempeña su tarea y los demás no lo ven.

La situación de inmunidad e impunidad

La convicción que podemos tener los profesores de que aunque nuestro trabajo no se desarrolle en equipo nadie nos pedirá cuentas, por lo que no constituye un perjuicio para nuestro futuro profesional, es otro obstáculo para la colaboración de origen cultural.

Todo ello puede ayudar a que aumente nuestro convencimiento de que, en realidad, si sabemos resolver individualmente la papeleta de la docencia con los alumnos que nos tocan en el aula haciendo bien nuestro trabajo ya podemos encontrar satisfacción profesional y el reconocimiento de esos alumnos. Tal vez, entonces, salvar dignamente el compromiso que tenemos en la parcela reducida de nuestra aula ya sea suficiente para nosotros. No es, desde luego, la mejor respuesta si pensamos en las necesidades de nuestros estudiantes y en el derecho que tiene a recibir una educación de calidad que, como vimos, requiere de planteamientos comunes y coordinados entre los docentes que les educan.

Veamos ahora los requisitos, existen otros condicionantes que ejercen una gran influencia en las intenciones de desarrollo de procesos colaborativos y que, en los casos en que se manifiestan de forma extrema hacen de nuestro propósito una tarea imposible.

La disponibilidad de tiempo suficiente

Es una de las causas que más influye. El tiempo empleado en la docencia, en la relación cara a cara con nuestros alumnos, ocupa la mayor

parte de la dedicación profesional de quienes enseñamos. Nuestra actividad central y más importante se desarrolla en las aulas. Por lo tanto, no es de extrañar que la mayor parte del tiempo de nuestro trabajo profesional se consuma en ella. Como consecuencia existe la tendencia a atribuir en los horarios profesionales de los docentes una dedicación muy elevada a las tareas de aula que no siempre trae consigo la razonable disponibilidad de horas para el desarrollo de las tareas de preparación, coordinación y revisión del trabajo entre docentes. Como es sabido, por otra parte existe aún un buen número de países en los que su legislación escolar determina que la jornada laboral del docente se dedique totalmente a impartir clases sin prever ni remunerar tiempos extras para las tareas de coordinación que comentábamos. En estos contextos, por tanto, las oportunidades del trabajo colaborativo se reducen porque quedan al albur de la coincidencia de un grupo de maestros muy desinteresados, con un alto grado de entusiasmo y fuerte militancia y desprendimiento, condiciones que resulta abusivo a exigir a todos los docentes.

Un tamaño razonable que permita una gestión ágil

Otro buen número de causas que suelen dificultar la colaboración tienen su origen en la magnitud del centro. Así, planteles de gran tamaño en los que existen reuniones de consejo técnico masificadas, una excesiva departamentalización, o en los centros en que funciona más de un turno de clases al día se dificulta, sin duda, las relaciones interpersonales y la comunicación y resulta complicado desarrollar dispositivos y tecnologías adecuadas.

Una formación inicial y permanente satisfactoria y adecuada de profesores y directivos

Parece evidente que quienes nos dedicamos a la formación del profesorado no hemos sabido preparar suficientemente a los maestros para ser miembros eficaces de una organización, formándoles para la colaboración o el trabajo en equipo. Tampoco parece que hayamos acertado plenamente con los sistemas de capacitación selección y acceso a la función directiva que favorezcan la promoción y el desarrollo de aquellas conductas colaborativas.

Creemos que inducir en los factores culturales tratando de modificarlos, con la intención de favorecer la colaboración y en beneficio de nuestros estudiantes, es una tarea que puede intentarse y que está al alcance de los maestros tal como las evidencias nos recuerdan constantemente. Conseguir que los requisitos cada vez sean más factibles es una tarea que corresponde sobre todo a los poderes públicos y que desde las escuelas nunca deberíamos cansarnos de reivindicar con firmeza y persistencia.

Podemos estar viviendo en una contradicción

A menudo nos encontramos protagonizando una incoherencia que debería hacernos pensar. Resulta poco congruente que, por una parte, tratemos de promover constantemente la colaboración mediante el trabajo en equipo de nuestros alumnos – así lo hacemos cuando los agrupamos en las aulas por grupos de aprendizaje o reuniéndolos con arreglo o criterios diversos y cuando les proponemos (a veces imponiéndoselo) que realicen trabajos en equipo – y, por otra, que nuestras prácticas como educadores sean individualistas y nada colaborativas.

Incluso, en la universidad, el trabajo colaborativo entre los profesores, si se produce, suele ser en el terreno de la investigación y no en la de la docencia. El asunto no sería preocupante si esa investigación alguna vez tuviese como objeto de estudio las metodologías didácticas que se desarrollan en la Universidad, pero, lamentablemente, ese no suele ser un tema habitual de indagación.

A pesar de todo, los maestros somos capaces de trabajar en equipo

Esa debería ser la primera convicción de los docentes y de quienes, como veremos más adelante tiene un papel decisivo en favorecer y promover que ello sea posible. Solo hace falta observar como en situaciones al margen de la tarea profesional, en sus vidas probadas, muchos maestros dan muestra de

esa capacidad. Y, aun más, como, en situaciones bien relacionadas con su trabajo y con sus colegas habituales también somos capaces de hacerlo. ¿Quién no ha visto a algunos maestros preparar, junto con sus colegas, algunas lecciones, evaluaciones o materiales didácticos? Para hacerlo se precisan capacidades como son: definir la tarea con precisión, organizar el trabajo, distribuir tareas, tomar decisiones en común, comprometerse con ellas, evaluar el trabajo que se desarrolla, etcétera. ¿No será que, en ese caso, se dan unas circunstancias favorables que no se presentan en las ocasiones ordinarias, de la vida cotidiana, en nuestro trabajo en las escuelas? Si somos capaces de llevar a cabo satisfactoriamente esas tareas, ¿cómo se explica nuestra incapacidad para diseñar y desarrollar en común prácticas docentes para nuestros alumnos?

¿Qué pretendemos con estos equipos?

Algunas imágenes y metáforas

Ante la presión del consejo del pedagogo, del sentido común y, sobre todo, de las normativas o de las autoridades académicas para que constituyamos equipos de trabajo basados en la colaboración, los docentes solemos dar respuestas muy diversas que dependen de la noción de equipo que tenemos cada uno o cada comunidad, de lo que esperamos de esas agrupaciones, de los roles que podemos desempeñar en ellos, etcétera. Muchas de estas respuestas, afortunadamente, están bien fundamentadas y orientadas y suelen generar innovaciones y mejoras significativas. Otras, en cambio, poco tienen que ver con ese fin y se diría que la constitución y el funcionamiento de los equipos responden a otros propósitos nada acordes con la justificación y tareas para las que debieron concebirse. Así, podríamos establecer algunas comparaciones tácticas de algunos equipos de maestros cuando se asemejan a:

Una asociación de vecinos

A eso se parece un equipo de docentes cuando se le concibe como una instancia a la que se pertenece solamente por el hecho de residir en aquel lugar: el establecimiento escolar. Muchos de esos vecinos pueden ser

personas que no tienen sentimiento de pertenencia al grupo, bien porque están allí de paso (no son los propietarios del inmueble), bien porque solo les interesa el corto plazo: resolver lo inmediato, lo urgente, las contingencias. Nadie quiere ser presidente de la comunidad; casi siempre se le elige por sorteo y se acepta el cambio a regañadientes. Les cuesta demasiado construir algo nuevo. Tener visión prospectiva o vincularse a un proyecto con ilusión y visión del futuro son actuaciones infrecuentes.

La colaboración y el compromiso serán difíciles mientras la asociación de vecinos, si se sigue admitiendo la metáfora, no se transforme en una comunidad de propietarios, en un grupo de personas que están concernidas en algo que les afecta directamente, implicados en situaciones que no son perecederas a las que se sienten vinculadas en el largo plazo y respecto a las que no se experimenta la sensación de tránsito sino de arraigo y pertenencia.

Un negociado administrativo

Así podríamos designar a los equipos de maestros cuyo interés primordial es cumplir únicamente los preceptos. Se reúnen con la periodicidad mínima y obligatoria que señalan las normas, los temas son siempre los mismos (solo hace falta comprobar las actas de las reuniones), la reiteración y la rutina son características de sus métodos de trabajo. En la acepción más burocrática de la expresión, se dedican a despachar asuntos. Así, hacen de las reuniones de evaluación más un acto administrativo que pedagógico. Les preocupa más enviar dentro del plazo señalado, los documentos y formularios que se les piden: programaciones, memorias, horarios, actas..., que reflexionar sobre sus prácticas para mejorarlas.

Una instancia para la promoción personal y profesional

En eso se convierten los equipos de docentes en muchas ocasiones, especialmente en el marco universitario. Así, el funcionamiento de los departamentos es vivido dentro de una cultura en la que la sumisión, la

aproximación al poder con el fin de medrar, la división en castas y la intriga presiden la vida cotidiana.

Los equipos mediante los cuales se desarrolla fundamentalmente el trabajo colaborativo deben ser instancias para mejorar las practicas docentes, gestoras o investigadoras en beneficio de nuestros alumnos. Pero cuando se produce la confusión o alteración de esos fines y prioridades en las agrupaciones de maestros, como vimos en los tres ejemplos anteriores – podríamos enumerar otras muchas metáforas mas – la colaboración deseada se constituye en una practica imposible.

¡Que alguien haga algo para mejorar!

¿Tal vez los directivos escolares?

Los equipos de docentes no siempre consiguen alcanzar los propósitos que señalábamos. Las causas, como vimos, son diversas y no siempre la falta de recursos es la más determinante. De entre todas ellas queremos destacar una: el papel que desempeñan los directivos escolares respecto a aquel fin es determinante pero, lamentablemente, en muchos casos, ineficiente.

Como ya dijimos antes, el trabajo en equipo no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados, se precisa de unas personas que lideren el proceso más atractiva, creativa y dinámicamente de lo que se puede hacer en una escuela que sigue planteamientos y estrategias burocráticas. Los directivos escolares suelen tener mas tiempo que los demás para visualizar los problemas y acostumbran a tener una visión mas completa e integral de lo que acontece en la institución. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades y son quienes, en suma, por el lugar que ocupan, la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos y de trabajo en equipo.

Múltiples aportaciones relacionadas con los resultados de investigaciones relativas a corrientes de estudio como son el Desarrollo Basado en la Escuela

o el Programa de Desarrollo Institucional (Dalin y Rust, 1990), entre otros, sugieren que para que se produzcan cambios e innovaciones en los establecimientos escolares es indispensable que existan, además de instancias externas que los apoyen, un motor interno que los dinamice y facilite. Los directivos escolares son señalados como ese motor interno o figuras clave para conseguir la colaboración.

Crear las condiciones para el trabajo en equipo es responsabilidad de todos los niveles, pero especialmente, de quienes dirigen (Bell, 1992: 3). Por otra parte, son las personas que más y mejor pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes que trabajan en aquella organización. Crear equipo es una de las primeras tareas que asumen los directivos que trabajan en organizaciones eficientes.

La importancia de la formación y de la continuidad

Debería parecer innecesario volver a recordar que las personas que desempeñan tareas de coordinación y dinamización de grupos de docentes deberían tener una formación adecuada. Sin embargo, como todos sabemos, en nuestro país, todavía se está discutiendo sobre la pertinencia de este requisito cuando se habla del perfil del directivo escolar, sus condiciones de acceso a la función o su desarrollo profesional. El trabajo de Gairin (1995), por ejemplo, señala como necesidades de formación de los directivos escolares, manifestadas por ellos mismos, aprendizajes relacionados con: a) las reuniones: tipos, estrategias y metodología de trabajo, b) las resistencias a los cambios; c) el consenso: técnicas; d) la negociación; e) la resolución de conflictos, f) la toma de decisiones. En nuestro estudio (Antúnez, 1991), los directores escolares que habían recibido formación para el ejercicio de la dirección identificaban como tareas muy propias de la función directiva “determinar la estructura organizativa de la escuela: Órganos, equipos, funciones...” o la promoción del trabajo en equipo en la elaboración de las directrices institucionales (Proyecto Escolar o Educativo, Proyecto Curricular, Reglamento Interno), mientras que quienes no la habían recibido no reconocían esas tareas como propias de la función directiva. Además, las tareas propias de las dinámicas de las relaciones entre los directivos y los docentes son señaladas como de especial dificultad y se reclama formación para atenderlas con mayor eficacia.

Por otra parte la acción directiva requiere de una estabilidad y de continuidad razonables que todavía no hemos conseguido. Aunque cada vez es más evidente que los directivos escolares tienden a desarrollar su función a lo largo de un periodo sostenido, en el mismo estudio con 100 directores y directoras, elegidos al azar, la moda de años de permanencia en el cargo de las personas investigadas era de un año. La provisionalidad y la rotación de personas es una de las explicaciones de aquella ineficiencia y también sugiere alguna de las causas por las que no se formulan planes a mediano plazo en nuestros establecimientos escolares.

En nuestro estudio (Antúnez, 1991) de 155 tareas posibles que desarrollan habitualmente los directivos escolares, solo ocho son reconocidas como tareas de ejecución especialmente difícil. Cuatro de esas ocho se relacionan directamente con el trabajo con el profesorado: motivación del profesorado; evaluación de la eficacia docente; resolución de conflictos entre profesores y padres; y organización y distribución de las tareas y de los puestos de trabajo entre el profesorado.

a) *Concebir el funcionamiento del equipo directivo como un ejemplo de trabajo colaborativo.*

Difícilmente puede promoverse un trabajo en equipo en organizaciones en las que las personas que tienen responsabilidades directivas no ejercitan un liderazgo a través del ejemplo, mediante conductas en las que la colaboración, la coordinación interna y las decisiones tomadas de manera consensuada a partir del debate frecuente son perceptibles. Estamos describiendo a los miembros de un equipo que pueden ser observados trabajando en común en situaciones diversas; que actúan como un colectivo y no como una adición de actuaciones individuales más o menos conexas. Y por otra, nos referimos, a un liderazgo distribuido, no centrado en una sola persona.

Para conseguir credibilidad mediante el ejemplo es necesario, en primer lugar, constituir los equipos directivos mediante criterios que merezcan ser respetados. La complementariedad de las capacidades de sus miembros; la voluntad común expresa de promover unos determinados valores: respeto, equidad...; el deseo compartido de sus miembros por conseguir determinados

propósitos: mejorar la imagen de la institución, implicar a personas de tendencias diferentes en una colectiva...; o, incluso, cubrir simplemente necesidades normativas como, por ejemplo, procurando una adecuada adaptación a los nuevos planteamientos didácticos y organizativos de la Reforma Educativa parecen justificaciones creíbles y respetables, a la vez que sugeridoras de ejemplos de modelos positivos. Mucho más, evidentemente, que las razones para constituir un equipo directivo basadas en cumplir con unas obligaciones impuestas como, por ejemplo, cumplir con ruedas o turnos obligatorios para desempeñar un cargo, el deseo más o menos disimulado de escapar del trabajo de aula, o el propósito de otorgar el puesto a alguna persona a la que interesa tener ocupada en algo con el fin de que de este modo complete su horario laboral.

Son bien contundentes y convincentes los argumentos de algunos maestros que son reticentes en el trabajo colaborativo al comprobar que las personas que lo proponen (habitualmente quienes ocupan algún cargo directivo) no muestran conductas coherentes con los valores que verbalmente proponen instaurar. Una política promotora del trabajo en equipo comienza por la credibilidad de las personas que dirigen o coordinan los grupos dando ejemplo al utilizar como principios normativos de sus actuaciones precisamente los valores que se requieren promover.

b) Configurar una estructura organizativa flexible y ágil

Resulta fundamental utilizar al máximo las posibilidades que permiten la autonomía escolar con el fin de hacer compatible y complementaria la estructura permanente: unidades y equipos estables, con el desarrollo simultáneo de una estructura adhocrática.

Digamos, ante todo, que la palabra adhocracia sirve para designar cualquier estructura o metodología de trabajo esencialmente flexibles, ajustables y organizadas en torno a problemas concretos que deben ser resueltos en un tiempo determinado – generalmente corto – por un grupo de personas que se constituyen en equipo y que pueden pertenecer o no a la misma unidad o grupo de trabajo natural y estable.

El concepto de adhocracia introducido por Toffler (1975) y muy desarrollado, entre otros, por Mintzberg (1989), y más recientemente por Waterman (1992) se refiere a una filosofía de acción que se basa en el trabajo organizado a partir de decisiones descentralizadas, una formalización baja, una complejidad baja o moderada, un equipo en el que la jerarquía importa poco y que se constituye por personas que proceden de diversas unidades de la estructura estable. Una vez resuelto el problema o finalizada la tarea o proyecto concreto el grupo se deshace y cada miembro vuelve a su unidad de origen.

El equipo ad hoc se crea en función de necesidades o problemas muy concretos:...

Todas las características de adhocracia son actualmente valores en alza: el énfasis en la experiencia, la descentralización de poder, los ambientes dinámicos, la posibilidad de que las personas adquieran protagonismo, la agilidad en la respuesta a los requerimientos o la búsqueda de la eficacia en las soluciones a los problemas que plantea el entorno.

La adhocracia, por tanto, se basa en el ajuste mutuo y en un sistema de trabajo en el que los equipos técnicos son la clave, mucho más que los órganos de gobierno donde reside el poder formal.

Además de otros logros, las soluciones de este tipo permiten también:

- La posibilidad de interaccionar con personas diferentes a las habituales y más próximas al lugar de trabajo estable.
- Deshacer temporalmente agrupamientos estables que son pasivos o ineficaces (determinados equipos de ciclo o departamentos poco operativos o con miembros negligentes).
- Evitar la rutina en las tareas ya que estas aparecen siempre como algo nuevo para los individuos puesto que tratan de dar respuesta a una situación no habitual
- El esfuerzo inmediato que supone el aprendizaje con otras personas y el éxito, más fácil de conseguir que mediante otras estrategias.

- La posibilidad de evaluar -- por contraste -- la eficacia de la estructura permanente. Este hecho sugerirá pautas para reestructurar las funciones que tienen asignadas los elementos estables o para modificar la metodología de trabajo que utilizan habitualmente e, incluso, para justificar la supresión radical de algunos de ellos". Antúnez (1993: 136-137).

La estructura de la organización, pues, puede ser facilitadora u obstáculo para la promoción del trabajo colaborativo entre docentes. Así pues, resulta eficaz evitar, en definitiva, errores como la excesiva fragmentación de la estructura, el exceso de reglas burocráticas o la centralización en la toma de decisiones, favorecedores de la falta de implicación de los docentes en el gobierno y gestión de la institución. Conviene que cada establecimiento escolar defina su propia estructura en función de su tipología, contexto y objetivos y no se construya como una réplica de lo que establecen las normativas, por repeticiones e inercias, por mera copia de otras organizaciones parecidas o – mucho peor – por imitación de modelos organizativos traídos, sin mayor reflexión y acomodo, de las empresas industriales o comerciales.

c) Prestar atención a las personas nuevas

Los procesos de socialización de las personas nuevas que llegan a las organizaciones son determinantes a la hora de tratar de implicarles en procesos colaborativos. Desarrollar estrategias concretas con el fin de recibirles adecuadamente y de ofrecerles oportunidades de que conozcan y sean conocidas (Antúnez, 1994 a) o, de manera más ambiciosa, mediante sistemas de asistencia más específicos para profesores debutantes (Vonk, 1983; Veenman, 1984; Gray y Gray, 1985); a través del consejo y guía de mentores (Stroble y Cooper, 1988; Wildman y otros, 1992; Rosenholtz, 1985) u otros sistemas de ayuda entre iguales favorecedores de procesos de desarrollo profesional (Showers, 1984, Garmston, 1987, Marcelo, 1994, 1995) son posibilidades que pueden ser aprovechadas por los equipos directivos de nuestros establecimientos escolares.

d) Evitar la confianza ingenua en el azar

Para conseguir la colaboración que proponemos no debería confiarse solo en el destino o la casualidad: “a ver si este año tenemos suerte y nos llegan profesores laboriosos y de mentalidad abierta...”, ni tampoco esperar que las normativas resuelvan los problemas por vía prescriptiva: “...aquí todo el mundo hará tal cosa (reunirse sistemáticamente y colaborar, por ejemplo) porque tal o cual ley dice que debe hacerse...” Desde la dirección se puede promover algo más que invocar a la fortuna o a los preceptos legales; probablemente ni una ni los otros resolverán nuestros problemas.

El aumento de la autonomía en los centros escolares debiera aprovecharse para resolver internamente los problemas en la colaboración a través de nuestras propias iniciativas y soluciones.

e) Conocer, analizar y utilizar mecanismos, estrategias y procedimientos específicos, basados en la dinámica de grupos

A pesar de la precariedad de los estudios en este campo de conocimiento centrados en los grupos de maestros existe, afortunadamente, una amplia y variada gama de instrumentos y procedimientos útiles, comunes a la diversidad de grupos y de organizaciones que pueden servir también de gran ayuda en contextos escolares. Propuestas como las de Kemp y Hathan, 1990; Oldroyd y Hall, 1991; De la Bedoyere, 1993 o Bonals, 1996, entre otros, sobre las que no vamos a insistir por ser notorias pueden ser referencias útiles.

f) Utilizar de manera creativa las variables organizativas

Los aspectos organizativos influyen grandemente en el trabajo de los docentes. Por tanto, las modificaciones organizativas: en la concepción y uso flexible, original y adecuado al contexto de los espacios, los tiempos y los agrupamientos, tal como Ashton y Webb (1986) recordaron, facilitarán las relaciones entre profesores, su interacción y la colaboración, en suma, que proponemos.

g) Crear oportunidades y ambientes favorables

Conviene promover y modificar prácticas y ocasiones para fomentar la colaboración, especialmente las que conduzcan a crear mecanismos y dispositivos para la detección de necesidades sentidas mediante procesos horizontales y democráticos. También debería prestarse atención a lo que ocurre entre los profesores fuera de los marcos de las reuniones formales; todos sabemos que no siempre coincide lo que se manifiesta en ella con lo que de verdad se piensa o se dice en marcos informales. Crear oportunidades, en suma, para trabajar en común desde la convicción, como sugirió Little (1982) de que un grupo se consolida, cuando existen oportunidades de planificar en común, de diseñar y construir producciones en común y cuando cada persona puede ser observada en su trabajo y recibir las opiniones de los demás.

h) Diagnosticar continuamente

La acción de dirigir comporta, necesariamente, el ejercicio de analizar permanentemente las necesidades de la organización, las conductas de las personas que trabajan en ellas y sus interacciones (Antúnez, 1996). En este sentido, los directivos escolares deberían velar porque sus propuestas tuviesen valor de oportunidad, en cada momento, ¿Cuándo un grupo de profesores se constituye en equipo para trabajar en común? ¿Cuándo lo hace de buen grado y sus resultados suelen ser eficaces?

El directivo debe ayudar a crear las condiciones favorables y a detectar, mediante el análisis continuo, cuando esas condiciones se esfuerzan o debilitan. Así, tratara de que el trabajo entre docentes se desarrolle en un marco en el que, además de los recursos mínimos para llevarlo a cabo, las condiciones siguientes estén presentes:

- Un estímulo suficiente y significativo, para ello la tarea debe tener una relación muy directa con la persona a la que pretendemos implicar y ésta un protagonismo auténtico en relación con la tarea que debe desarrollar.
- Una dinámica de relaciones interpersonales en la que estén presentes los requisitos de equidad, lealtad y respeto.

- Una respuesta de trabajo factible y creíble; conviene recordar que la credibilidad de una propuesta suele depender mucho de la credibilidad personal de quien la sugiere o presenta.

También, considerara y aprovechara las circunstancias en que los docentes tendemos a agruparnos y a trabajar en común. Sabido es que solemos hacerlo de buen grado cuando se trata de reivindicar mejoras salariales, profesionales, de condiciones de trabajo o resolver un problema común que nos afecta muy directa y personalmente y nos conduce a una situación incomoda (convivencia en las aulas, como resolver la acción de los tutores de grupo, o los alumnos con necesidades educativas especiales) y mucho menos cuando el requerimiento se refiere a motivos que vivimos o sentimos lejanos a nosotros.

i) Utilizar variedad de estrategias y prestar atención a las circunstancias individuales

Promover la colaboración de manera adecuada supone tener en consideración las diferencias. No todo el mundo responde igual a los mismos estímulos. Los docentes están en diversas fases de su carrera profesional, tienen edades diferentes y sus conductas dependerán mucho de sus situaciones personales y de sus oportunidades de desarrollo personal y profesional (Ball y Goodson, 1989).

Se trata también de admitir y de promover diversos modos de interrelación y de colaboración: uno con todos... (Blake, Mouton y Allen, 1991: 16) y de aceptar e impulsar también conductas colaborativas diferentes, según los casos y las personas: se puede participar dando una información, tomando decisiones o, también, si es preciso, mediante la abstención como manera de ayudar a la colaboración. De la misma manera, los directivos escolares deberían conocer y entender las diferentes fases por las que transita la vida de los grupos: iniciación, clarificación, organización, integración, etcétera y, siempre, en cualquier caso, implicar y otorgar protagonismo en los procesos a las personas que tienen las funciones de coordinación o dirección de grupos tales como los equipos de ciclo, los departamentos o las comisiones.

“El líder y el trabajo de equipo”

Recopilado de “Liderazgo efectivo” de Arlen Etling

Todo parece muy fácil cuando un grupo trabaja bien en equipo; pero la cooperación no se da de manera natural, debe establecerse.

Todos sabemos que es el “trabajo de equipo; sin embargo, cada uno tiene su propia definición. Para algunos, trabajar en equipo significa “tener personas que hagan un trabajo, a mi manera”. En este capítulo se examinará la función que desempeña el líder de la formación en un equipo; las etapas del desarrollo de cooperación de grupos y el comportamiento que hace evolucionar la cooperación, así como la función del líder en el proceso de la cooperación.

Muchas organizaciones tienen oficiales que se eligen anualmente. El equipo de oficiales debe reunir a las organizaciones locales para que sigan trabajando en conjunto. Aquí se presentan algunas de las opciones para organizar o reorganizar un equipo de encargados.

Objetivos educativos

Luego de leer y estudiar este capítulo, usted debe ser capaz de:

1. Describir las estrategias para formar un equipo
2. Reconocer el comportamiento de los miembros que contribuyen a la formación del equipo
3. Identificar las funciones del líder necesarias para lograr un equipo unificado
4. Guiar el proceso para llegar a un consenso
5. Redactar una lista de las obligaciones para los oficiales del comité o de la organización.

El trabajo de equipo

Parte de nuestra vida y de nuestro tiempo lo ocupamos trabajando en equipos: en la familia, en el trabajo, en asociaciones de la comunidad, etc. Los resultados de la mayoría de estas actividades dependen del mutuo esfuerzo de la cooperación. La experiencia ha demostrado el valor del trabajo de equipo a través de la motivación que muestran sus miembros para trabajar. El trabajo de equipo:

- a) Incrementa la producción del trabajo
- b) Engrandece la creatividad
- c) Incrementa la calidad del trabajo
- d) Eleva la moral de los participantes

El manejo corporativo de los japoneses es un estilo que ha llamado nuestra atención en unos años recientes. Ellos lo hacen mediante el trabajo en equipo, dando el espíritu de la familia se desarrolla, la información se comparte y las decisiones se toman con la participación de todos los miembros. En contraste, en Estados Unidos la sociedad motiva la competencia y el esfuerzo independiente sobre el trabajo de equipo. Por ejemplo, algunos dicen “la mejor manera de hacer algo bien, es hacerlo uno mismo” o “ganar es el nombre del juego”, etc. De esa forma nos hacemos intolerantes e impacientes con los demás y usando la fuerza para que se hagan las cosas a nuestra manera.

¿Qué se necesita para formar un equipo?

¿Cómo podría usted lograr que la magia de un equipo trabaje para usted?

Etapas de estrategia para el desarrollo del equipo

La formación de un equipo es un proceso gradual que requiere tiempo y habilidad. Lo siguiente le ayudara a aclarar el proceso. ¿A cual de las etapas pertenece usted?

Etapa 1: familiarización (los miembros llegan a conocerse)

Cuando un grupo empieza a permanecer reunido se establecen diálogos amables y superficiales, al presentarnos a los demás controlamos lo que decimos y evitamos los desacuerdos. Con base en nuestra primera impresión (o experiencia pasada), empezamos a categorizar a cada uno de los integrantes y proyectamos un comportamiento futuro. Algunos grupos, particularmente los sociales, nunca superan esta etapa.

Etapa 2: Identificación de las metas del equipo

Los miembros empiezan a hacer preguntas sobre los propósitos del equipo y establecer los objetivos que se llevarán a cabo. Comienzan a expresar opiniones diversas; a veces se suscitan conflictos. Ocurre que algunos miembros escuchan en forma selectiva sin tener un entendimiento real. En general, ocultan las diferencias con el grupo, prosiguen con el trabajo y empiezan a establecer metas ambiciosas. Estas metas son generales, tienden a sobrestimar la contribución de cada miembro y subestiman la cantidad del tiempo requerido; sin embargo, los miembros empiezan a funcionar después de un tiempo determinado. Cuando hay un conflicto, las discusiones lo hacen a un lado. El compromiso de cada miembro hacia el grupo es diferente y en ocasiones algunos se sienten poco comprometidos.

Etapa 3: expresiones de preferencias personales

Los miembros empiezan a cuestionar los costos y los beneficios de su participación, por ejemplo: ¿cuánto tendré que trabajar, que beneficio obtendré, quien recibirá el crédito del trabajo? Los miembros sospechan de los motivos de los demás. Se identifican las preferencias individuales. Los miembros con preferencias similares empiezan a formar alianzas. Los individuos a veces se vuelven defensivos y argumentan acerca de las diferencias. Empiezan los chismes y los rumores y los miembros sobresalientes utilizan su poder para hacer las cosas a su manera. Algunos de los miembros se tornan impacientes con el progreso del grupo y se retiran y otros participan en forma superficial y estereotipan a los demás. El humor puede adquirir tonos sarcásticos y negativos. Las aptitudes de los miembros no se revelan porque los miembros todavía no se escuchan bien entre sí.

Etapa 4: Negociación

Los miembros empiezan a identificar las etapas personales y las del grupo, e inician una negociación de ellas. Existe una gran necesidad de estructura, lo que desencadena una lucha por el liderazgo. Las preferencias individuales se hacen más evidentes. Las discusiones del grupo son influidas por la emoción o las alianzas que por la lógica. Algunos empiezan a sentirse excluidos. Unos guardan silencio, en tanto que otros dominan. Poco a poco algunos miembros sacrifican partes de sus metas para coincidir con las metas del grupo. Se toman acciones, aunque estas satisfagan a todos los miembros.

Etapa 5: consenso

Un mayor número de los miembros sacrifica sus metas personales para formar metas de grupo más aceptables para la mayoría. Las preferencias personales se ajustan y acomodan a las de los demás. Se empiezan a aclararse las dudas unos a otros y las preguntas. Los miembros discuten las metas del grupo de una manera más abierta y respetuosa.

Se comparten las responsabilidades del liderazgo. Los miembros tienen oportunidad de participar a tomar las decisiones para el grupo. Evoluciona la confianza mediante la revolución de los problemas. El grupo esta mejor relacionado y más abierto. Los miembros se sientan bien y están contentos con el progreso a alcanzar. Se incrementa el apoyo interpersonal y la creatividad, y los miembros persiguen un espíritu de equipo.

Cuando se integran nuevos miembros al grupo, puede haber un retroceso hacia una de las etapas anteriores, por lo que habrá que reconstruir el equipo. Cualquier controversia puede provocar retrocesos al equipo. Las personas que

trabajan como equipo deben estar concientes de esto y siempre tratar de mantener o de volver a formar un equipo.

El comportamiento que contribuye, a la formación de un grupo

Para lograr un buen trabajo de equipo, son esenciales ciertos elementos:

Intimidad y respeto. Los miembros confían y comparten abiertamente con todos los integrantes del grupo. Valorán la aportación de cada uno de ellos y son sensibles a las diferentes necesidades e intereses. El objetivo no es necesariamente el amor universal entre los miembros del grupo, sino entendimiento mutuo y el suficiente respeto para poder trabajar en forma conjunta.

Comunicación abierta. Se comparte la información sin ocultar las preferencias personales. Los miembros no temen hablar entre sí. Los conflictos y las diferencias de opinión se resuelven de forma abierta y respetuosa.

Capacidad para escuchar. Los miembros se escuchan unos a otros, con lo que se logra un mejor entendimiento. Se expresan las dudas. La clarificación es el resultado de preguntas y respuestas sensibles.

Objetivos comunes. El grupo tiene objetivos claros, bien planteados y apoyados por todos los miembros del grupo.

Apoyo mutuo. Los miembros se apoyan y motivan entre sí. Expresan y aceptan la crítica constructiva sin temor ni enojo.

Consenso en discusiones y acciones. Hay un equilibrio en la participación de las discusiones, sin que nadie domine. Todos participan en la decisión y la acción. Las decisiones que toman a través del consenso. No mediante votación mayoritaria. Al grupo le interesa mantener la armonía así como cumplir sus metas. Los miembros tienen habilidad para resolver los problemas.

Liderazgo facilitador. Las reuniones bien planeadas y organizadas tienen una agenda clara. Los miembros las reglas para la operación del grupo. Los líderes del grupo facilitan el proceso correspondiente a la toma de decisiones en lugar de controlarlo y dirigirlo.

Diversión. El trabajo del grupo debe ser divertido. Los miembros se valdrán de un humor positivo para aliviar la tensión y crear una atmósfera relajada.

Uso de los recursos de los miembros. Cada miembro del grupo toma en cuenta sus intereses, conocimientos, habilidades y experiencias y las de los

demás. Cada miembro ofrece sus recursos para ayudar con las necesidades del grupo.

Funciones de liderazgo para establecer un equipo único

Es necesario establecer un equipo de espíritu. Todos los miembros deben aceptar sus responsabilidades como líderes. (Recuerde que el líder es cualquier persona que en determinado ayuda al grupo a realizar sus metas. Si nadie asume las funciones de liderazgo, no se establece el espíritu de equipo. Las siguientes funciones son esenciales para el buen establecimiento del equipo.

Motivar la participación

Para motivar a otros, el líder debe sentirse parte del grupo y así compartir sus ideas, ofrecer sugerencias, tratar de ayudar a resolver los problemas, y tomar las decisiones del grupo. El líder debe ayudar preguntando “como, que y quienes”, en ves de dar ordenes de hacer preguntas preguntando “como, que y quienes”, en ves de dar ordenes o de hacer preguntas cerradas. Las preguntas cerradas son aquellas que tienen una respuesta de sí o no (p. Ej... ¿quieren ir al cine?). Las preguntas abiertas ofrecen mas posibilidades de expresión (p. Ej... ¿qué prefiere hacer usted hoy?) y permiten que los miembros del grupo participen más. Sin embargo, cuide que los miembros no se sientan interrogados y ofendidos debido a exceso de preguntas.

Escuchar activamente

El líder debe “escuchar” a los demás. Esto requiere cierta presencia física. El líder observa que habla e indica mediante expresiones faciales que esta poniendo atención. Expresa comentarios como: “buen punto”. “Prosiga”, “explique esto por favor”, etc. Demuestra su interés. Expresa con sus propias palabras lo que piensa y considera, y de su punto de vista. Después espera a que otro miembro exprese alguna idea o su acuerdo con él. La función de escuchar incluye la habilidad de dar a entender que se recibió con el mensaje.

Construir el consenso

El consenso se construye al perfilar las ideas y resolver los problemas. Para resolver un problema se considera todas las opciones. Es entonces cuando las necesidades de cada miembro se toman en cuenta para llegar a un acuerdo acerca de las metas, del plan y de las acciones que el grupo debe conseguir. Si el grupo tarda en construir el consenso, el líder les ayuda a examinar cada alternativa, identificar de nuevo las metas y resolver los bloques de consenso.

Apoyo.

El líder debe apoyar y motivar a los miembros que participan menos, reconocer el talento y lograr que se sientan seguros cuando expresen sus opiniones. Los líderes que apoyan al equipo brindan reconocimiento, elogian brevemente el trabajo bien hecho ni las buenas ideas. Los líderes que apoyan, confrontan el comportamiento insatisfactorio de manera positiva y afectuosa.

Líder facilitador

El líder debe facilitar y estructurar un plan de acción, manejar los límites de tiempo en las discusiones y ayudar al grupo a decidir como se conducirán las reuniones. El líder facilitador mantiene la comunicación abierta y ayuda a que los miembros lleguen a sus propias conclusiones. Ofrece sugerencias como: “¿ayudaría sí...?”, En vez de decir algo como “deberías...” el líder facilitador también hace que el grupo este consiente de los recursos disponibles.

Tamaño del grupo

Por ultimo, la habilidad con la que trabajen juntos los miembros de un grupo depende mucho del tamaño del mismo. La cantidad ideal es de 3 a 5 personas, aunque se puede trabajar con un equipo de entre 5 y 10. Manejar un equipo de entre 10 y 15 personas es difícil, y uno de los 15 o más lo es todavía más si no se divide en subgrupo. El caso de grupo grande, será necesario tener muchas actividades para estimular la confianza y la habilidad para trabajar como equipo.

El consenso

El desarrollo del consenso es una habilidad muy importante para formar un buen equipo. Las decisiones tomadas a través del consenso son por lo general mejor apoyadas, y generan mayor participación activa que la votación por mayoría.

Muchas personas tienen una idea equivocada de lo que quiere decir consenso y es por que creen que significa cambiar la forma de pensar de las otras personas. Hay individuos que prefieren dominar al grupo antes que escuchar y aprender de las opiniones y las sugerencias de los demás. Estas personas se valen de una personalidad fuerte o de la facilidad para expresarse; esto es, influyen y controlan al grupo. La manera democrática consiste en llegar a una decisión mediante una mayoría de votos.

El consenso es un método muy productivo, pero exige demás tiempo y habilidades del líder.

¿Qué es el consenso? El consenso radica en llegar al acuerdo de trabajar conjuntamente hasta que el grupo encuentre una solución que haga entirse bien a todos sin comprometer las convicciones o las inquietudes de nadie. Consenso

significa tener la voluntad de modificar las respuestas personales y las sugerencias personales. Responde a la pregunta de “¿qué crees que debes hacer a fin de incorporar los puntos de vista y las sugerencias de otros? En general, significa combinar diversas opiniones en una línea de acción mutuamente aceptada.

Consenso significa que las personas deben esperar a tomar una decisión hasta que todos tengan la oportunidad de expresarse sobre lo que se está tratando, que propongan varias soluciones posibles, y luego obtener de ellas opciones con las que todos estén de acuerdo. Esto se logra escuchando a los demás, mostrando simpatía y respeto, y evaluando las opiniones y los comentarios.

NOTA: No se pretende que este método se utilice para todas las discusiones. La votación mayoritaria es apropiada para los asuntos de rutina y las decisiones de menor importancia, así como para formar comités cuando en definitiva no se haya logrado un consenso y sea necesario llegar a una decisión.

Las siguientes técnicas pueden ser útiles y facilitan la posibilidad de llegar al consenso dentro del grupo:

Explica al grupo el valor, el significado y la importancia del consenso. Explique la necesidad de más tiempo para formar el consenso, pero quedará por resultado un acuerdo y un compromiso sólidos, de parte de los miembros.

Aclare el problema, la necesidad, la inquietud. Fije un límite de tiempo para que las personas expongan los problemas, necesidades e inquietudes. Procure que hablen por turno. Haga un breve resumen de los puntos importantes. Demuestre que ha entendido cada punto de vista. Es importante que los participantes sientan que se les escucha y se les comprende.

Sesión de “lluvia de ideas” generará una lista de ideas sin criticarlas. Conduzca la sesión de una forma breve y juiciosa para generar una lista de soluciones alternativas. Escriba una lista de las sugerencias preferidas en un pizarrón para que todos puedan verla. Escuche cuidadosamente y demuestre que valora cada idea. Una idea esencial y juiciosa es no permitir las discusiones, para hacer aclaraciones durante la sesión de “lluvia de ideas”. La discusión debe llevarse a cabo al final.

Forme grupos pequeños para el debate. El debate es físicamente imposible si el grupo es más de 10 personas. Los grupos ideales son de entre 5 y 7. Al final del debate cada grupo debe informar a otros grupos el resultado de su debate junto con sus recomendaciones.

Establezca un límite de tiempo. Por ejemplo: 20 minutos de discusión es suficiente. Puede preguntar cuanto tiempo requiere el grupo, pero no debe excederse de 30 minutos. No los obligue a tomar decisiones antes de que estén listos. Proponga que el grupo discuta y modifique las alternativas hasta que todos acepten una de ellas.

El líder del grupo facilita la discusión. El líder puede facilitar la discusión únicamente si se mantiene atento y abierto. Tiene la responsabilidad de garantizar una conversación abierta y equilibrada en la que todos tengan oportunidad de expresar sus opiniones. El líder puede estimular el consenso estimado al grupo. Por ejemplo, puede decir: “por la discusión me parece que hay mucho interés en..., ¿correcto? Me parece que (no) hay consenso en...” si alguno no participa, el líder puede preguntarle: “María, ¿qué piensas acerca de este punto?” Al ayudar al grupo a reconocer su área de acuerdo y de desacuerdo permite que el proceso del consenso se agilice.

Destaque las áreas de acuerdo. Si el grupo tiene diferentes opiniones y desacuerdos en un área, cambie la discusión al área de más consenso y vuelva a las diferencias después. El desarrollo del consenso es un proceso para identificar las áreas en las que hay suficiente interés común para ponerse en acción.

Si hay dificultades, trate con la “votación negativa”. Después de obtener la lista de sugerencias y/o alternativas revise cada una de ellas e indique: “levante la mano el que no este de acuerdo con la sugerencia A”. Haga lo mismo con la B y así sucesivamente. Tome la que tenga menos opciones. Pregunte antes de los motivos por las que se oponen. Haga cambios o modificaciones que puedan mejorar el consenso.

En conclusión, el consenso puede ser efectivo para tomar decisiones importantes. Puede valerse de diferentes formas para lograrlo. El consenso es necesario a veces para asegurar el compromiso de los miembros y crear el trabajo de equipo.

Ejercicio:

1. Complete las siguientes frases. Las respuestas múltiples son mejores.
 - a) “El tipo de persona más difícil para la colaboración, según el punto de vista es...”
 - b) “En mi opinión, un buen presidente es alguien que...”

Comparta y discuta sus respuestas A y B con otros miembros de su grupo de estudio. No tome más de 20 minutos para esta parte del ejercicio.

Ahora, como grupo, discutan la siguiente frase. No tomen más de 10 minutos para cada frase.

- c) Me siento más cerca de los demás cuando...”
- d) “Empiezo a impacientarme con los demás cuando...”

Tome tiempo para reflexionar sobre lo siguiente: ¿cómo se sintió al trabajar con un grupo de estudio, en comparación de hacerlo solo? ¿Que aprendió acerca de la formación de un equipo por medio de este ejercicio?

MÓDULO III

EL LÍDER, SU PAPEL EN LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN CON SU PERSONAL.

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LAS ESCUELAS

Recopilado de “Liderazgo efectivo” de Arlen Etling

Lograr que la gente ayude en algo es difícil, pero lograr que sigan apoyando y que realicen las acciones del grupo es aun más difícil.

OBJETIVOS EDUCATIVOS

Después de trabajar este capítulo, usted deberá:

- 1.** Estar consciente de las barreras más comunes que inhiben la participación y como derribarlas.
- 2.** Aprender a motivar a la gente.
- 3.** Practicar las bases de un buen manejo de voluntarios, tales como:

- A) Dar objetivos claros.
- B) Dar reconocimientos.
- C) Usar formas efectivas para hablar.
- D) Hablar por usted mismo.
- E) Confrontar el comportamiento inaceptable.

BARRERAS PARA LA PARTICIPACIÓN

Motivar y reclutar gente no servirá de nada hasta que usted aprenda como dejar de ahuyentarlos. ¿Qué hace ahora que desanima a la gente a participar más activamente en su grupo o causa?

Es importante que usted se de cuenta de que al participar en alguna actividad u organización, hay costos así como beneficios. Cada persona decide en cuales grupos o en que actividades desea comprometerse y cuanto tiempo le dedicara a cada uno, de acuerdo con la percepción que tenga de esos costos y beneficios. Asimismo, cada persona, consciente e inconscientemente, los compara entre si. Si considera que sobrepasan los beneficios, abandona el grupo o se vuelve menos activa.

Entonces, estos costos se convierten en barreras para la participación.

Estos costos comprenden gastos de viaje, cuidado para los bebes, impuestos, etc. También incluyen la imposibilidad de participar en otras actividades, perdida de tiempo, esfuerzo y necesidad de sacrificar actividades personales (como ver televisión). También hay costos sociales y psicológicos, como: el riesgo de sentirse mal consigo mismo; Tener que asistir a reuniones aburridas; Soportar criticas o el rechazo de sus ideas; Tolerar el abuso de otros, miedo al ridículo y a la sensación de sentirse incapaz.

Otras barreras para la participación son la falta de metas claras(no percibir con claridad los propósitos del grupo), la falta de reconocimiento individual por lo que han hecho, una atmósfera pesimista del grupo, liderazgo débil o autocrítico, la sensación de que no se le escucha, la imposición

inmediata de demasiadas responsabilidades y la ausencia de logros de una organización.

Tales experiencias constituyen costos reales. La gente no acepta estos costos a menos que perciba que existen suficientes beneficios. Estos beneficios son sociales y psicológicos; por ejemplo: Prestigio, sentido de compañerismo, reconocimiento, sensación de bienestar y beneficios económicos. Un grupo motiva la participación de la misma forma que un negocio genera ventas, ofreciendo algo que la gente quiere a un costo razonable. La participación se puede incrementar reduciendo costos y derribando barreras así como incrementando también los beneficios.

¿Que hacer para reducir los costos de la participación? Algunos de estos costos son inevitables y no se pueden evadir, como las diferencias de opinión, el futuro incierto, la dificultad en determinar si la gente será responsable con las decisiones tomadas.

Estos costos se reducen mediante un apoyo y entendimiento mutuo. Otros costos, en especial los que resultan de la relación interpersonal, pueden evitarse o reducirse.

Cuando las personas se comportan de una manera más aceptable, se ayudan y motivan, en vez de ignorarse, rechazarse y reprenderse.

Ayuda a las demás personas a sentirse seguras dentro del grupo para que concentren su energía en el cumplimiento de un trabajo bien hecho, en vez de enfocarse en inseguridades personales o en la posibilidad del rechazo de otras personas.

Hay otros costos que más que reales son fruto de la percepción. Estos costos son, en esencia, resultado de los temores que puede sentir un individuo.

Ayude a las personas a reconocer estos problemas y hable con ellas al respecto. No las critique ni minimice los problemas. No ponga soluciones superficiales. Los problemas personales exigen tanto de la simpatía como de los consejos. Cada uno de nosotros reacciona de forma diferente ante situaciones distintas. En tanto que una persona puede mantenerse serena ante una situación dada, otra puede sentir una presión fuerte frente a la misma situación. Los líderes de grupo y los encargados de los comités deben considerar no solamente los intereses, las debilidades y habilidades de cada miembro, sino también sus inhibiciones, traumas y frustraciones. Trate de equilibrar el nivel del riesgo de una tarea con la confianza que le muestre al voluntario a quien le delega la tarea.

COMO MOTIVAR A LOS DEMAS

Hemos observado las barreras potenciales contra la participación. En general, no son cosas intencionales las que desaniman a la gente a ser mas activas. La motivación con la identificación de las barreras que existen con la participación y con su eliminación. Ahora pongamos atención en la motivación de la gente y en las acciones que cada uno de nosotros debe emprender para entusiasmar y motivar a otros.

¿Que motiva a la gente? El autor Frederick Herzberg indica que entre los factores que motivar, estar:

1. La realización (los resultados y un sentido de contribución).
2. El reconocimiento (apoyo, elogio, respeto).
3. El trabajo por si mismo (significante, estimulante, gráficamente).
4. La responsabilidad (y el progreso).
5. La creatividad y el crecimiento (el aprendizaje y la entrega al servicio de otros).
6. Los beneficios económicos (remuneración, ganancia, salario).
7. El compañerismo (la aceptación, el sentido de pertenecer a algo).
8. La supervisión (reglas y normas).
9. Las condiciones de trabajo (la comodidad).

Los factores que están a la cabeza de la lista (del 1 al 5) son los que motivan a la gente a esforzarse, sobresalir, comprometerse, sentirse bien con ellos mismos. Los del final (del 6 al 9) quizás son más fuente de insatisfacción que de motivación. La perdida de estos factores talvez nos haga sentir insatisfechos, pero tiene un impacto limitado para inspirarnos a superarnos. Usted puede motivar a otras personas utilizando del punto 1 al 5.

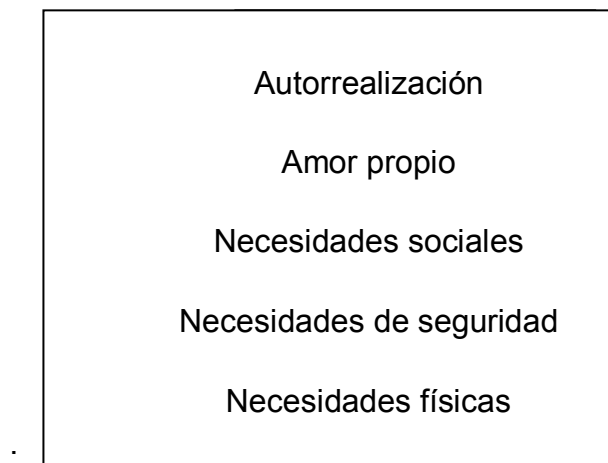
El psicólogo Abraham Maslow agrupo las diversas formas de motivación en cinco categorías jerárquicas:

1. Necesidades físicas: ingreso, salud, protección, sexo, alimentación y descanso (sueño).
2. Necesidades de seguridad: seguridad, empleo fijo, ambiente saludable, estar libres de temor, ansiedad y mal trato.
3. Necesidades sociales: amor, sentido de pertenencia, atmósfera de aceptación, prestigio, recreación y diversión.

4. Amor propio: satisfacción personal, sentimiento de valor e importancia para los demás; deseo de realización y de ser reconocido por ello.
5. Autorrealización: crecimiento personal, nivel educativo más alto, desarrollo espiritual, deseo de evolucionar y utilizar capacidades potenciales y deseo de contribuir al mejoramiento del ser humano.

Como se muestra en la figura, hay una jerarquía de necesidades. Solamente cuando se satisfacen las necesidades de la parte inferior puede una persona sentirse las necesidades de la parte superior. Las necesidades de cada uno de

Nosotros varían de acuerdo con el tiempo:



Con la forma que se van satisfaciendo las necesidades de la parte inferior y según nuestra madurez como individuos.

Lo más importante para los grupos es darse cuenta de que los verdaderos motivadores en la mayoría de nosotros pertenecen a las necesidades sociales de amor propio y de autorrealización. Por lo general, olvidamos esto. Al motivar a otros, tendemos a exagerar la importancia de los beneficios económicos, de los alimentos y las diversiones, de la intimidación y de las presiones; por otro lado, tendemos a no darle suficiente importancia a los otros tres aspectos superiores.

LOS PUNTOS BÁSICOS PARA EL MANEJO DE VOLUNTARIOS

Sin perder de vista la introducción anterior de la motivación humana, veamos ahora como podemos llegar a ser más efectivos en el manejo de los voluntarios, para así obtener los mejores resultados en el trabajo y poder trabajar efectivamente con otras personas. A continuación se mencionan cinco principios importantes y efectivos para el manejo de los voluntarios.

1. ESTABLEZCA LAS METAS Y CLARIFIQUE LOS OBJETIVOS

Un buen líder ayuda al grupo a establecer metas y objetivos claros, específicos y reales. ¿Cómo se realizarán? ¿Quién lo hará y cuando? ¿Quién será responsable? ¿Están todos de acuerdo? Ya que han quedado claros tanto las metas como los objetivos, tome “un minuto” periódicamente para revisar las metas y los objetivos con los responsables. Mantenga el contacto y revise su progreso. Haga que sus voluntarios sepan que usted se interesa por ellos.

2. OTORGE RECONOCIMIENTOS CON FRECUENCIA

El reconocimiento es esencial para la motivación y para el desarrollo humano. El reconocimiento que les dé a los demás, será más efectivo si es:

Espontáneo: dicho al momento en vez de esperar a hacerlo durante el reconocimiento anual.

Sincero: si usted realmente no lo siente, no lo diga.

Específico: ponga atención a los detalles. Infortunadamente muchos de los reconocimientos que se dan, no son claros ni convencen. Por ejemplo “buen trabajo” es una expresión que se escucha con agrado, pero tiene poco significado o no provoca suficiente impacto. Sea específico al señalar lo que hizo la persona, ya que es importante reconocer ante los demás las “cosas pequeñas” como las “cosas grandes” realizadas.

Refuerzo no verbal: una palmada cariñosa en la espalda, una sonrisa o una expresión en los ojos pueden provocar un impacto tres veces mayor que las palabras. Aplauda las ideas de las personas al igual que sus acciones. Comparta también sus elogios o reconocimientos con “alguien importante” en la vida de esas personas, como sus esposos, parientes, padres, amigos o superiores.

3. DESE TIEMPO PARA ESCUCHAR

La motivación depende mas de saber escuchar que de persuadir.

Esto significa poner atención a las ideas y los comentarios de los demás.

Hay más posibilidades de que la gente lo escuche si usted ya los ha escuchado. La comunicación efectiva es un proceso de “dos vías.”

La mayoría de los conflictos surge por falta de comunicación. Escuchar también puede servir como terapia para que los voluntarios expresen las frustraciones que han enfrentado en el servicio a la comunidad.

Escuchar con atención es un método efectivo para lograr que los demás se abran, compartan con usted y revelen sus necesidades y sentimientos verdaderos. De esta manera participan y se vuelven más activos. La mayor causa de apatía es cuando fallamos a escuchar.

Escuchar efectivamente tiene que ser una actitud activa.

Sea atento, mire de frente a la persona con la que habla y no cruce los brazos. Haga contacto visual regularmente. Muéstrese interesado.

Reaccione físicamente, sonría, mueva la cabeza, en señal de asentimiento (o en señal negativa), tome notas, diga “sí”, “mm”, “continué”, etcétera.

Refleje sus sentimientos, al igual que el contenido verbal del mensaje, en su tono de voz, etc.

Haga preguntas para aclarar algo o en caso de que no haya comprendido bien el mensaje. No trate de manipular la conversación.

No juzgue. Haga a un lado la necesidad de persuadir o en defenderse. No juzgue ni alegue sobre lo que se ha dicho. Solamente trate de entender el punto de la persona. Permita que las personas tengan el tiempo suficiente para expresarse. La gente será abierta y franca con usted si usted lo ha sido con ellos.

Muestre aceptación. Demuestre que los puntos de vista de las otras personas son importantes en una discusión, aunque en ocasiones no este de acuerdo con ellos. La aceptación no significa estar siempre de acuerdo.

4. HABLE POR SI MISMO

Algunas personas creen que la motivación es una forma de persuasión. Sin embargo, la motivación es más que escuchar y persuadir; es algo que no se les puede imponer a los demás. Motivamos a otros solamente en la medida en que apelamos sus necesidades personales y a sus intereses. Esto requiere que usted sea capaz de hablar por si mismo, compartiendo sus intereses, metas y preocupaciones con los demás (consulte el capítulo 7: "Como hablar por si mismo").

5. CONFRONTE EL COMPORTAMIENTO INACEPTABLE

En ocasiones es necesaria la confrontación para resolver los problemas.

¿Cómo puede hacer una crítica constructiva para tratar de resolver problemas de modo que anime a la persona en vez de desanimarla?

Una opción es dejar pasar el problema y olvidarlo. Esto es particularmente valido cuando desaprueba algo que esta basado en juicios de valores y no en resultados. Sin embargo, si no puede dejar pasar el problema y olvidarlo, si van a quedar resentimientos que no ayudaran a establecer una buena relación, entonces confróntenlo.

Hágalo de inmediato. Hable con la persona involucrada lo mas pronto posible, después de que haya mostrado un comportamiento inaceptable. Cuanto más espere después del hecho, menos posibilidad tendrá para ayudar a resolver

el problema. No salvara la situación si pospone la confrontación. Preocúpese de l presente. Confronte a la persona cara a cara y a solas, nunca en público. Exprese su inconformidad de forma directa, pero con amabilidad y utilizando palabras que no sean fuertes. Algunos ejemplos son: “Me preocupa” “Estoy confundido por” “Me gustaría hablar acerca de ““He observado que”

Evite las palabras acusatorias “Deberías de haber hecho ““no hiciste “¿por que hiciste?”

Describa los problemas de comportamiento. Esto causara impacto en usted y los demás. Se a especifico; describa el comportamiento que se debe cambiar. Tratar de cambiar los valores de la gente (la personalidad) es difícil, pero no imposible. Concéntrese en los hechos, sin hacer juicios; por ejemplo “Estoy preocupado por su tardanza”; esta semana ha llegado 15 minutos tarde en tres ocasiones “Estoy confundido y molesto por la poca atención y esfuerzo que puso en la reunión de la semana pasada.” “Me siento incomodo cuando hace bromas en las reuniones.”

No juzgue. No analice a la persona ni asuma el papel de padre.

Por ejemplo: “Usted siempre llega tarde.” Cuantas más acusaciones hagan, mas resistencia obtendrá. En vez de eso, concéntrese en los comportamientos inaceptables y en el impacto que causan en usted y los demás.

¡Alto! Permanezca en silencio. Deje de hablar en un momento. De tiempo a que las personas asimilen lo que usted dijo y puedan responder, aclarar cuestiones o sugerir posibles soluciones. Piense en lo que dirá antes de hacerlo.

En caso necesario, ajuste o repita su inquietud. No entre en discusiones inútiles. Repita sosegadamente lo que piensa, sin proferir más acusaciones o críticas. Por ejemplo: “Ahora entiendo mejor lo que sucedió por su tardanza. “ “en el futuro, me gustaría que empezáramos la reunión a tiempo.”

.Fomente la cooperación para la resolución de problemas. Podría comenzar diciendo:” ¿Cómo creen que podemos resolver esto?” “Me gustaría que me ayudaran a tratar de encontrar una solución.” “¿Podría ser aceptable si nosotros...?”

Claramente recuérdole a la persona que usted la aprecia. Aplique esfuerzo no verbal, estrechándole la mano, con una palmada en la espalda, una sonrisa. Agradézcales a las personas por ser francas y cooperativas.

Su objetivo es que exista una comunicación abierta, aunque a veces no sean agradables las cuestiones que se tengan que tratar (consulte él capitulo 9: “como resolver las diferencias”).

EJERCICIOS 1

1. Reflexione un momento y conteste.

a) ¿Porque la gente se enrola en un grupo? ¿Porque se es activo en diferentes actividades? Use el espacio que se proporciona a continuación, para indicar que le ha motivado a participar en diferentes actividades de la comunidad y en diferentes grupos y por que es mas activo en algunas actividades que en otras.

b) ¿Por que la gente no participa en las diferentes actividades de la comunidad? ¿Cuáles son las causas por la que la gente las abandona y caen en la inactividad? Use el espacio siguiente para contestar. ¿Por qué desearía no participar en ciertas actividades de la comunidad? ¿Alguna vez ha perdido el interés en el trabajo de algún grupo? ¿Por qué?

Si esta en un grupo de estudio, comparta las respuestas con las demás participantes y discútanlas.

2. En el espacio siguiente elabore una lista de lo que usted considera que debe poseer una persona para ser un buen líder. Piense en alguna persona con la que haya trabajado (por un salario o voluntariamente). Algunos fueron mejor en su trabajo que otros, ¿por que? ¿Que lo motivo mas a usted?

3. Concéntrese ahora en el grupo que participa activamente en este momento (nombre el grupo). Revise la discusión sobre las barreras para la participación(al principio de este capítulo). Eche un vistazo a su grupo, sus reuniones y al funcionamiento del grupo.

En el espacio elabore una lista del comportamiento. Identifique las acciones que pueden emprenderse para reducir dichos comportamientos.

a) posibles inhibiciones (mi comportamiento) para la participación activa.

b)¿Que puedo hacer para reducir estos inhibidores?

El liderazgo y la comunicación

Recopilado de “Liderazgo efectivo” de Arlen Etling

Como hablar por sí mismo

La forma en que nos comunicamos es la clave para nuestra efectividad en la vida. Muchas personas se valen de la excusa de “no soy capaz de hablar en público” para no capacitarse en comunicación. En este capítulo aprenderá a hablar mas efectivamente con una o cien personas.

Objetivos educativos

Después de estudiar este tema, usted podrá:

1. Apreciar la importancia de dos aspectos de la comunicación: La comunicación para mejorar las relaciones personales y la comunicación para completar el trabajo.
2. Mejorar su estilo de comunicación actual. Entender la diferencia entre el comportamiento asertivo, pasivo, agresivo y de mártir.
3. Entender la diferencia entre la comunicación interpersonal usando yo o ustedes así como el impacto que causa en los demás.
4. Conocer la importancia de escuchar y recibir la retroalimentación en una comunicación efectiva.

La comunicación orientada a las tareas y relaciones personales

La forma en que nos expresamos puede conectar o no a la gente con nosotros. La comunicación puede hacer que usted gane o no su apoyo. Sin embargo, en ocasiones la comunicación que utilizamos es muy inconsistente.

Mediante la comunicación se expresan las diferentes necesidades y opiniones. Por medio de la comunicación se comparte la información y se desarrolla el consenso en un grupo. También es por la comunicación que la gente se motiva.

Gran parte de nuestra comunicación se orienta a las tareas. Nos comunicamos con un propósito al trabajar en algo, tomamos decisiones y establecemos metas. Podemos ser más persuasivos si somos lógicos, bien organizados y nos preparamos con buena información.

No obstante, la buena comunicación va más allá de un triunfo personal y de imponer nuestras preferencias. La comunicación efectiva construye y fortifica las relaciones personales.

Hay personas que se orientan a los negocios, pero se impacientan muy pronto. En general, estas personas expresan opiniones fuertes y sienten que “están en lo correcto”. Utilizan su poder para presionar a la gente y, en consecuencia, sacrifican las buenas relaciones. Hablan mucho y escuchan poco. Existen otras personas que se orientan a las buenas relaciones y se sienten como “una gran familia feliz”. A estos individuos les preocupa hablar sin herir sentimientos y por tal razón pueden ignorar las metas. Una buena comunicación combina ambos aspectos: la comunicación para sostener relaciones personales y la comunicación para completar el trabajo.

Sea firme

Muchos de nosotros podríamos ser más efectivos al hablar si fuéramos más firmes. Por desgracia, mucha gente mal entiende lo que significa ser firme. Asumen incorrectamente que la firmeza es lo mismo que la agresividad. Sin embargo, es importante hacer la distinción.

Al estudiar la firmeza se identifican cuatro estilos de comportamiento en la comunicación con los demás. Muchos de nosotros utilizamos los cuatro estilos en nuestras interacciones diarias.

El comportamiento pasivo o sumiso

Este comportamiento consiste en dejar que otros se aprovechen de uno por no expresarse. Cuando una persona no es firme, expresa poco sus sentimientos. Al expresarse, lo hace de manera indirecta y con timidez, disculpándose y expresando su auto desprecio. En general, estas personas tratan de quedar bien con los demás, por lo que ocultan sus verdaderos sentimientos para “No ofender a nadie”. En vez de ser abiertos y honestos con los demás, se guardan sus comentarios. De este modo, los demás ignoran con frecuencia sus sentimientos y necesidades.

Elegir este tipo de comportamiento quizá sea apropiado cuando lo que se maneja no es de gran importancia, o cuando se desea infundir confianzas en los conocimientos y habilidades de otros; no obstante, este comportamiento pasivo se vuelve negativo si lo utilizamos habitualmente.

El comportamiento agresivo

En el extremo opuesto del comportamiento pasivo. Consiste en hacer acusaciones directas, apoderarse de la voluntad de otras personas, intimidarlas, rebajarlas y hacerlas "Sentir culpables" para obtener algo de ellas. Fuerza los sentimientos, necesidades e ideas de los demás. En general, la gente agresiva es descortés y siente necesidad de controlar. Sus necesidades y sentimientos hacia los demás son muy intensos. Escuchan poco y se muestran egoístas y carentes de razonamiento, lo que da por resultado la dominación de los demás. La agresividad puede ser un signo de inseguridad personal. Las personas agresivas compensan esa inseguridad a través de la dominación de otros.

Las personas con comportamiento sumiso casi siempre acumulan una gran cantidad de frustraciones. Debido a estas, tales personas muchas veces terminan por estallar en forma agresiva, lo que les provoca sentimientos de culpabilidad y, por ende, un regreso al comportamiento sumiso. Este tipo de comportamiento se llama pasivo-agresivo. Ambos influyen en desajustar lo que las personas quieren decir a través del menosprecio o la exageración de las cosas. Así, pues, le dan a los demás mensajes confusos.

El comportamiento de mártir

Con este comportamiento se usa el pesimismo y la culpabilidad para manipular a otros. Los mártires por lo general se cierran a las ideas nuevas, son propensos a predicar el futuro en forma negativa y maldicen la suerte de los demás. Utilizan a los demás para que sientan lastima de ellos. A veces elegimos ser mártires, cuando arriesgamos nuestra reputación e imagen pública para apoyar alguna causa controvertida o a una persona en la que creemos. Pero la comunicación de mártir es algo diferente que no debemos utilizar.

El comportamiento firme

Es una alternativa para los extremos de los tres comportamientos anteriores. Ser firme significa expresar nuestras ideas, preocupaciones, necesidades y sentimientos en forma abierta pero respetuosa, sin ser dominantes ni juzgar directamente o despreciar a los demás. El objetivo del comportamiento firme es mejorar la comunicación, compartir información en forma clara y sencilla, y hacer que los sentimientos, necesidades y preocupaciones, tanto como los propios como los ajenos, se manifiestan de forma abierta a modo de que se les trate en forma constructiva.

Ser firme implica algunas veces la confrontación directa, pero de una manera tal, que se mantiene la autoestima de las otras personas y se fortalecen las relaciones. La meta de un comportamiento firme es obtener y dar respeto, resolver las diferencias y permitir un compromiso cuando existen conflictos.

Ser firme no sólo conduce a unas relaciones interpersonales agradables, si no también abre la posibilidad de ser más efectivo para obtener lo que se quiere. ¿Por qué? Por que la gente es más cooperativa cuando se le trata en forma abierta, directa, con respeto y sin actitudes manipuladoras.

Sumiso firme agresivo mártir

Estos cuatro modelos de comportamiento se presentan para ayudarle a tener un entendimiento más flexible de la comunicación. Puede usted observar los cuatro modelos, pero debe utilizar sobre todo, la comunicación firme.

En el caso de las otras tres formas de comunicación, lo más importante es saber cual escoger de acuerdo con las situaciones. Pregúntense “¿qué clase de respuesta estoy obteniendo? ¿Debo cambiar mi estilo de comunicación para tener obtener otra reacción?”

Mensajes en primeras personas: yo

¿Qué tan efectiva siente que es su manera de expresarse?

¿Cómo responde la gente a lo que usted dice?

¿Sean vuelto defensivos o críticos?

¿No están de acuerdo o tratan a la ligera lo que usted dice?

¿Ponen atención y responden en forma cooperativa?

Una técnica muy simple para que usted sea más efectivo al expresarse es la siguiente. Esta técnica es particularmente efectiva cuando se presentan problemas, es decir, cuando se siente molesto por el comportamiento de alguien, cuando quiere expresar un punto de vista distinto o cuando se encuentra una situación de posible conflicto.

Ejercicio

Revise la lista de respuestas que ocurren en las dos situaciones siguientes, marque con una x las que usa frecuentemente y de lado derecho indique si cada respuesta corresponde a un comportamiento pasivo, agresivo, mártir o firme.

1. cuando estoy enojado (a) o molesto (a) con alguien, por lo general:
 - a) no digo nada por temor a herir sentimientos
 - b) digo las cosas en forma indirecta, esperando que él (ella) entienda el mensaje

- c) dejen de responder por que me siento inseguro(a) de lo que debo decir
 - d) lo enfrento "tal como me siento"
 - e) Expreso mis sentimientos con sarcasmo dando mi punto de vista indirectamente a través del humor.
 - f) Lo comento y me quejo con los demás
 - g) Le doy un sermón utilizando "deberías" y "no debiste"
 - h) Evito decir algo por que sé que no estaría bien y esto solo provocarían un problema mayor
 - i) Hablo con la persona privada y expreso lo que me preocupa en forma directa, pero con amabilidad.
2. cuando alguien me pide un favor y no deseo hacerlo, por lo general:
- a) lo hago de cualquier manera
 - b) me siento como un mártir y así respondo
 - c) me excuso y expreso porque no puedo hacerlo
 - d) Lo hago "gruñendo" y me quejo con los demás.
 - e) Me disculpo con mucha pena y le digo que no me es posible hacerlo
 - f) Dijo "no", pero me rindo a la persuasión.
 - g) De manera respetuosa pero con firmeza, digo: "prefiero no hacerlo".

¿Cómo expresarse de modo que los demás escuchen y piensen en lo que les ha dicho?

Los mensajes en primera persona del singular, o simplemente mensajes yo, expresan sus necesidades, opiniones, sentimientos o preocupaciones y empiezan implícita o explícitamente con la palabra yo en oposición a las frases que empiezan de manera impersonal, como tu, ustedes o ellos por ejemplo: "Siento...", en ves de "podría ser mejor si..."; "No entiendo...", en ves de "no es claro..."; "me gustaría", en ves de "deberían"; "prefiero", en ves de "me molestan cuando..."; "sugiero", en ves de "no han considerado", etcétera.

Los mensajes yo informan a la gente de sus frustraciones, desacuerdos, opiniones sin acusar a nadie. Informan a otras personas de sus necesidades y pensamientos sin juzgar o persuadir a otros a que piensen como usted. Un mensaje en segunda persona, ya sea usted o tú, se puede interpretar como una acusación.

Cuando usted tiene una preocupación, frustración, su mensaje yo describe claramente el comportamiento específico que le causa problemas y el impacto que provoca este comportamiento en los demás y en usted. No le conviene juzgar o maldecir; por ejemplo, no diga: "estoy preocupado (a) por que nosotros los oficiales conducimos la mayor parte de la platica y, en consecuencia, los miembros no se sienten involucrados en las discusiones", es ves de "estas dominando; permite que los demás tengan oportunidad de hablar también".

Notaran que los mensajes directos y francos no hacen que las personas se pongan a la defensiva. Inicie sus frases con “yo...”, “me gustaría que” o “me ayuda cuando...”, etcétera.

Bloqueos a la comunicación

Hay razones por la que una persona se pone a la defensiva y se resiste a lo que usted indica. Por desgracia, en vez de enviar un mensaje yo, cuando tenemos un problema por lo general enviamos un mensaje de solución que sugiere que es lo que debería hacer la otra persona. Cuidémonos de esto, pues la gente se resiste casi siempre cuando se le indica que debe hacer.

A veces enviamos un mensaje que desmoraliza, como: “fue un error”, “no debiste haber hecho esto”, “no discutas con tu mamá”, “todos sabíamos que esto no funcionaría” o “fue una mala idea”. Tales frases comunican ridículo crítica vergüenza. Este tipo de mensaje desmoraliza y provoca resistencia, sentimientos de culpa, excusas para no hacer las cosas, urgencia para retirarse o pelear y sentimiento de rechazo.

Cuando envía mensaje es segunda persona, por ejemplo: “me vuelves loco”, “no ha considerado...”, “No están cooperando”, “deberían...”, etcétera), su frase tiende a provocar una discusión que podría general un conflicto verbal. Si hablamos de esta manera, tratamos a los demás como niños y, en consecuencia, bloqueamos la comunicación. Al comportarse así, gasta más tiempo en molestar a las personas que en mantener comunicación y buenas relaciones. Deténgase un momento. Expresan sus problemas, opiniones, frustraciones a través de un mensaje yo. Asuma la responsabilidad de sus propias palabras, acciones y reacciones.

Advertencia. Los mensajes yo no son pertinentes en todas las situaciones; Sin embargo, pueden ser bastante efectivos para mejorar la comunicación entre usted y su familia así como en las relaciones de negocios y de la comunidad. Estas frases pueden provocar un impacto negativo si se emplean de manera agresiva. El tono de voz es importante. Si se profieren con firmeza y respeto, estas frases pierden su tono agresivo.

Escuche: obtenga la retroalimentación

La buena comunicación es un proceso de dos vías. Las personas escucharán si usted las escucha a ellas. Tómese el tiempo necesario para escuchar. Si su mente está ocupada pensando en que dirá usted después, no está escuchando. En vez de actuar así, conceda a la otra persona la atención y el respeto que le gustaría recibir de ella cuando usted hable.

Escuchar es mas oír

Escuchar significa mantener cierta presencia física con la otra persona. Hay que ver a la persona a la cara con una postura abierta y con un buen contacto visual. Escuchar empieza con una actitud de “puertas abiertas” y una invitación a la retroalimentación: “Háblale acerca de esto” o “¿cuál es tu opinión?”; involucra una retroalimentación en una forma verbal y no verbal que ofrece respeto y entendimiento. Evite las preguntas que empiezan con: ¿por qué...?; estas preguntas ponen a la defensiva a las personas. Un buen comunicador sabe como escuchar y como hablar bien.

A continuación se presenta un repaso del proceso de la comunicación.

Tengo cierto pensamiento o emoción que quiero comunicar. Convierto esta imagen en un mensaje que; con palabras y expresiones no verbales, le transmito a otra persona. El receptor (la otra persona) interpreta el significado del mensaje verbal y no verbal.

La comunicación se interrumpe cuando la persona que envía el mensaje y la que lo recibe asigna diferente significado al mensaje. En síntesis, cuando la persona que recibe el mensaje “no escucha” o la que le transmite no sabe expresarse, el mensaje pierde claridad. Por eso es importante y esencial que revisemos con regularidad las señales que enviamos, y que nos aseguremos de que la persona que transmite el mensaje y la que lo recibe le asignen el mismo significado. Esto se logra mediante la observación y la retroalimentación: “por favor, dime si entendiste lo que quería decir...” o “aclárame esto...”. Un buen comunicador tiene la precaución de aclarar el significado.

Hablar: una habilidad

La habilidad que tengamos para comunicarnos con otras personas es la clave para nuestra efectividad y para nuestro éxito en la vida. La comunicación es particularmente importante para un buen liderazgo. De vez en cuando nos encontramos en diferentes funciones de liderazgo, aunque no siempre nos vemos como líderes. Esta función puede ser como entrenador en una pequeña liga deportiva como miembro de un grupo de la iglesia, como miembro de la mesa directiva en una organización de la comunidad o como orador en una reunión de un grupo. Su efectividad en estas diferentes situaciones depende de su habilidad para comunicarse.

Ejercicios

1. revise sus respuestas referentes al examen sobre mensajes yo y compárelas con las que contestara a continuación:
 - a) pasivo: A-1, A-2, A-3, A-B, B-1, B-2, B, B-3, B-5, B-6
 - b) Agresivo: A-4, A-5, A-7, B-2

- c) Mártir: A-5, A-6, B-3
- d) Firme: A-9, B-7

2. Complete la página que a continuación se presenta. Comparta las respuestas con los otros integrantes del grupo de estudio.
3. En una hoja a parte, escriba respuestas: pasivas, agresivas, de mártir y firmes para cada una de las situaciones que se presentan a continuación.

- a) Rechaza comer mas en una fiesta o cena
- b) Consigue que el grupo regrese a un tema, luego de que ya se había salido de el
- c) Controla a un expositor que está dominando la discusión
- d) Lo ha interrumpido y desea completar la idea
- e) En la parte posterior del salón se ha iniciado otra conversación que esta distrayendo la reunión.

Revise en el grupo cada una de las cinco situaciones y permita que los demás participen y utilicen respuestas de las cuatro formas de comunicación. Hágalo bajo la forma de “jugar un papel”. No hay una sola respuesta que pueda ser correcta o incorrecta; la idea es utilizar las cuatro formas. De 5 a 10 minutos de tiempo y pase a la siguiente.

Ejercicio

A continuación se presentan algunas situaciones de conflicto. Use primero su mensaje en primera persona y después el mensaje en segunda persona. ¿Cuál cree que obtenga el mejor resultado?

Situación de conflicto	Mensaje yo	Mensaje tú
El padre esta molesto	no puedo dormir bien hasta que tu llegas;	Más vale que llegues a casa a
Porque su hija llega	me preocupa tu	las 12
Por lo general a la casa	seguridad.	De lo contrario..
después de media noche.		

Sara promete regresarte

un libro. Después de
que se lo recuerdas en
forma amable, ella olvida
de nuevo entregártelo.

Haz hecho una sugerencia,
pero Yemez lo toma en
otro sentido y se molesta.

Te sientes desmoralizado.
El presidente de la mesa
directiva (Joe) domina la
reunión. Esto te molesta.

Dos o tres miembros casi
siempre llegan tarde. Estas
frustrado por la demora de
las reuniones.

Eres una de las dos mujeres
en un grupo donde
predominan los hombres.

Sientes que el grupo tiende
a ignorarte y que no
consideran tus ideas.

Deberías que cambiara esto
y que tomaran en cuenta
una idea tuya.

El líder en la solución de conflictos

Recopilado de "Liderazgo efectivo de Arlen Etling.

El manejo de conflictos, es el primer paso para solucionar los conflictos. Si se sabe manejar el conflicto con efectividad puede lograrse que no se convierta en un problema mayor; pero manejar el conflicto no garantiza la solución de mismo. En este tema se desarrollaran habilidades para resolver conflictos.

OBJETIVOS EDUCATIVOS

Con el estudio de este tema, usted va a:

1. Aprender a resolver conflictos mediante la colaboración.
2. aprender las habilidades que necesita un mediador (una tercera persona) de conflictos.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Es importante distinguir entre el manejo de un conflicto y la resolución del mismo. Podemos manejarlo si nos retiramos, si atacamos a la otra persona o si nos ponemos de acuerdo en como seguir trabajando a pesar de el; sin embargo estas estrategias no lo resolverán. Además, cada una de estas representa cierto costo para la relación. Por tanto, si el conflicto solo se maneja y no se resuelve, resurgirá

Para resolver los conflictos debe haber dos condiciones:

- 1.- Un sentido de cooperación entre las personas en conflicto, o sea, una autentica preocupación por las necesidades de todos.
- 2.- Una solución aceptable para ambas partes.

Los conflictos podrán solucionarse únicamente si las necesidades de ambas partes se satisfacen y si ambas partes se sienten bien con el resultado.

Cuando se encuentre en una situación conflictiva, deténgase y pregúntese "¿Cual es mi mejor estrategia para manejar o resolver el conflicto?"

Usted es la clave. El único comportamiento sobre el que usted tiene control es el suyo. El éxito para resolver conflictos depende principalmente de usted. Es cierto que las otras personas tienen que estar de acuerdo para buscar una solución al conflicto, pero usted es la clave. Para resolver con efectividad una situación, debe tomar la iniciativa y comprometerse a colaborar en la resolución del conflicto. Esto exige con frecuencia hacer a un lado nuestro orgullo, nuestra necesidad de dar excusas, de defendernos, de probar que la otra persona esta equivocada. La decisión de ganarle a la otra persona, de probar su equivocación, es un bloqueo a la

resolución del conflicto. ¿Qué es mas importante: probar que esta en lo correcto o resolver el conflicto? Usted tiene la palabra.

La resolución de los conflictos toma tiempo. Aunque las habilidades necesarias sean relativamente simples, siempre son muy exigentes. Es difícil ser amable al calor de un conflicto. No es fácil estar atento y escuchar activamente a una persona. Resulta difícil eliminar los bloqueos que se dan en una comunicación abierta. Sin embargo, es esto precisamente lo que soluciona los conflictos.

Antes de proseguir, debemos reconocer que no es posible resolver todos los conflictos. Por ejemplo, no se puede resolver un conflicto cuando el problema esta centrado en valores o creencias. Si diferimos sobre que religión, partido político o peinado de moda es "bueno, mejor o excelente", solo habrá un manejo de dicho conflicto, no una solución de este. De igual manera, no es posible resolver los conflictos a menos que ambas partes deseen comprometerse en el proceso de resolución. Tales conflictos solo se pueden manejar.

COLABORACIÓN

Los seis pasos siguientes son una guía general para la resolución efectiva de conflictos. Cada conflicto es único, por lo que es importante adaptar el proceso para que se ajuste a las circunstancias específicas.

PASO 1. ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD

Solamente si las personas comprometidas desean hacer algo para resolver el conflicto, podrá hacerse algo. Al aceptar este proceso, las personas deberán tener en cuenta ciertas creencias básicas acerca de la solución de conflictos:

- 1.-Deben creer en la cooperación y no en la competencia.
- 2.-Deben creer que cada persona inmersa en el conflicto tiene el mismo valor como ser humano.
- 3.-Deben creer que los puntos de vista de los demás son ideas legítimas.
- 4.-Deben creer que las diferencias de opinión son buenas, pues ofrecen diversas y soluciones para ayudar a nuestras comunidades.
- 5.-Deben creer en la sinceridad de todos los que están comprometidos.
- 6.-Deben creer que la gente puede competir, pero es preferible la cooperación.

PASO 2. PREPARAR EL ESCENARIO

La preparación es esencial si se desea que el proceso sea efectivo.

Acérquese al proceso lo más calmado posible. Aunque las emociones son parte de cualquier conflicto, deberá sobrellevarlas. Si las emociones se salen de control, hay que esperar hasta que los implicados se calmen. Posponga todo hasta una hora más tarde o espere al día siguiente para discutir el conflicto y así poder comenzar el proceso para su resolución.

Algunas guías son:

Fije una fecha y hora que brinde tiempo para desarrollar el proceso. Ya que cada conflicto es diferente, no es posible anticipar con exactitud cuanto tiempo necesitará. No espere encontrar la solución en la primera reunión.

Elija un lugar confortable, privado y neutral.

Decida que función desempeñara cada persona en el proceso. Si el conflicto compromete a varias personas, decida si todos tomaran parte en el proceso o si habrá alguien que hable a nombre de los interesados en el conflicto. Si se nombra un mediador o un árbitro, aclare su función.

PASO 3. ACLARAR EL PROBLEMA

Un error muy común que comete la gente o los grupos al tratar de resolver conflictos, es el de concentrarse de inmediato en las soluciones. Dedicar demasiado tiempo a discutir los pros y los contras de posibles soluciones antes de establecer o de comprender claramente el problema que causa el conflicto.

Para dar una solución al conflicto, primero debe dedicar a aclarar el problema desde la perspectiva de cada persona involucrada en el.

Acuerde resolver un solo problema a la vez.

Decida quien hablara primero. Todas las personas implicadas deben tener la misma oportunidad de hablar.

Habla la persona A, por un cierto tiempo (2 a 5 minutos) acerca de un solo tema. *La persona B escucha a la persona A sin interrupción.* Cuando la persona A termina de hablar, B sintetiza o resume a A lo que se dijo sin mezclar sus propios pensamientos, ideas o interpretaciones. Si A siente que B no ha escuchado ni ha comprendido, aclara lo que se dijo mientras B vuelve a escucharla. Así debe continuarse hasta que A sienta que ya se ha escuchado el mensaje.

Luego habla B por el tiempo permitido. A escucha y resume lo que B dijo. B confirma e informa que se le ha escuchado.

Este proceso continua siempre que ambas personas tengan algo que decir sobre el tema. Es importante hablar de un solo tema, aunque se sientan deseos de hablar de otros.

PASO 4. BÚSQUEDA DE METAS COMUNES

Es importante identificar claramente que es lo más importante para cada persona en este conflicto. Durante el proceso del paso 3, surgen algunas metas comunes (necesidades, preocupaciones y frustraciones). Identifiquenlas cuando surjan y señale en que están de acuerdo. Lo que surgirá será un enfoque del conflicto más limitado y específico, el que se puede resolver con más facilidad.

PASO 5. COLABORAR EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Solamente después de que se haya completado el paso tres, podrá funcionar el paso cinco. El problema puede resolverse solamente después de haberlo aclarado.

Presente el problema de manera que incluyan las necesidades de ambas partes. Sea específico.

Evalúe las posibles soluciones. Luego de que ambas partes estén satisfechas con el número de opciones que se han propuesto, ambas partes deben evaluarlas.

Decida en una solución. Con frecuencia puede surgir una solución original que aceptaran todos de inmediato. Si no ocurriera así, entonces habrá otras listas de posibles soluciones. Cada persona en conflicto debe escribir en un papel, por orden de prioridades, las que considere como mejores soluciones. Estas listas se deben compartir entonces y si todos aceptan una solución, deben empezar a actuar con ella. Si persistieran los argumentos sobre que solución se debe tomar, significa entonces que el proceso no funciona y será necesario regresar al paso tres.

PASO 6. PONERSE DE ACUERDO SOBRE UN PLAN DE ACCION

Las personas del conflicto deberán decidir quien hará que, cuando, donde, con que frecuencia, etcétera.

Fije un plazo de tiempo (si es posible), sobre el lapso en que se usara esa solución (por lo general varias semanas o meses). Fije la fecha para una segunda reunión en la que se proseguirá la discusión y se evaluara el progreso.

MEDIADORES

La solución de los conflictos a menudo puede recibir la asistencia de una persona que no forme parte del conflicto: un mediador. De vez en cuando, cada uno de nosotros deberá servir como mediador para así ayudar a que otros solucionen sus conflictos. Para ayudar, un mediador debe ser neutral. El mediador controla el proceso por el que se toman las decisiones. Pero no el contenido de esas soluciones.

El mediador es efectivo solamente si cuenta con la confianza de ambos lados del conflicto.

Aclare su función como mediador. Por ejemplo: “Parece que hay diferencias de opinión muy fuertes entre ustedes. ¿Podemos trabajar juntos para analizar las opciones hasta que encontremos una solución agradable para todos? Deseo permanecer neutral y tratar de servir como mediador de las discusiones para ayudarles a solucionar este conflicto a su mutua satisfacción. ¿Están de acuerdo?”

Establezca las reglas para la discusión. Por ejemplo. “Me gustaría que cada uno de ustedes, por turnos, exprese claramente sus intereses y deseos sin que se les interrumpa. Luego, a la persona que le haya tocado escuchar hará una síntesis de lo comprendido, a satisfacción de la persona que hablo primero. A continuación, la segunda persona señalará sus intereses y deseos. La primera persona lo sintetizará. Esto continuará hasta que ambas personas sientan que ya se les ha comprendido”.

Aclare problemas, objetivos, necesidades y deseos. Evite una “solución pronta” (tendencia a proponer soluciones antes de llegar a un acuerdo sobre la naturaleza del problema).

Sea un escucha activo. Sintetice las palabras y sentimientos que se expresen. Una tarea importante del mediador es lograr que las discusiones no suban de tono o de velocidad y que cada parte se escuche entre sí. Solamente después de ambas partes aseguren que se les ha comprendido, se procederá al paso.

Liste las opciones. El mediador ayuda al grupo que está discutiendo los pros y los contras de una proposición, a que consideren otras opciones. Escriba las opciones en una lista.

Busque como aumentar las posibles opciones. Anime a ambas partes a buscar otras soluciones aceptables.

Evalúe las opciones. Evalúe y modifique las opciones ya identificadas hasta que se encuentre una solución aceptable para ambas partes. El mediador debe seguir usando preguntas para identificar opciones próximas y buscar compromisos: “¿Será aceptable...? ¿Podrás hacer (lado A)... si tu (lado B) haces...?” Busque una solución que satisfaga a ambas partes.

Aclare la estrategia para establecer la solución. Una vez que se ha llegado a un acuerdo, fije una temporada de prueba, luego de la cual se harán modificaciones en caso de que el acuerdo no este funcionando. Aclare como deberá verse el éxito.

Considere el comportamiento del grupo. A veces será necesario confrontar al grupo por su comportamiento. La discusión deberá interrumpirse para enfocar la atención en el comportamiento general del grupo.

Si la discusión se torna agresiva, reflexionen en lo que esta pasando y tomen entonces un descanso. Si la discusión adquiere tintes emocionales, quizá indica la necesidad de regresar a aclarar el problema y sentimientos.

Una mediación, cuando se conduce atinadamente, puede ser de gran ayuda para resolver conflictos, en situaciones familiares, de trabajo y de la comunidad.

EJERCICIO

Parte 1. En esta parte se describen varias situaciones de conflicto. Revise cada una usando las técnicas preescritas en este capítulo y los anteriores.

Situación 1. Joe esta molesto. Interrumpa y argumenta contra la proposición que se esta discutiendo. El domina la discusión y no permite que otros tengan la palabra.

Como miembro del grupo, ¿como respondería? Escriba lo que diría con sus propias palabras.

Situación 2. ¿Como manejaría a la gente que se compromete a ayudar en algo, pero no lo hace?

Usted es presidente de la cámara de comercio. Clint es encargado del comité de la promoción de ventas. Ya ha transcurrido más de medio año y el comité solo se ha reunido una vez. Clint prometió una gran promoción en el verano, pero esta resulto ser un esfuerzo pequeño y mal organizado.

1. Revise la sección de colaboración de este capítulo y use los seis pasos para preparar una reunión con clint a fin de resolver el problema de una manera amable, pero firme.
2. Exponga sus propias experiencias y escriba lo que considere que responderá Clint a su plan de colaboración. Considere lo siguiente.
 - a) Asuma una actitud defensiva (y quizá de discusión).
 - b) Ofrezca excusas.
 - c) Pida disculpas. Haga promesas futuras (de dudoso compromiso).
 - d) Muestre una apariencia de ofendido (herido).

3. Ahora indique como manejaría cada una de las siguientes reacciones.

Escriba las frases específicas que usaría. Indique como pasaría de una técnica (escuchar activamente) a otra (mensajes en primera persona).

- a) Asuma una actitud defensiva (y quizá de discusión).
- b) Ofrezca excusas.
- c) Pida disculpas y haga promesas futuras.
- d) Manifieste sentimientos heridos.

Evaluación del curso

1.- Califique este taller encerrando en un círculo el número correspondiente.

	Mal					Excelente				
a) ¿Fue interesante?	1	2	3	4	5					
b) ¿Fue útil la información proporcionada?	1	2	3	4	5					
c) ¿Le gustó la manera en que se condujo el taller?	1	2	3	4	5					
d) ¿Hubo discusión entre los participantes?	1	2	3	4	5					
e) ¿Le ayudó la información proporcionada para conocer sus necesidades de liderazgo?	1	2	3	4	5					
f) ¿Cómo le parecieron los tiempos utilizados para abordar los temas?	1	2	3	4	5					
g) ¿Cómo le pareció el trabajo del instructor?	1	2	3	4	5					
h) ¿Cómo le parecieron los materiales?	1	2	3	4	5					

¿Qué temas no se abordaron y considera que era importante abordarlos?

2.- Encontré este curso-taller (señale varios):

- Muy elemental para mis necesidades.
- Muy avanzado para mis necesidades.
- Demasiado académico.
- Muy práctico.
- Apropiado a mis necesidades y experiencias de liderazgo.
- Conocía toda la información antes de leerla.
- Estimuló mis pensamientos.
- Me proporcionó mucha información buena.

3.- Específicamente, ¿Cómo le ayudó la información de este capítulo?

4.- ¿Cómo podría mejorarse este taller?

Los líderes aceptan los retos:

¿Qué cambios harás desde este momento en tu función de líder en tu secundaria? _____

¿Cómo lo llevarás a cabo? _____

Anexo 10

INSTRUMENTO PARA EVALUAR LAS HABILIDADES
DE LIDERAZGO DESARROLLADAS EN EL CURSO TALLER.
NOMBRE DEL DIRECTOR _____

INSTRUCCIONES: Elija la opción que considere correcta subrayándola y escriba la razón por la que la eligió.

1.- ¿Cómo debe mostrarse el líder para facilitar la discusión en los trabajos de equipo?

- a) atento y abierto.
- b) flexible y organizado.
- c) respetuoso y justo.
- d) rígido y calmado.

¿Por qué eligió esta opción? _____

2.- Esta etapa de la formación de un equipo consiste en que los miembros empiezan a identificar las etapas personales y las del grupo e inician una negociación de ellas.

- a) Familiarización
- b) Identificación de las metas del equipo.
- c) Expresiones de preferencias personales.
- d) Negociación.

¿Por qué eligió esta opción? _____

3.- ¿Cuál es la cantidad ideal de integrantes de un equipo de trabajo?

- a) 2 integrantes.
- b) De 3 a 5 integrantes.
- c) De 6 a 7 integrantes.
- d) De 8 a 10 integrantes.

¿Por qué eligió esta opción? _____

4.- ¿Cuáles son obstáculos culturales que usted debe enfrentar como líder para desarrollar el trabajo en equipo?

- a) Falta de motivación, apatía, desorganización.
- b) Falta de motivación y tiempo, desinterés.
- c) Aislamiento, estructuras rígidas, la creencia de que las estructuras formales garantizan la colaboración.
- d) Impunidad, apatía, días festivos.

¿Por qué eligió esta opción? _____

5.- Supongamos que en su secundaria se va a realizar un cambio de programas curriculares, pero existe la opción de elegir la forma en como se va a trabajar para el próximo ciclo escolar ¿Qué haría?

- a) Determinaría yo con mi experiencia el programa que más le convenga a mi institución.
- b) Realizaría una votación y el programa que elija la mayoría sería el que se elegiría.
- c) Llevaría a cabo un consenso, en donde se tomarían en cuenta los puntos a favor y en contra de cada programa, dándole forma a un programa combinado con las ventajas que tiene cada uno en lo individual.
- d) Le solicitaría al consejo técnico escolar que determinará cual programa sería el más conveniente para llevar a cabo.

¿Por qué eligió esta opción? _____

6.- ¿Qué debe hacer un líder para que en el caso de que tenga personal nuevo, se integren a trabajar en equipo?

- a) Desarrollar estrategias para integrarlos a la institución y conozcan al resto del personal y viceversa.
- b) Dejar que se integren poco a poco con el tiempo.
- c) Indicarles busquen ellos mismos la manera de integrarse.
- d) Permitir que miembros del personal de más experiencia busquen alternativas para integrarlos al trabajo de equipo.

¿Por qué eligió esta opción? _____

7.- De acuerdo a Maslow, para que una persona tenga motivación ¿Cuál de las siguientes categorías es la básica?

- a) Necesidades físicas.
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades sociales.
- d) Autorrealización

¿Por qué eligió esta opción? _____

8.- El reconocimiento para tener al personal motivado es básico, y es más efectivo cuando.....

- a) Es económico.
- b) Es espontáneo, sincero y específico.
- c) Se da al final del ciclo escolar
- d) Se da cada lunes en los honores a la bandera.

¿Por qué eligió esta opción? _____

9.- ¿Cuál de los siguientes aspectos es importante que el líder tome en cuenta para tener motivado a su personal?

- a) Otorgarles permisos para ausentarse del trabajo.
- b) Saber escuchar.
- c) Organizar bien al personal.
- d) Realizar fiestas continuamente.

¿Por qué eligió esta opción? _____

10.-En una junta se genera una discusión y un maestro le contesta al director, pero éste se queda callado ¿Qué tipo de comportamiento tomó el director?

- a) Comportamiento firme
- b) Comportamiento de mártir.
- c) Comportamiento agresivo.
- d) Comportamiento pasivo o sumiso

¿Por qué eligió esta opción? _____

11.-Imagine que en su secundaria un profesor ocasiona un conflicto entre otros 2 maestros, a partir de un chisme que él inventó ¿Cómo actuaría con el maestro?

- a) No le diría nada para no herir sus sentimientos.
- b) Le llamaría la atención en una reunión diciéndole que su actuar es insoportable.
- c) Hablaría con este profesor en forma privada, expresándole lo que me preocupa en forma directa, pero con amabilidad.
- d) No haría nada, dejaría que los maestros afectados le reclamaran.

¿Por qué eligió esta opción? _____

12.- Al organizar un evento dentro de su secundaria, el grupo de maestros responsable, no realizaron la actividad como usted consideraba adecuado ¿Cómo hablaría a ellos?

- a) Me gustaría que para otra ocasión las cosas se hicieran de esta manera.....porque tendríamos estas ventajas.....
- b) Deben fijarse mejor en lo que hacen para que las cosas salgan bien.
- c) Para la próxima vez, organícense mejor para que tengamos los resultados deseados.
- d) Esperaba más de ustedes, la organización del evento no estuvo a la altura de lo requerido.

¿Por qué eligió esta opción? _____

13.- En una reunión general de inicio del ciclo escolar, se presentaron 2 propuestas a desarrollar como proyecto anual, el director eligió una de ellas dando sus razones del porque la elegía, sin embargo un grupo de maestros que apoyaban la otra alternativa quedó inconforme, ¿Qué aspecto importante en la solución de conflictos omitió el director?

- a) Trabajo en equipo
- b) Una solución aceptable para ambas partes
- c) Delegar responsabilidades.
- d) Confrontar el comportamiento inaceptable

¿Por qué eligió esta opción? _____

14.- ¿Cuándo?, el director tomando el papel de mediador, ¿puede ser efectivo?

- a) Cuando cuenta con la confianza de ambos lados del conflicto

b) Cuando es una persona conocida en la escuela.

c) Cuando invierte el tiempo necesario para buscar la solución del problema.

d) Cuando le da la razón a ambas partes.

¿Por qué eligió esta opción? _____
