

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS

DIVISION DE POSTGRADO E INVESTIGACION



EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LIDER

PROYECTO

PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO PARCIAL DE LOS
REQUERIMIENTOS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN EDUCACION

POR

ELIZABETH SANCHEZ VALLEJOS

MONTEMORELOS, N. L.

MAYO DE 1994

065005

UNIVERSIDAD DE MONTEMORELOS
DIVISION DE POSTGRADO

EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LIDER

PROYECTO

Presentado en cumplimiento parcial
de los requerimientos para obtener el grado de
Maestría en Educación

Por
Elizabeth Sánchez Vallejos

Montemorelos, N. L.

Mayo de 1994

EL DIRECTOR DE ESCUELA COMO LIDER

**Proyecto presentado
a la
División de Postgrado e Investigación
Maestría en Educación
Universidad de Montemorelos**

**Como requisito parcial para obtener
el grado de
Maestría en Educación**

**Por
Elizabeth Sánchez Vallejos**

Mayo 1994

Otorgo el permiso a la Escuela de Maestría en Educación de la Universidad de Montemorelos, de reproducir este estudio ya sea en forma parcial o total para propósitos profesionales, con el entendimiento que de ninguna manera se pueda utilizar para fines lucrativos de alguna persona o institución.

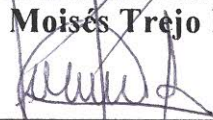
Firma: 

Fecha: Junio, 6, 1994

Proyecto aceptado por la división de postgrado de la Universidad de Montemorelos, en cumplimiento parcial de los requisitos para alcanzar el grado de Maestría en Educación.

Comisión Asesora

Presidente: 
Dr. Moisés Trejo Paredes

Secretario: 
Mtro. Ismael Castillo Osuna

Vocal: 
Mtro. Antonio Torres Campos

Aprobado por la comisión

Fecha: Mayo, 8, 1994

DEDICATORIA

A DIOS

*Por hacer que mis más
caros sueños se conviertan
en una feliz realidad.*

A MIS PADRES

*Javier, Lidia, David Y Becky
Por el incansable apoyo que me
Supieron dar a pesar de las
circunstancias tan adversas.
Por sus constantes oraciones
elevadas por mí y por la ciega
confianza depositada en lo más
profundo de mi corazón.*

A TRES GRANDES AMIGOS:

Elda, Yuri y Elda

*Por su amistad desinteresada,
por los momentos alegres y
tristes, y por su incondicional
apoyo en las adversidades.*

A MIS HERMANOS:

Wilson y Loide

*Por darme la seguridad que
están conmigo al apoyar a mis
hermanos menores y cuidar de
mis padres mientras yo sigo
escalando.*

AGRADECIMIENTO

A MS ASESORES

*Dr. Moisés Trejo,
Mtro. Ismael Castillo,
Mtro. Antonio Torres.
Por toda la ayuda que
me brindaron en la
elaboración de este
proyecto.*

A LA DRA . MYRTLE PENNIECOOK

*Por estar pendiente de mis inquietudes y
deseos, de mis alegrías y tristezas. Por ser una
gran maestra una encantadora amiga.*

A LA MTRA. JULIAEMY HEILBRON

*Por su apoyo desinteresado en el
camino que me tocó recorrer y por
su contribución tan especial en la
culminación de mi maestría*

A LA FAMILIA WADE:

*Por su apoyo en la etapa
final de mis estudios en
esta univesidad.*

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	Pág
NATURALEZA Y DIMENSION DEL ESTUDIO	
Introducción.....	1
Descripción del problema.....	2
Formulación del problema.....	3
Propósito del estudio.....	4
Importancia del estudio.....	5
Delimitaciones.....	5
Limitaciones.....	6
Metodología.....	6
Definición de términos.....	7
 CAPITULO II	
UN PANORAMA GENERAL SOBRE EL LIDERAZGO	
 LIDER Y LIDERAZGO	
Conceptos de liderazgo.....	9
Cualidades esenciales que debe poseer un líder.....	12
Papeles del líder.....	16
Las tareas del líder.....	17
Prácticas de los líderes de éxito.....	18
Filosofía cristiana del liderazgo.....	30
La filosofía bíblica del liderazgo.....	30
Los peligros peculiares del liderazgo.....	31
El precio del liderazgo según la Biblia.....	32
Algunos líderes de la Biblia.....	33
 ESTILOS DE LIDERAZGO	
Conceptos de estilos.....	46
Estilo de liderazgo de la Universidad de Ohio.....	47
Estilo de liderazgo de la Universidad de Michigan.....	49
Teoría situacional del liderazgo.....	52
El estilo de liderazgo de Cristo.....	62

CAPITULO III

LA FUNCIÓN ESTRATEGICA Y OPERATIVA DEL DIRECTOR COMO LÍDER

LA FUNCIÓN ESTRATEGICA

Estrategia

Conceptos de estrategia.....	68
Características de la estrategia.....	70
Modos de formular una estrategia.....	71
Clasificación estrategia.....	72
El objetivo de la estrategia.....	73
Procedimiento de la estrategia.....	73
El director en calidad de estratega.....	75
Tarea del director con respecto a la estrategia.....	76
Instrumentos que emplea el director al administrar.....	78
Cualidades del director como estratega.....	79
La planeación estratégica.....	80
¿Qué es la planeación estratégica?.....	80
Características de la planeación estratégica.....	83
Importancia de la planeación estratégica.....	84
La organización	
Definiciones.....	99
El diagnóstico para la organización.....	103
Metas organizacionales.....	106
El conocimiento del elemento humano.....	109
El comportamiento humano.....	110
Aspectos en los que puede influir un líder.....	110
Factores claves que caracterizan las diferencias individuales.....	115

LA FUNCION OPERATIVA

El director.....	129
Areas de responsabilidad del director.....	130
¿Qué más hacen los directores?.....	134
Implicaciones del puesto del director.....	138
Cualidades del buen director.....	140
Principios administrativos.....	144

CAPITULO IV

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE ESCUELA CON SUS PUBLICOS INTERNOS

El liderazgo del director con la Junta Directiva.....	149
El liderazgo del director con la Junta Administrativa.....	156
El liderazgo del director con el personal docente.....	162

El liderazgo del director con los maestros nuevos.....	173
El liderazgo del director con el personal no docente.....	176
El liderazgo del director con los alumnos.....	177

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	190
Recomendaciones.....	194

BIBLIOGRAFÍA

CAPITULO I

NATURALEZA Y DIMENSION DEL ESTUDIO

Introducción

Tomando en cuenta que el liderazgo se ha convertido en el factor más importante e influyente en el rendimiento de las organizaciones; a través de este estudio se pretende alcanzar un manual que contribuya a que el director realice esta tarea de la manera más eficiente posible.

El Director influirá en los subordinados en la medida en que los considere elementos primordiales para el logro de sus objetivos en la organización.

Se considera que el liderazgo es precedente de una combinación de rasgos y los comportamientos personales ante determinadas circunstancias. Actualmente se considera la perspectiva situacional del liderazgo según la cual la eficacia está determinada por la situación de las tareas; las destrezas, las actitudes, las percepciones y expectativas de los subordinados y su fundamento básico sugiere que un líder eficaz debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias existentes entre subalternos y entre situaciones.

Este estudio quedaría incompleto si no se resaltara la importancia que tiene para la organización que el líder se estanque sólo en la tarea de influir, sin marcar un rumbo específico para el futuro.

Por ello la inquietud por realizar este manual que sin duda ayudará al director a desarrollar mejor su tarea de liderar a las personas que estén a su cargo y de hacer que la institución no se estanque en las tareas rutinarias sino en hacer que ésta tenga metas claramente establecidas.

Descripción del Problema

Actualmente los administradores desean ejercer más persuasión o influencia en el empleado; la idea de que sólo impartir órdenes lleva a alcanzar los resultados deseados, va quedando atrás sobre todo cuando uno tiene que relacionarse con superiores, iguales y subordinados.

En todos los ámbitos hoy se está buscando la mejor manera de influir en las personas que tienen que ver directa o indirectamente con el logro de objetivos de una institución.

En una Institución Educativa el director juega el papel más importante, ya que de la manera como influya en sus públicos internos dependerá el logro de muchos de los objetivos de la organización. El es la persona que hará que la institución avance, retroceda o se estanque.

Los directores como líderes muchas veces han truncado un futuro porque se han limitado a realizar solamente las tareas rutinarias y comunes; sin tomar en cuenta que la institución necesita tener un futuro establecido a través de metas para mantenerse no sólo acorde con los avances modernos sino estar mejor que la competencia.

Los directores de las escuelas, colegios y universidades de las instituciones educativas adventistas carecen de un texto que les proporcione aspectos y pautas específicas sobre cómo deben liderar a sus públicos internos. Esto es con: la junta directiva, la junta administrativa, ~~con~~ el personal docente, ~~con~~ el personal no docente y alumnos.

Formulación del problema

Por los motivos anteriores, la formulación del problema en este estudio se intenta dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál debería ser el liderazgo del Director con cada uno de sus públicos Internos?.

¿Qué aspectos del liderazgo son los más resaltantes y cómo llevarlos a cabo?

¿Qué aspectos de la organización debe conocer el director para llevar a cabo un liderazgo eficaz?

¿Qué debe conocer el director de sus públicos internos antes de aplicar un estilo de liderazgo?

¿Cómo podría lograrse un equilibrio entre la función estratégica y la función operativa del director de instituciones educativas?

Propósito del Estudio

Concientes de que el liderazgo está considerado como uno de los factores más importantes que afectan el rendimiento en la organización y que el director debe poseer cualidades y conocimientos especiales necesarios para liderar con eficacia a sus públicos internos; se considera de mucho significado este estudio, con el que se espera:

1. Proveer a los directores de centros educativos, no solamente de la organización adventista, sino también para todos aquellos que desean influir eficazmente en sus públicos internos, de un material que presente pautas específicas y prácticas para desarrollar un liderazgo eficaz, tanto en la función estratégica como en la operativa
2. Contribuir con los directores en el afán de ejercer una adecuada influencia en sus públicos internos al mismo tiempo que se proyecta hacia el futuro.
3. Proporcionar material para la preparación de los alumnos de Ciencias de la Educación en las materias que abarquen este aspecto.
4. Además, es probable que este material sirva de apoyo para los alumnos de la Maestría y Doctorado en Educación con especialidad en Administración.

6. Mostrar a los directores la importancia que tiene establecer un equilibrio entre su función operativa y estratégica

Importancia del Estudio

La importancia de este estudio radica en que será un instrumento que ayudará al director a conocer los estilos de liderazgo, cuando aplicarlos y qué funciones debe considerar para mantener a la institución como la mejor competidora.

Cabe recalcar que este manual está hecho con el afán de ayudar a los directores en esta tarea tan difícil, pero no imposible ya que a través de éste, se presenta las pautas específicas para liderar con éxito, hacer lo mejor las tareas actuales sin descuidar su proyección al futuro.

Delimitaciones

Este material se elaboró para Directores de centros educativos adventistas. Sin embargo, no se descarta su utilidad para aquellos directores de otros centros educativos

Limitaciones

Este estudio presenta los aspectos más resaltantes de la tarea del director como líder eficaz de sus públicos internos. A través de la ejecución de sus funciones más trascendentales (función estratégica y operativa).

Por el límite de tiempo pueda ser que queden algunos puntos sin ser profundizados, pero se espera en lo posible entregar, a través de este proyecto lo más importante, específico y práctico.

Metodología

1. Este tema surgió como resultado de la revisión cuidadosa de varios temas de interés y el deseo de profundizar el rol del director como líder mencionado en el "**Manual del Director**", elaborado por la Maestra Juliaemy Heilbron.
2. La idea original fue ¿Qué debe hacer el director para lograr fuerza en el intercambio mutuo?; de esta manera se fue madurando la inquietud hasta llegar al título "**El director de escuela como líder**".
3. El material para el repaso de la literatura se consiguió en la Biblioteca de la Universidad de Montemorelos como base central.
4. Además, se hizo integración de la filosofía adventista con respecto a este tópico presentados en las obras de Elena G white, la Biblia y otros textos de autores cristianos.

Definición de Términos

1. **Director:** Persona que dirige. Persona a cuyo cargo está la dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento. El director es el líder de la institución, es la cabeza pensante, es el guía del personal docente y alumnado; es la figura máxima en responsabilidad y respeto ante la comunidad y junta escolar.
2. **Liderazgo:** Es el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones.
 - * Es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas.
 - * Hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.
 - * Liberar a las personas para que hagan lo que de ellas se requiere, en la forma más efectiva y humana que sea posible.
3. **Públicos:** Conjunto de los que participan de unas mismas aficiones, o concurren con preferencia a un determinado lugar.
4. **Líder:** Es la persona que crea el cambio más efectivo en el desempeño del grupo.
 - * Es el "servidor" de sus seguidores en el sentido de que aparta los obstáculos que les impiden realizar sus trabajos...el líder verdadero capacita a sus seguidores para que realicen todo su potencial.

5. **Personal docente:** Las personas que se dedican exclusivamente a enseñar.

Personal: Conjunto de personas que pertenecen a determinada clase, corporación o dependencia.

Docente: El que se dedica a enseñar.

6. **Personal no docente:** Son los administrativos, mandos medios, apoyo a la administración, personal de servicio, auxiliar de disciplina.

7. **Alumno:** Discípulo respecto de su maestro, de la materia que aprende, de la escuela donde estudia.

CAPITULO II

UN PANORAMA GENERAL SOBRE LIDERAZGO

A. Líder y liderazgo

Conceptos de Liderazgo

Siendo que el liderazgo es un factor primordial para el logro de la gran mayoría de los objetivos de una institución es de vital importancia que el director conozca ¿qué es lo que realmente significa liderazgo para que así pueda actuar debidamente?.

Según Blake, Srygley, Mounton & Allen (1989), el liderazgo se ha visto como una clase de conducta que varía, que depende de la persona, de sus subalternos, de la naturaleza de los requisitos del empleo y de la clase de situaciones que han de producirse. Sobre este mismo punto Barcelo (1986:33): cita a Herrero quien dice: "El liderazgo es el soporte vital, emotivo y trascendental de toda dirección". Blake (1992:15), declara: "El liderazgo eficaz es la clave del éxito para el futuro". Lundy (1990), menciona que el liderazgo no es cuestión de títulos sino de las buenas relaciones. Fiedler & Chemers (1985), mencionan a diferentes autores cuando define al liderazgo, entre ellos: Bubín quien agrega: "Es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones". A su vez Hemphill dice:

"Es la iniciación de actos que resultan en un patrón constante de interacción del grupo dirigida a la solución de problemas mutuos". Stodgill afirma: "Es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas". Stoner (1989), comenta que el liderazgo es el proceso de influir en una forma adecuada en las actividades de los miembros de la organización y que esto debe incluir a las personas, los subordinados o seguidores y a la vez supone una distribución desigual de poder entre líneas y miembros del grupo. Adair (1978), menciona que el liderazgo es parte de la tarea del ejecutivo la misma que está dirigida a lograr la cooperación de aquellos por los que el líder se hace cargo.

De Pree (1990:18), con respecto a este punto declara:

El arte del liderazgo, tal como afirma Max, es el de 'liberar a las personas para que hagan lo que de ellos se requiere, en la forma más efectiva y humana que sea posible'. Así, el líder es el 'servidor' de sus seguidores en el sentido de que aparta los obstáculos que les impiden realizar sus trabajos..., el líder verdadero capacita a sus seguidores para que realicen todo su potencial...el arte del liderazgo reside en abrillantar, liberar y capacitar los dones de las personas".

Ramos (1991), opina que el liderazgo es la aptitud, talento o disposición de llevar a cabo mediante otros el logro de objetivos individuales o grupales. Es decir, es la acción de orientar a otros sobre cómo actuar y en qué momento para obtener de esa manera los mejores resultados posibles.

Tracy (1989:36), agrega:

"No hay fórmulas de liderazgo. Se trata de un arte, de una habilidad, de una destreza, de un talento. Hay gentes que lo tienen de un modo natural, otras lo aprenden, y otras nunca lo llegan a tener".

Gómez Farías, Rafael (Excelentia 3/1993), manifiesta que el liderazgo es una profesión que debe darse en forma simultánea en toda persona que está al frente de un grupo u organización. Es una acción personal que el líder otorga de una manera estable y honrada, al servicio de los demás y en beneficio propio, por motivos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana.

Castillo (1993:48), lo define:

Una relación continua entre dos o más personas que se produce de modo tal, que una persona influye en las demás, para que escojan un objetivo u obren del modo que ha sido elegido por el líder...de allí se desprende que el liderazgo es una función muy compleja porque tiene que ver con personas...Esta influencia se puede ejercer en forma benevolente o despótica y se puede confundir con regir, gobernar y administrar.

Sanders (1980) comenta que el liderazgo es a menudo visto como el producto de dotes naturales, de rasgos de personalidad, capacidad intelectual, fuerza de voluntad, vigor y entusiasmo. Que tales talentos y niveles intelectuales engrandecen considerablemente el liderazgo es indispensable, pero éstos no son los factores de máxima importancia en el líder cristiano. Las cualidades desatendidas del liderazgo han de ser encontradas en quienes habrán de sufrir por causa de objetivos lo suficientemente grandes que demandan su sincera obediencia.

Cualidades esenciales que debe poseer un líder

No existe una fórmula para que el liderazgo que ejerce un líder sea eficaz. Sin embargo una fórmula infalible para que el liderazgo que ejerce un líder sea eficaz.

Sin embargo Barber, Bietz y Sanders (1980) hacen un listado de algunas cualidades que caracterizan a los líderes de éxito de todos los tiempos. Estos autores basan su posición en 1 Timoteo 3:2 7 8.

1.- Disciplina: Sin ella los otros dones por más importantes que sean no llegarán a su máximo desarrollo. Primero debe obedecer.

2.- Visión: Los que influyen más son los que tienen una visión más amplia y con mayor alcance. Esto incluye previsión, discernimiento, optimismo y esperanza.

Sanders (1980:62) declara: "Visión imparte un espíritu aventurero, y el deseo de tomar un nuevo paso de que aunque no haya fundamentos que nos apoyen y parezca que demos el paso sobre vacío"

*Sólo visión crea un visionario.
Sólo sabiduría crea un sabio
La combinación de ambas cosas es irresistible.
Una visión sin una tarea crea un soñador.
Una tarea sin una visión es un trabajo penoso
Una visión con trabajo hace un misionero*

3. Decisión: Un hombre que posee visión debe poner manos a la obra o terminará siendo un soñador y no un líder.

4. Valor: El líder cristiano debe tener valor de la más alta calidad.

1ª Timoteo 1:7 declara: "Porque no nos ha dado Dios espíritu de cobardía, sino el poder de amor y dominio propio". El valor de un líder se muestra cuando está dispuesto a presentarse a hechos desagradables con firmeza, tomando todos los pasos en cuenta.

5. Humildad: En la obra de Dios esta cualidad es muy importante. Implica dar lugar a otro y el no buscar la gloria. Ésta era la definición que Cristo dio al liderazgo.

6. Humor: El humor limpio y sano relajará la tensión y aliviará una situación difícil, mejor que cualquier otra cosa.

7. Ira: San Marcos 3:5 declara: "Entonces, mirándoles alrededor con enojo, entristecido por la dureza de sus corazones, dijo al hombre: Extiende tu mano. Él la extendió y la mano le fue restaurada". La ira justa no es menos noble que el amor, ya que ambas residen en Dios.

8. Paciencia: Esta cualidad es esencial para un sano liderazgo. Crisóstomo lo llama "la reina de las virtudes".

9. Amistad: La gloria que coronaba el liderazgo de Cristo era que fue amigo de los hombres. El liderazgo inigualable de David consistía en que supo rodearse de hombres que estaban dispuestos a morir por él 2ª Samuel 23:15-16

menciona que cuando David susurraba algo a sus seguidores lo tomaban como una orden, es así como cuando él dijo: ¡Quién me dará a beber del agua del pozo de Belén que está junto a la puerta!; tres de sus valientes hombres se fueron aun cuando ésto era riesgoso. San Juan 21:17, Jesús ama a Pedro. A su vez Bietz (1988:36) afirma: "Para ser un líder eficiente, el cristiano debe amar a la gente, a tal punto que está dispuesto a rendir su vida en servicio por ella. Los líderes deben estar en contacto con ellos."

10. Poder de inspirar: El poder del líder inspira a otros a ser y sacrificarse. Su visión impartirá visión. Nehemías fue un auténtico líder inspirador.

11. Habilidad ejecutiva: Dios es un Dios de orden que requiere de sus líderes que todo sea hecho decentemente y con orden.

12. Sabiduría: Es la facultad de hacer el mejor uso del conocimiento, una combinación de discernimiento divino. Hechos 6:3 "...buscad de entre vosotros a siete varones de buen testimonio, llenos de espíritu santo y de sabiduría a quienes encarguemos de este trabajo."

13. Discernimiento: Swindoll (1980), agrega esta cualidad como una muy esencial que debe poseer un líder. Ver un gran cuadro, proyectarse en el porvenir de cualquier empresa, representarse mentalmente el resultado de un plan. "El líder tiene que ver el resultado de su 'ahora' por adelantado. Para esto el líder: necesita tiempo, gente apropiada y tomar la actitud adecuada.

14. Dedica tiempo para pensar: Swindoll (1980) sigue diciendo que ésta es una cualidad indispensable para que el líder haga bien las cosas. Aunque esto implica: trabajo, oración, quietud, silencio y exige proyección. Lucas 14:28 dice "Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla?"
15. Integridad: Esto es, rectitud de carácter y principios morales intachables.
16. Lealtad: Lealtad al Señor, a los superiores y lealtad hacia los subordinados.
17. Firmeza: Es mucho más que demostrar ser estables ante la presión, tomar la iniciativa y perseverar con la tarea hasta que sea terminada.
18. Generosidad: Esta cualidad llevará líder al trato equitativo con su personal.
19. Motivación: Esta cualidad está encadenada al entusiasmo.
20. Tacto: Habilidad de tratar a los demás sin ofender.
21. Fortaleza: El buen líder afronta los desafíos de la vida, sin dejarse aniquilar por las circunstancias porque tiene en Cristo su constante apoyo.

Papeles del líder

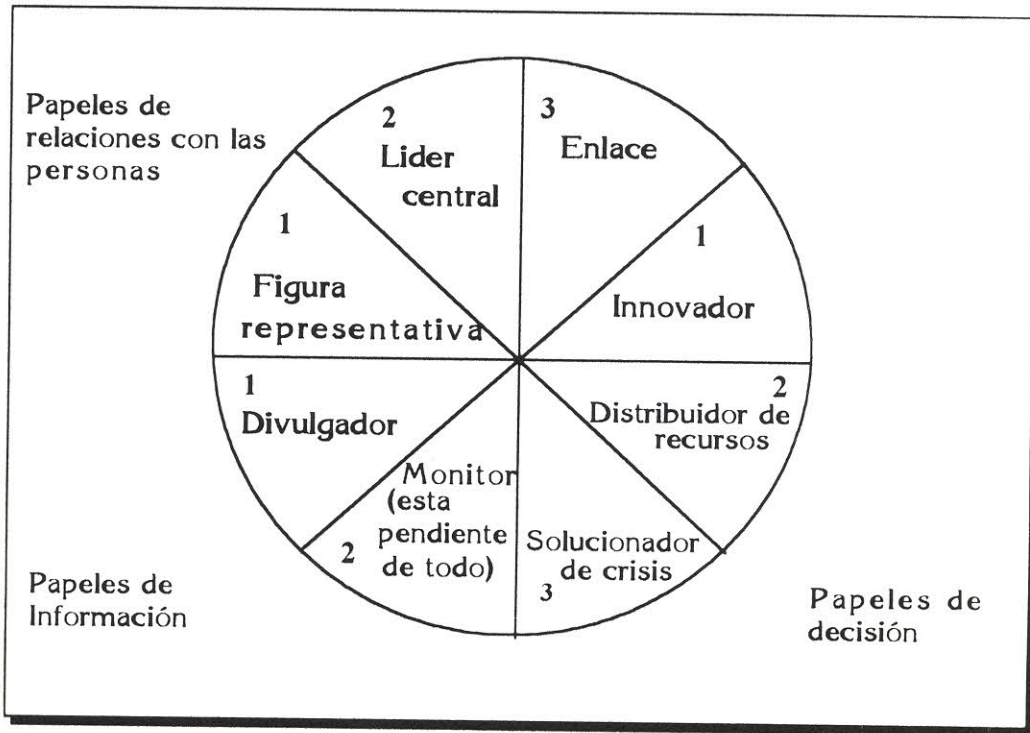
Si se quisiera enumerar detalladamente los papeles que desempeña un líder, serían sin duda muchos. Sin embargo a estos papeles se los puede agrupar en secciones que abarquen los otros más pequeños. Por tal motivo Castillo (1993), menciona:

1. **Papeles de relaciones con las personas:** De acuerdo a este aspecto el líder es:
 - a. Figura representativa.
 - b. Líder central.
 - c. Enlace.

2. **Papeles de decisión:** Aquí el líder es:
 - a. Innovador.
 - b. Distribuidor de recursos.
 - c. Solucionador de crisis.

3. **Papeles de información:** El líder es:
 - a. Divulgador de información pertinente.
 - b. Monitor (está pendiente de todos).

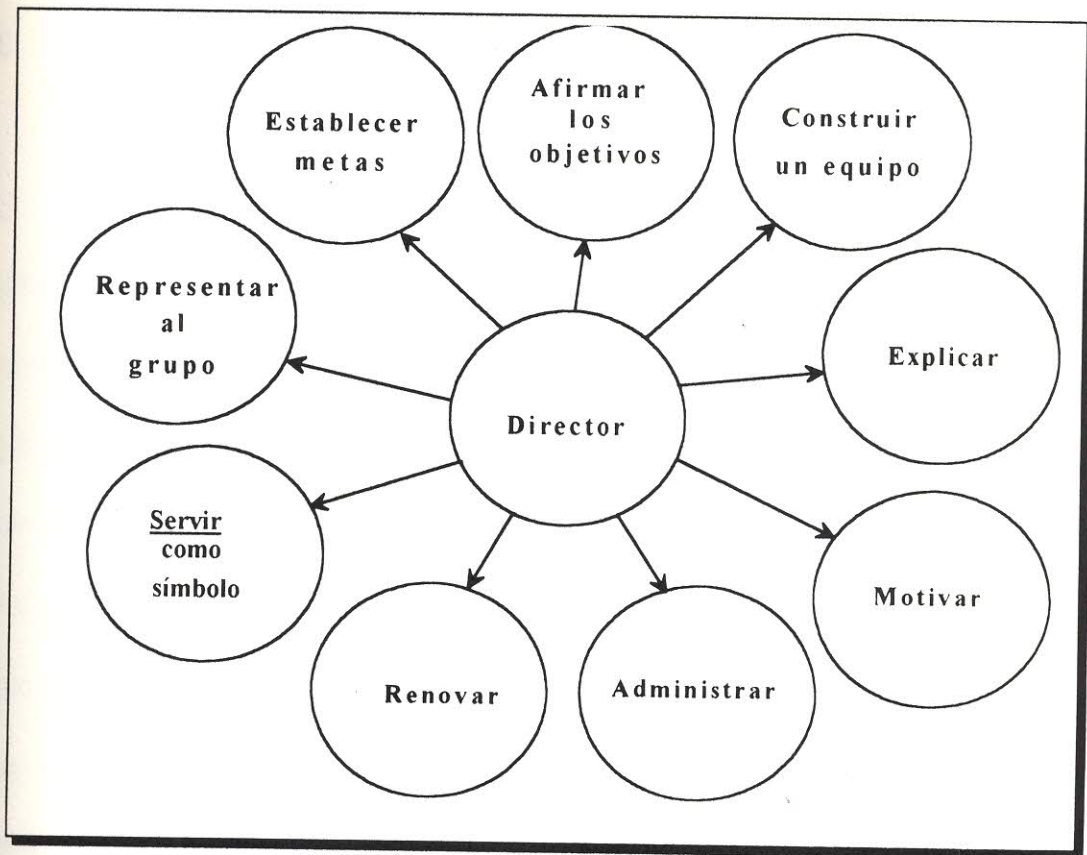
Este esquema presenta tres papeles importantes del líder.



Las tareas del líder

Las tareas que el líder tiene que realizar son muchas y variadas pero hay algunas que son las principales y más importantes, Castillo (1993) enumera nueve tareas principales.

El esquema que a continuación se muestra algunas principales tareas que cumple un líder



Prácticas de los líderes de éxito

El éxito de muchos líderes se debió sin lugar a duda a las acciones que pusieron en práctica al momento de ejercer su liderazgo. De allí que Crosby (1990), presenta algunas de las siguientes prácticas:

1. Es un estudiante perpetuo: [?]Debido a los cambios constantes en el mundo el ejecutivo debe estudiar siempre. Muchos de los problemas que se han suscitado es porque el ejecutivo no se ha preocupado por conocer la realidad por la que está pasando.

2. Es ético: El líder eficaz muestra una conducta ética en cualquier circunstancia. Estos gozan del respeto y confianza de sus subalternos.
3. Está disponible: Las personas sujetas a él saben que está dispuesto a escucharles y que pueden acudir ante él en el momento preciso. Hace visitas periódicas por las instalaciones.
4. Es decidido: Desea triunfar, y es eso lo que marca la diferencia, esto es importante para que los subordinados tengan un ejemplo concreto de cómo tomar las decisiones.
5. Es enérgico: Esto hace que los demás tengan confianza en él; lo cual hace que el trabajo se torne interesante.
6. Es confiable: Es constante en su tarea y esto da como resultado la confianza en sus subalternos. No se deja llevar por las circunstancias. Procura que ellos sepan qué es lo que espera de cada uno.
7. Es sensato: Tienen cuidado con su manera de actuar una vez que se les ha concedido la autoridad.
8. Es modesto: Está siempre dispuesto a aceptar sus errores y no se pone a la defensiva, después de todo es consciente de que siempre hay alguien que no le apoya. No se queja.
9. Es apasionado: Se concentra en su trabajo pero a la vez da oportunidad a que otros se desarrollen.

10. Es agradable: A través de esta importante cualidad él logra el aprecio y aceptación de los demás.

Blake, Srygley, Mounon & Allen (1989) con respecto al mismo punto agregan: "Los líderes deben prestar una visión de posibilidades futuras. Esta es una parte esencial del liderazgo; y otra dimensión no menos importante es asegurar el trabajo en equipo". Grosby (1990), con respecto a lo mismo sugiere que el líder ha de aprender cómo mantener a todo su personal entregado a las tareas con el fin de alcanzar las metas establecidas por la organización. Al mismo tiempo menciona que un de los aspectos más importantes que el líder debe aprender es que un buen dirigente puede hacerse cargo casi de cualquier cosa pero si quiere ser un ejecutivo eficaz debe limitarse a los aspectos que pueden comprenderse. Cabe recalcar que el buen líder debe comprender su misión, el rumbo, las implicaciones políticas y el efecto que su viaje encierra.

PARA SER TOTALMENTE EFICACES Y PARA EJERCER UNA INFLUENCIA IMPORTANTE EN SU ORGANIZACIÓN, LOS LÍDERES NECESITAN USAR SU VISION PERSONAL Y SU ENERGÍA PARA INSPIRAR A SUS SEGUIDORES.

Stoner & Walkel (1989:527)

Según Lundy (1990), un líder:

1. Comunica.
2. Permite la participación.
3. Está dispuesto a escuchar.
4. Muestra interés y aprecio.
5. Apoya, es humano y considerado.
6. Muestra honestidad, integridad y confianza.
7. Es objetivo, de mente abierta, tolerante, razonable y justo.
8. Delega responsabilidad.
9. Confía en los subordinados.
10. Motiva, pone retos, inspira y tiende al trabajo en equipo.
11. Tiene conocimiento y experiencia, es competente, inteligente y posee buen juicio.
12. Se da tiempo para los subordinados, es accesible, retroalimenta, entrena y orienta.
13. Es constructivo, entusiasta, positivo, amigable y tiene sentido del humor.
14. Tiene decisión y coraje, toma riesgo y se compromete.
15. Fija metas, hace planes, clarifica expectativas y se mantiene al tanto de lo que ocurre.
16. Acepta responsabilidades y culpas, admite errores y es respetado y respetable.

17. Realiza, participa y pone el ejemplo.
18. Es abierto, cándido, sincero y digno de confianza.
19. Tiene tacto, es humilde, sensible y comprensivo.
20. Fija estándares altos, es dedicado, trabajador y confiable.
21. Es conciente y de carácter estable.
22. Organiza y estructura.
23. Es creativo, tiene recursos y visión.

Saunders (1991:42), dice: "Los líderes tienen que ser capaces de entrenar a su gente, particularmente en la solución analítica de problemas y el pensamiento creativo, estimular su contribución y crear espíritu de equipo".

Ramos (1991), menciona que otra de las prácticas importantes del líder es su capacidad de retener, conocer y divulgar la información. Al mismo tiempo presenta los escalones que los líderes deben tener en cuenta si desean alcanzar el éxito:

1. Poseer valores, actitudes y tendencias firmes.
2. Absorber y transmitir la información de la manera más detallada, completa y verídica posible.
3. Considerar al grupo de simpatizantes o seguidores como una organización humana, compleja y heterogénea en particular.
4. Ofrecer incentivos, estímulos, recompensas, etc.
5. Propiciar el diálogo.

6. Evitar toda clase de manipulación.
7. Concentrar al máximo sus esfuerzos para concluir propósitos anhelados.
8. Buscar un beneficio.
9. Brindar información.
10. Encontrar disciplina.
11. Tomar decisión y resolver problemas.
12. Comprender y entender las peticiones.
13. Ganar confianza y credibilidad.
14. Mejorar el ambiente circundante.
15. Proponer rutinas, políticas y procedimientos flexibles, razonados y razonables.
16. Controlar el poder ganado.
17. Estructurar los cambios necesarios y no superfluos.
18. Determinar y manejar los recursos disponibles.
19. Tener y dar alternativas.
20. Practicar las experiencias previas y exitosas.
21. Ser legítimo.

Cohen & Dradford (1991:42), dice:

"La influencia eficaz comienza con el modo en que usted piensa de las personas sobre las cuales quiere influir. Usted ganó la mitad de la batalla cuando puede concebir a cada persona, por obstinada y áspera que ella parezca ser, como un posible aliado o asociado estratégico. Uno aumenta la cantidad de aliados cuando percibe quién tiene cierto interés en el área que a uno le interesa, y cuando

trabaja para crear un estado de confianza mutua. Llegará sin duda el momento en que esa red bien cultivada nos servirá; y al mismo tiempo nosotros ayudaremos a otros a conquistar influencia".

De Pree (1990), señala que:

1. El verdadero líder sabe escuchar.
2. Presenta oídos a las ideas, necesidades, aspiraciones y deseos de sus seguidores y después, dentro del contexto de su propio y un sistema bien desarrollado de convicciones, responde a ellos en una forma bien adecuada.
3. Conoce su propia mente.
4. Reconoce que su buen liderazgo se manifiesta en sus seguidores.
5. Comprende y acepta la diversidad de personas y es conciente que cada una es necesaria. Admite que no puede saberlo todo y que los demás pueden hacer buenos aciertos.
6. Es conciente de que su primera responsabilidad es definir el ambiente real de la organización, y que la última es dar las gracias. Comprende que en medio de ambas él se convertirá en servidor y deudor.
7. No causan dolor, ellos lo soportan.
8. Admite que su calidad de liderazgo depende del tono que le dé al cuerpo, y lo podrá ver en los seguidores. Ante lo cual se hace las siguientes preguntas: ¿Están alcanzando su potencial?, ¿Están aprendiendo?,

- ¿Sirviendo?, ¿Están obteniendo los resultados requeridos?, ¿Cambian armoniosamente?, ¿Manejan bien los conflictos?
9. Deja tras ellos haberes y un legado; pueden elegir primordialmente por dejarles haberes a sus herederos institucionales o capitalizar la oportunidad de dejar un legado, un legado que tome en cuenta el más difícil lado cualitativo de la vida, uno que ofrezca un mayor significado, un mayor reto y un goce también mayor, en la vida de aquellos a quienes los líderes capacitan.
 10. Se preocupa por el sistema institucional de valores el cual conduce a los principios y estándares que guían las prácticas.
 11. Sabe que son responsables del liderazgo futuro, por eso identifica, desarrolla y alimenta a los futuros líderes.
 12. Acepta ser responsables de la efectividad.
 13. Evalúa las capacidades. Es juez de la gente.
 14. Desarrolla, expresa y defiende la autoridad y los valores.
 15. Respeta a la gente tal como es.
 16. Comprende que aquello en lo que cree se antepone a la política y a la práctica.
 17. Está de acuerdo con los derechos del trabajo.
 18. Entiende el rol respectivo, y la relación de los acuerdos contractuales y los convenios.

19. Comprende que las relaciones cuentan más que la estructura.

Al mismo tiempo Gordon (1980), cita un estudio de la Universidad de Chicago el cual con respecto a las prácticas del líder señala:

1. Está dispuesto a discutir los problemas.
2. Da respaldo, recuerda su problema.
3. Ayuda al grupo a llegar a mejores decisiones.
4. Delega autoridad, confía en el grupo, tiene fe en la creatividad de los demás.
5. Se comunica abierta y francamente, dice lo que piensa.
6. Su palabra es un hecho.
7. Descubre lo mejor en su gente.

Al mismo tiempo (1980:14), agrega:

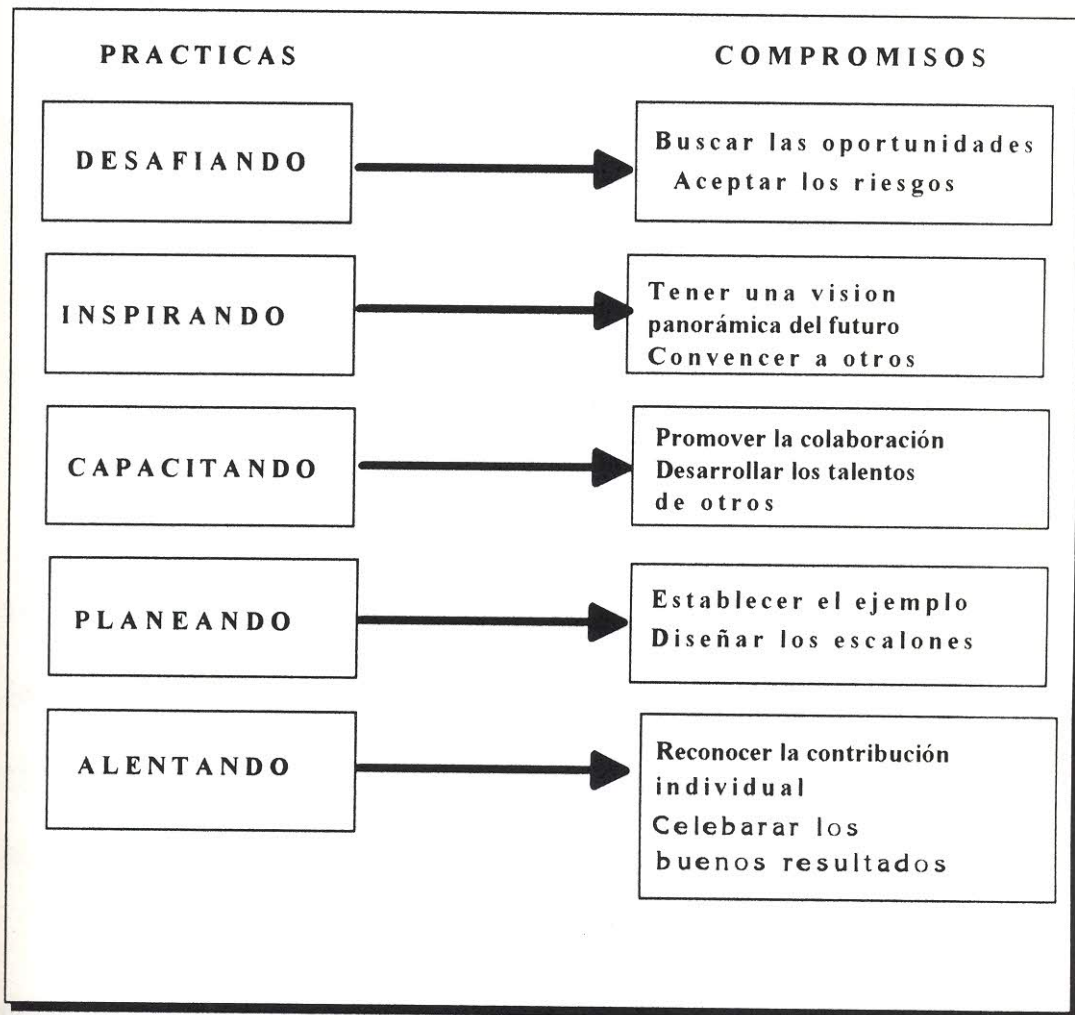
"El líder efectivo debe ser tanto 'especialista en las relaciones humanas' como 'especialista en tareas'. La efectividad del líder requiere que se trate decentemente a las personas y que al mismo tiempo se les motive con éxito hacia un rendimiento mayor en su trabajo. Una cosa sin la otra no funciona".

Gordon (1980), opina que el líder efectivo debe adquirir habilidad para saber la hora, el lugar y las circunstancias para emplear su especialidad en relaciones humanas y sus conocimientos en la productividad para lograr de este modo la satisfacción de las necesidades tanto de los miembros del grupo con los de él.

Kouzes, Posner y Barry citados por Castillo (1993), enumera cinco prácticas comunes en los líderes de éxito:

1. **Desafían los procesos:** En la mayoría de los casos implica un cambio en el estatus quo.
2. **Inspiran con una visión que comparten:** Cada organización, cada movimiento social comienza con un sueño. El sueño o visión es la fuerza que crea el futuro.
3. **Ponen a otros en condiciones de actuar:** Alentar la colaboración, llegar a formar un equipo con el poder de todos. Entrenarlos y capacitarlos.
4. **Planean y actúan dando el ejemplo:** Visión, requiere además planes y acción que demuestran que el líder es consistente con sus convicciones.
5. **Alientan el corazón:** La gente no comienza su trabajo cada día con el deseo de perder. Es parte del trabajo de un líder mostrarles como ser ganadores.

ESQUEMA DE LAS CINCO PRACTICAS Y LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO



Cualidades del líder

Tracy (1989:29-37), hace una lista de cualidades de un buen líder:

1. Protege a sus empleados.
2. Hace que la gente trabaje en equipo.
3. Enseña lo que sabe.
4. Lleva bien sus registros.
5. Es leal, valiente, accesible, optimista.

6. Le gusta la gente.
7. Reconoce sus debilidades.
8. Tiene tacto y es considerado.
9. Son justos por encima de todo.
10. Tiene ambiciones.
11. Sabe cuándo aflojar el paso.
12. Es vendedor de ideas o planes de acción a quienes dan cuenta y también a aquellos a quienes él da cuenta.
13. Es consistente (constante en sus reacciones).
14. Es humilde (autoimagen saludable).
15. Está seguro de sí mismo (autoconfianza sin arrogancia).
16. Es maestro (necesita transmitir las actitudes del liderazgo).

Gordon (1980:27), dice:

"Rara vez las personas buscan una posición de liderazgo únicamente para satisfacer las necesidades de los miembros del grupo. También los líderes son humanos y tienen las usuales necesidades de posición, logros, mayor paga, reconocimiento, autoestima, seguridad y aceptación, es decir usualmente las mismas necesidades que los miembros de su grupo. Si no encuentran la manera de satisfacer estas necesidades en su posición de líderes, no desearán continuar siéndolo durante mucho tiempo".

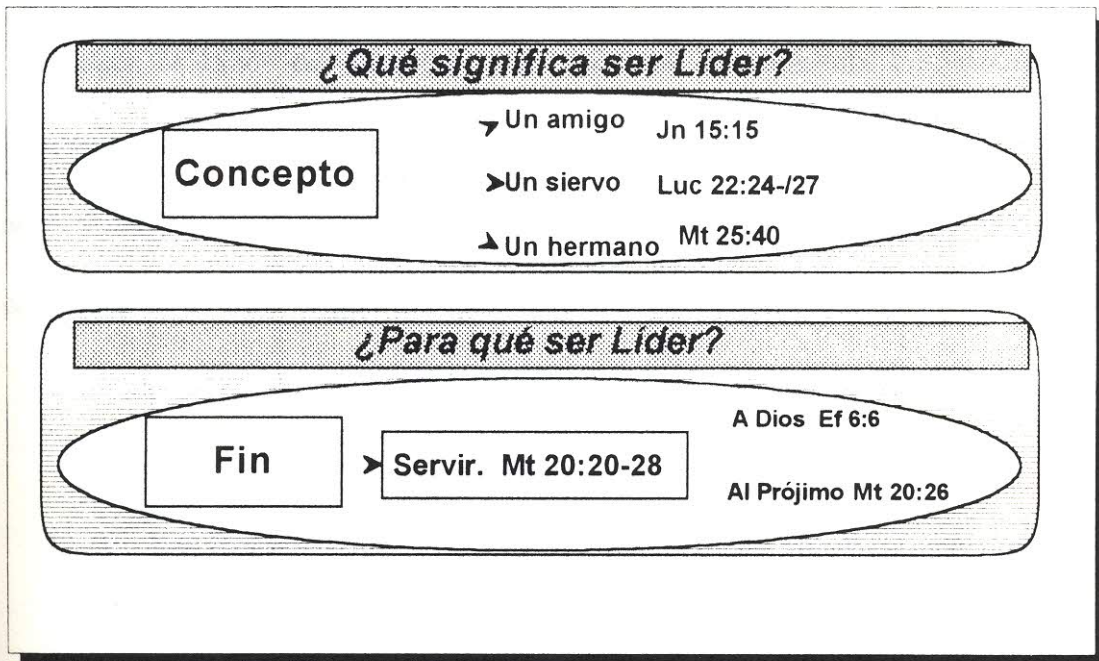
Filosofía Cristiana del Liderazgo

Debido a que la filosofía cristiana adventista está basada en la biblia, se ha visto por conveniente presentar en este estudio y con un título específico, algunos aspectos que son importantes que conozca todo líder cristiano dentro de este aspecto se tendrán en cuenta puntos como:

I. La filosofía bíblica del liderazgo

Todo líder cristiano que quiera alcanzar el peldaño más alto debe estar conciente que el instrumento para lograrlo se encuentra en la biblia. 📖

Altamirano (1994) hace cuatro interrogantes principales con sus respectivas respuestas para enmarcar la filosofía bíblica del liderazgo.



¿Por qué ser Líder?

Móvil



El Amor Gal 5:13

¿Cómo es el Liderazgo Cristiano?

Fin



Abnegado 1 Tes 2:10 9



Excelente Deut 28:13

II. Los peligros peculiares del liderazgo ☹

Es lógico que todo cargo que implique trabajar con gente y que ésta reconozca la labor del director líder hará que él se sienta entusiasmado pero lamentablemente, este reconocimiento llevará muchas veces al líder a tomar una actitud negativa; la misma que se puede convertir en un gran peligro para continuar en lo alto. Según la biblia estos peligros pueden ser:

1. El Orgullo: Prov 16:5 Abominación es a Jehová todo altivo de corazón.
2. El Egoísmo: Es la manifestación más repugnante del orgullo.
3. Los Celos: Núm. 11:26,27 menciona a dos hombres que estuvieron celosos de Moisés.
4. La Popularidad: 1ª Cor 3:4-6 se peleaban por ser de Pablo.

5. La Infidelidad El hecho de tener el Espíritu Santo no significa que ya no se equivocará más.
6. El ser indispensable Muchos creen que son indispensables en su cargo.
- 7.- Júbilo y depresión El líder corre el riesgo de deprimirse demasiado o a estar exaltado en demasía. Luc 10:20.

III. El Precio del Liderazgo Según la Biblia

Reconocer que todo acto que se realiza tiene su precio es indispensable. En este caso el liderazgo no es la excepción ya que también tiene un costo aunque no material, pero lo es de carácter personal. Entre ellos están los siguientes:

1. Sacrificio personal: San Juan 3:16 Cristo dando la vida por salvar nuestras vidas. 2a Cor 4: 9-11 muestra cómo Pablo estaba dispuesto a morir por Cristo.
2. La Soledad: 2a Tim 1:15 Pablo también experimentó soledad.
3. La Fatiga: 2a Cor 4:16 declara "Por tanto no desmayamos; antes aunque este nuestro hombre exterior se va desgastando, el interior no obstante se renueva de día en día". Juan 4:6 Jesús descansa en el pozo de Jacob.
4. Rechazo: San Juan 19 muestra que Jesús fue maltratado
5. La presión y la perplejidad: Dios trata al líder como un adulto maduro, dejándole más y más lugar y menos evidencias tangibles.

6. Los demás también pagan: Las personas que rodean al líder más de cerca son afectados.

IV. Los Líderes de la Biblia

En la biblia se encuentran ejemplos de muchos líderes que en su momento y hasta ahora no han sido imitados en su totalidad pero que sus métodos, prácticas y cualidades sirven actualmente de marco para la formación de líderes. Entre ellos se destacan:

A. Jesús, un líder modelo

El mundo ha tenido un sin número de líderes que han llevado a sus naciones a ocupar los peldaños más altos del éxito. Sin embargo nadie fue tan grande como para mantenerse en lo alto a pesar de las circunstancias difíciles como lo hizo el más grande líder de la historia.

Se dice que el liderato del máximo líder de la historia está fundado en el amor, lo cual hace que éste sea impune a los cambios a través de todos los tiempos. Marcos 10:40 muestra el concepto que Cristo tiene acerca del liderazgo diciendo: "Pero el sentaros a mi derecha o a mi izquierda, no es mío darlo, sino aquellos para quienes está preparado" A través de este versículo Jesús estaba enseñando a sus discípulos y a todos los hombres de todos los tiempos que el concepto universal de grandeza y liderazgo no está incluido en el suyo. Porque para El no es el número de sirvientes, sino el número a quienes uno sirve, el

criterio divino de grandeza y la verdadera preparación para el liderazgo. De allí que el liderazgo de Cristo se destacara de todos los demás por su peculiaridad.

San Marcos 10:45 declara: "Porque el hijo del hombre no vino para ser servido sino para servir, y para dar su vida en rescate por nosotros" Lucas 22:27 dice "...mas yo estoy entre vosotros como el que sirve"

El Método de Liderazgo de Jesús

El método que Cristo usó en su liderazgo fue muy sencillo pero a la vez el que dió mejor resultado:

- | | | |
|----|------------|--|
| A. | Mat 6:13 | El escogió a 12 de ellos. |
| B. | Mat 28:20 | Yo estoy con ustedes siempre |
| C. | Juan 20:22 | Reciban el Espíritu Santo |
| D. | Mat 4:19 | Yo les haré pescadores de hombres |
| E. | Juan 15:16 | Yo los escogí y les puse para llevar fruto y éste permanezca |

B. Pablo un líder transformado

Sin duda Pablo fue un líder de mucha influencia antes de convertirse ejercía un liderazgo negativo pero cuando fue transformado por Cristo, su liderazgo fue de gran beneficio para la obra que se le encomendó en favor de la obra; la experiencia que él tuvo como líder auténtico le dio autoridad para establecer algunas características y requisitos que debe poseer un líder cristiano:

1. Características

1 Timoteo 3:2-7 menciona que un líder deber ser:

- ◆ Irreprensible
- ◆ Marido de una sola mujer

- ◆ Sobrio
- ◆ Decoroso
- ◆ Hospedador
- ◆ Apto para enseñar
- ◆ No dado al vicio
- ◆ No pendenciero
- ◆ No codicioso de ganancias deshonestas
- ◆ No avaro
- ◆ Buen gobernador de su casa
- ◆ Firme con sus hijos
- ◆ De buen testimonio

2. Requisitos Indispensables

Sanders (1980) quien estudia el liderazgo de Pablo, menciona que todas las carreras tienen diferentes requisitos es así como para Pablo el liderazgo también lo tiene.

- ◆ Sociales: El comportamiento del líder debe ser irreprochable es decir, el líder no debe dar oportunidad a que se manche su reputación.

- ◆ Morales: Debe ser irreprochable, en este aspecto debe ser marido de una sola mujer en un mundo donde está pasado de moda. No dado al vino.

- ◆ Mentales: Debe ser prudente dotado de juicio cabal. Una adecuada condición de la mente, resultado de una constante automoderación y se refiere al carácter interior que es el resultado de una constante autodisciplina.
- ◆ Personalidad: Un líder cristiano no debe ser pendenciero sino cordial, amable y difícilmente razonable. Será a su vez prudente, moderado y hospitalario.
- ◆ Familiares: El líder cristiano que esta casado debe demostrar su habilidad para dirigir su hogar en forma piadosa. Debe tener una esposa que comparta sus aspiraciones.
- ◆ Madurez: La madurez espiritual es indispensable par un buen liderazgo. El líder de echar raíces por abajo antes de que pueda dar frutos por arriba.

C. Nehemías, un líder ejemplar

La manera como Nehemías condujo la reconstrucción del templo y del muro de Jerusalén hicieron de él un líder ejemplar, no solamente por lo que hizo, sino por poseer cualidades que son dignas de ser consideradas por todas aquellas personas que ocupan puestos de liderazgo y que quieren obtener éxito. A continuación se presentan algunos aspectos que sintetizan el liderazgo de Nehemías.

1. Su Carácter: Era un hombre de oración

- Neh 1:4 dice: "Cuando oí estas palabras me sentí y lloré e hice duelo por algunos días y ayuné y oré delante de Dios de los cielos"
- Neh 1:6 Nehemías pide en oración a Dios que escuche su oración que hace día y noche por los pecados de su pueblo.
- Neh 2:4 "...entonces oré al Dios de los cielos"
- Neh 5:19 Nehemías pide a Dios se acuerde de él"
- Neh 6:14 Ora por los que le infundían miedo
- Neh 13: 14 Nuevamente pide a Dios que se acuerde de él y que no borre sus misericordias
- Neh 14:22 Oro a Dios pidiendo perdón por él y por los que contaminan el sacerdocio.

2. Cualidades específicas del líder Nehemías

- Valor: Neh 6:11 resistió entrar al templo para salvarse la vida
- Preocupación autentica y sincera: Neh 7:4-6 menciona que Nehemias lloró, ayunó y oró mucho para solicitar la ayuda divina en esa difícil tarea.
- Previsión y prudencia: Neh. 2:8 manifiesta que él pidió al Rey que le diera cartas para los gobernadores de los territorios por los cuales el tendría que viajar, esto indica que no sólo se preocupó cómo viajar sino con que trabajaría.

- Cautela: Neh 2:11-12 declara: llegué pues a Jerusalén y después de estar allí tres días me levanté de noche, yo y unos pocos varones conmigo, no declaré a hombre que hiciese en Jerusalén, ni había cabalgadura conmigo, excepto la única en que yo cabalgaría.
- Decisiones claras: No posponía cuando era tiempo de actuar.
- La facultad de valorar los sentimientos ajenos: Neh 4:10-12 y 5:1-5, muestra que Nehemías estaba dispuesto a especular los problemas y las quejas. Simpatizaba con su pueblo y los entendía.
- Imparcialidad estricta: Neh 5:7 dice " Entonces lo medité y reprendí a los nobles y a dos oficiales y les dije: ¿Exigis interes cada uno a vuestros hermanos? y convoqué contra ello una gran asamblea
- Realista: Neh 4:9 menciona que, aunque él confiaba en Dios se protegió del enemigo.
- Aceptaba la responsabilidad sin evadir las implicaciones: El estaba preparado para llevar a cabo con éxito cada tarea

Sanders (1980: 193) declara: "Él demostró ser un hombre lleno de vigor para la administración, con calma en la crisis, sin temor frente al peligro, valor al tomar las decisiones, esmerado en la organización, desinteresado en el liderazgo, perseverado entre la oposición, resuelto y firme ante las amenazas, atento a las intrigas, un líder que ganó y retuvo la confianza de sus seguidores"

3. Métodos que usó

a. Elevaba el ánimo de sus colegas y seguidores: Estimulaba la fe de sus seguidores.

Neh 2:20 "el Dios de los cielos, el nos prosperará"

Neh 4:14 "Acordaos del Señor, grande y temible"

Neh 4:20 "...Nuestro Dios peleará por nosotros"

Neh 8:10 "...el gozo de Jehová es vuestra fuerza"

b. Era generoso al repartir aprecio y dar aliento:

Neh 2:18 menciona que cuando él declaró que

Dios le mandó a hacer, todos dijeron:

levantémonos y edifiquemos.

c. Se enfrentó sin tardar a las posibles causas de debilitamiento:

➤ Neh 4:10-16 manifiesta que el pueblo estuvo agotado pero él dirigió sus pensamientos a Dios. Se preocupó de que todos estuvieran bien armados. Los reagrupó y los colocó en puestos estratégicos. Utilizó la fuerza de la unidad familiar, mientras mitad trabajaba y la otra descansaba. El pueblo se reanimó al ver que su líder los entendía.

➤ Neh 5:1-5 menciona que el pueblo se quejaba que sus tierras estaban empeñadas y algunos de sus hijos vendidos.

Luego de escucharlos Nehemías reprendió a los nobles por su

falta de comprensión Neh 5:7, en el versículo 11 dice que pidió restitución inmediata y en el 12 menciona que hicieron como él les dijo.

d. Nehemías restauró la autoridad de la palabra de Dios.

➤ Neh 8: 1-8 Él y Esdras hacían cumplir las normas de Dios y las enseñaban de tal manera que todos entendían.

➤ Neh 13:15 Nehemías amonesta a algunos por vender en día de reposo.

➤ Neh 13:30 el pueblo fue limpiado y separado de todo extranjero y puso sacerdotes y levitas por grupos a cada uno en su servicio.

e. Diseño en la organización

➤ Neh 2:11-16 Antes de nada hizo un diagnóstico de lo que estaba ocurriendo; luego el recuento del personal disponible. Planificó siempre a cada grupo le encomendó una responsabilidad específica y clara; concedió reconocimiento a los líderes subordinados, Neh 7:2 dice que cuando mencionaba a alguien lo hacía por su nombre y cargo y al mismo tiempo presentaba cualidades especiales de él o ellos.

f. Habilidad para enfrentar la oposición organizada

➤ Neh 4:9 Oran y ponen guardia

- Neh 4:16 menciona que tomaba todas las precauciones aunque su fe no desmayaba.
- Neh 4:20 Infunde aliento a sus seguidores dándoles la seguridad que Dios peleará por ellos.

g. LLegó hasta el final

- Neh 6:15 fue terminado el muro en 52 días.

Un buen líder ayuda a los miembros de su grupo a sentir aumentada responsabilidad. Capacita a los maestros para que obtengan importancia al compartir con ellos la reponsabilidad del programa. No permite que su posición intervenga en la oportunidad de otros para adoptar responsabilidades.

...es la responsabilidad compartida, no dividida, entre los miembros del plantel. Un líder oficial puede compartir toda su responsabilidad y autoridad cuando crea oportunidades para la participación en las decisiones de cómo han de ser empleados

Wiles (1965:56)

SU LIDERAZGO

*Ud. se revela a sí mismo por los amigos que cultiva,
por su manera de hablar,*

*Por la forma como emplea su tiempo libre,
y el uso que hace de sus pesos y centavos.*

*Ud. habla de sí mismo por las ropas que viste,
por el espíritu que exhibe al llevar sus cargas,
por todo lo que le cause risa,
y por la clase de música que escucha.*

*Ud. proclama lo que es por la forma con anda
por todo aquello en lo cual se deleita en hablar,
por la manera como afronta sus fracasos,
y por la simple forma de comer.*

*Por los libros que escoge del repleto anaquel:
de todas estas maneras se revela a sí mismo;
Por lo tanto no tiene sentido
el esfuerzo que haga para dar una falsa impresión*

Walter B. Knight

"Los que hoy ocupan puestos de confianza deben procurar aprender la lección enseñada por la oración de Salomón. Cuanto más elevado sea el cargo que ocupe el hombre y mayor sea la responsabilidad que ha de llevar, más amplia sea la influencia que ejerza y tanto más necesario será que confíe en Dios. Debe recordar siempre que justamente con el llamamiento a trabajar le llega la invitación a andar con circunspección delante de sus semejantes. Debe conservar delante de Dios la actitud de que aprende. Los cargos no dan santidad de carácter. Honrando a Dios y obedeciendo sus mandamientos es como un hombre llega a ser realmente grande"

White (1957:20)

La posición no hace al hombre

"Pero la posición no hace al hombre. Es la integridad del carácter, el espíritu de Cristo, lo que lo hace agradecido, abnegado, sin parcialidad y sin hipocresía: es ésto lo que tiene valor para Dios. A aquellos cuya vida está escondida con Cristo en Dios, el Señor les dice: "He aquí que en las palmas te tengo esculpida: delante de mí están siempre tu manos"

White (1977: 363)

La influencia se refleja en la gente

El éxito que acompaña los esfuerzos de Nehemías muestran lo que pueden lograr la oración, la fe y la acción sabia y enérgica. La fe viva promoverá la acción enérgica. El Espíritu que manifiesta el director será en gran parte reflejado por el pueblo.

White(1973:221)

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando se menciona el término estilo inmediatamente se lo relaciona con la manera de hacer las cosas. Para entender más a fondo este concepto se mencionan algunos autores quienes se ocupan de este tópico.

Concepto de Estilos

De Pree (1990:44), cuando define el término estilo, dice: "Es una consecuencia de las convicciones que tenemos de lo que hay en nuestro corazón".

Barcelo (1986:30), agrega:

El viejo dilema de que si el dirigente nace o se hace parece resuelto; ambas cosas son ciertas. El estudio no puede sustituir a las cualidades innatas, pero éstas han de potenciarse mediante la adecuada formación, mejorarse con la experiencia, depurarse con la continua reflexión y apoyarse en las conquistas del saber técnico-científico.

Reynolds (1993), menciona que al estudiar los estilos de liderazgo se

incluye:

- Lo que el líder hace.
- Lo que el líder dice.
- Cómo el líder actúa o se relaciona.
- Cómo comunica con sus subalternos.

Al mismo tiempo argumenta que el estilo de liderazgo se centra en la forma que hace uso de su autoridad.

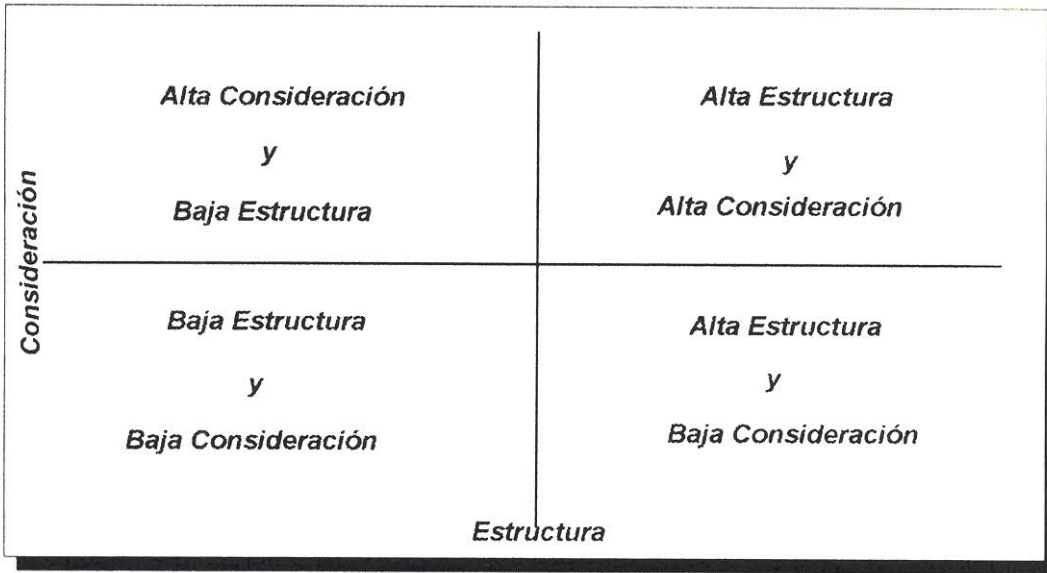
Es evidente que para determinar los estilos de liderazgo de una persona se debe conocer algunos aspectos esenciales.

Estilo de liderazgo de la Universidad de Ohio:

En 1945 un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio realizó el más amplio y riguroso estudio con respecto al comportamiento del líder. Esta universidad llegó a la conclusión que existen dos calificaciones que caracterizan los estilos de liderato organizacional, Fulmer (1983).

1. Estructura Inicial: Está orientada hacia la terminación de la tarea y hacia los objetivos organizacionales. Los líderes con altas calificaciones en la estructura inicial, son fuertes en planeación, programación y comunicación.
2. La consideración: Se inclina hacia las relaciones con los empleados y sus necesidades. Los líderes trabajan en una situación de confianza y respeto mutuo entre ellos y sus empleados. Aquí los líderes pueden calificar alto o bajo sobre ambas en una estructura inicial y en consideración.

Cuadrantes de dirección de la Ohio State.



Donnelly, Gibson & Ivancevich (1984:271) mencionan que los estudios realizados por la Universidad de Ohio se llegó a la conclusión que: "La elevada estructura de iniciación y la baja dimensión de consideración estaban relacionadas con más ausentismo, accidentes, quejas y cambio de personal"

Se comenta que los estudios realizados por Fleishman & Harris en dicha universidad dio como resultado realidades muy concretas.

Huse & Bowditch (1986:134), declara:

El índice de motivos de queja era más bajo cuando existían una estructura alta y una consideración alta; cuando la baja consideración se unía a una estructura baja, el índice de motivos de queja era alto. Con una consideración de tipo medio se encontró un alto índice de motivos de queja en unión de una estructura alta y un índice bajo en unión de una estructura baja. El índice de rotación del personal mostraba la misma tendencia.

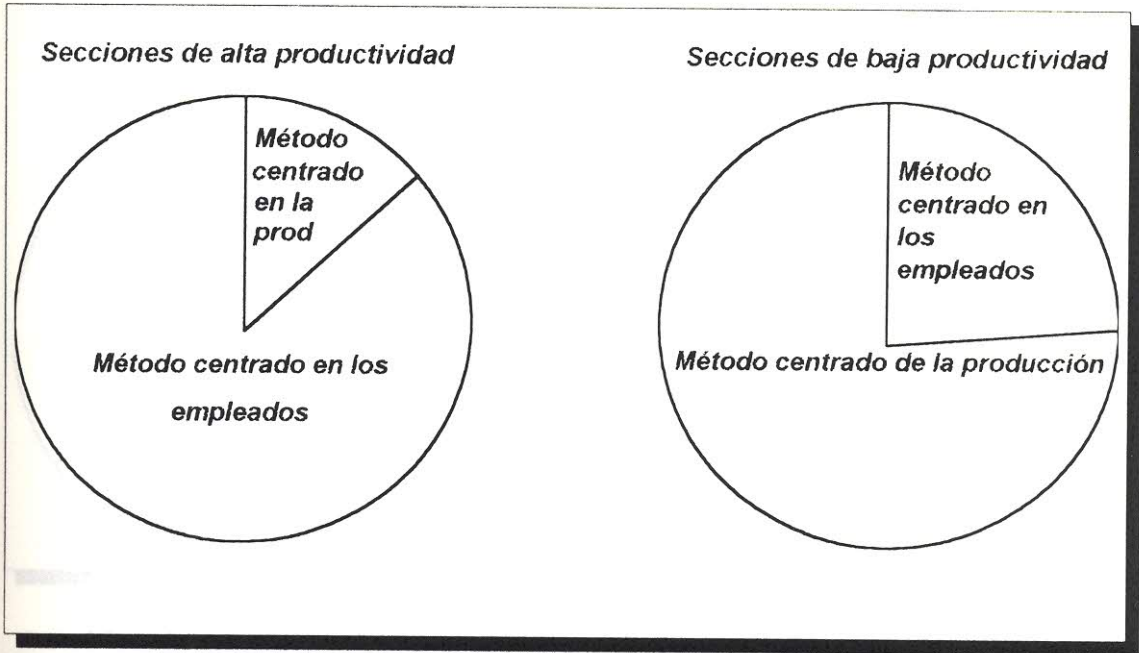
Sin duda los investigadores de Ohio estimularon el interés, tanto de profanos como de investigadores, en el estudio sistemático del liderazgo.

Estilo de Liderazgo de la Universidad de Michigan

Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan han estudiado los patrones y los estilos de líderes durante tres décadas. A través de estas investigaciones para comprender la conducta del liderazgo, Koontz y otros (1985). Al mismo tiempo este autor señala que un líder eficaz es aquel que posee una fuerte orientación hacia sus subordinados y que depende de las comunicaciones para mantener a todos los grupos laborando como una sola unidad.

Según Huse, Bowditch & Lundgren (1984), mencionan que los estudios realizados por Rensis Likert que un supervisor se ocupa también de los aspectos técnicos de un trabajo, el procedimiento centrado en el empleado es superior al que se centra en la producción en lo que respecta a levantar la moral y obtener mayor productividad

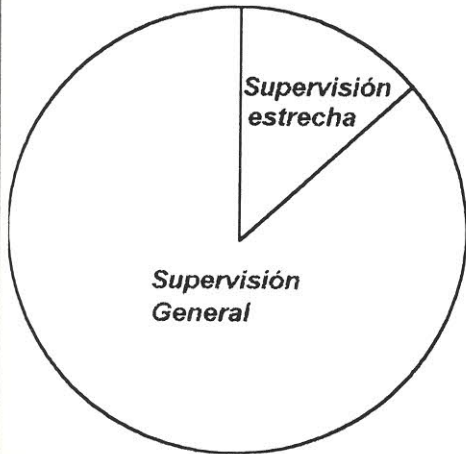
Esquema: Diferencias en los efectos sobre producción y empleados entre secciones de alta y de baja productividad



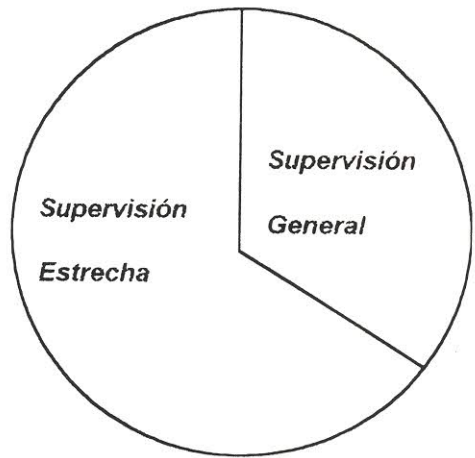
Para determinar este estilo Likert dice que ordinariamente se asocia de supervisión estrecha con el liderato centrado en la producción y la supervisión general en el liderato que se centra en los empleados. Los resultados de sus investigaciones indican que la supervisión estrecha tiende a asociarse con una productividad baja, mientras que la supervisión general se equipara a una productividad elevada. A su vez dice que la supervisión estrecha guarda relación con la actitud de los subordinados para con sus supervisores.

Esquema: Muestra las diferencias en los efectos sobre supervisión en las secciones de alta y de baja productividad.

Secciones de alta productividad



Secciones de baja productividad



Finalmente Likert mencionando por Lundgren (1984:382-383) afirma:

...en cuanto más dispuesto se muestra el director a ayudar y cuanto con mayor frecuencia utiliza los métodos de grupos para la toma de decisiones, tanto más grande es la capacidad de su organización para conseguir esfuerzos coordinados al logro de sus objetivos con garantías de éxito

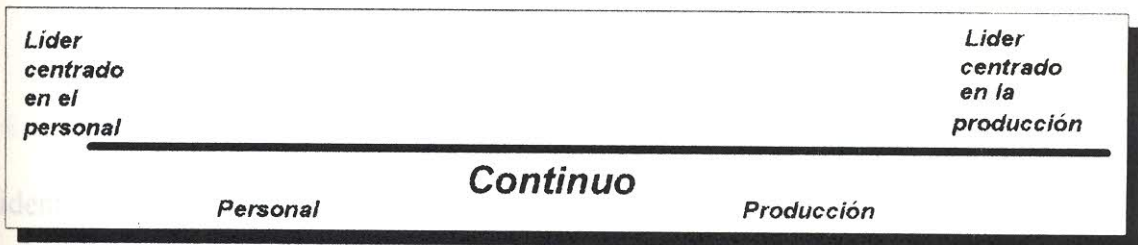
Donnelley, Gibson & Ivanceiech (1984) también cita los estudios realizados

por Likert quién clarifica al líder en:

1. Líder centrado en el trabajo: Este líder estructura el trabajo de sus subordinados, supervisa detenidamente para que se efectúe las labores designadas, utiliza incentivos para estimular la producción y determina tasas standard de producción basadas en procedimientos tales como el estudio del tiempo.
2. El líder centrado en los empleados: Es el líder que dirige su atención su atención a los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y a crear grupos laborales efectivos con elevadas metas de

desempeño. El específica objetivos, los comunica a sus subordinados y les da libertad considerable para que efectúen su labor.

Likert comprobó que el tipo de supervisión general (centrado en los empleados) es más efectivo que el estilo de supervisión estrecha (centrado en el trabajo). Al mismo tiempo sugiere que el tipo de estilo de liderazgo influye de forma significativa en los diversos criterios de rendimiento (productividad, ausentismo, actitudes, reorganización). Por eso recomienda que los directores deben ser centrados en el empleado cuando sea posible.



Teoría situacional del Liderazgo

La teoría situacional del liderazgo es un avance de los estudios hechos sobre estilo de liderazgo. La teoría situacional de liderazgo. Esta teoría indica que el líder aplicará su estilo dependiendo de la situación, el momento, la persona y otros aspectos.

Reynolds (199316), cuando se refiere a este estilo afirma: "Liderazgo situacional es el liderazgo que se aplica a la situación del momento. Toma en cuenta al líder, al seguidor y las demandas de la situación--el tiempo y el lugar--el cuándo y el dónde".

Esta teoría indica que el líder aplicará su estilo dependiendo de la situación el momento, la persona y otras circunstancias. Esta es una de las teorías que más aceptación han tenido por su enfoque más completo y operativo.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1987;212), Afirma:

Así pues, el buen administrador de recursos humanos puede caracterizarse primordialmente no como un líder fuerte ni como un líder tolerante. Mas bien será el que mantenga un alto promedio de bateo en la evaluación exacta de las fuerzas que determinan lo que debería ser su conducta más apropiada en cualquier momento dado, y en la capacidad real de portarse de acuerdo con ello.

Los cuatro estilos básicos del liderato situacional

Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1986) el liderazgo situacional se ha identificado por presentar cuatro estilos básicos que lo caracterizan como tal.

- Estilo 1: Dirigir:** El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. Vale para personas que carecen de competencia pero tienen interés y entusiasmo (D1). Necesitan directivas y supervisión para iniciarse en sus cometidos.
- Estilo 2: Instruir:** El líder, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. Sirve para las personas que poseen alguna competencia pero les falta el interés (D2). Necesitan dirección y supervisión porque todavía son relativamente novatas; y también necesitan apoyo y elogios para

forjarse su autoestima, así como intervenir en las decisiones, para restaurar el interés.

3. **Estilo 3: Apoyar:** El líder facilita y apoya los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas, y comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones. Es lo que se debe hacer con quienes poseen competencia pero carecen de seguridad en sí mismos o de motivación (**D3**). No necesitan que se les ordene muchas cosas, pues ya saben lo que deben hacer, pero conviene ayudarles a reforzar su seguridad y motivación.

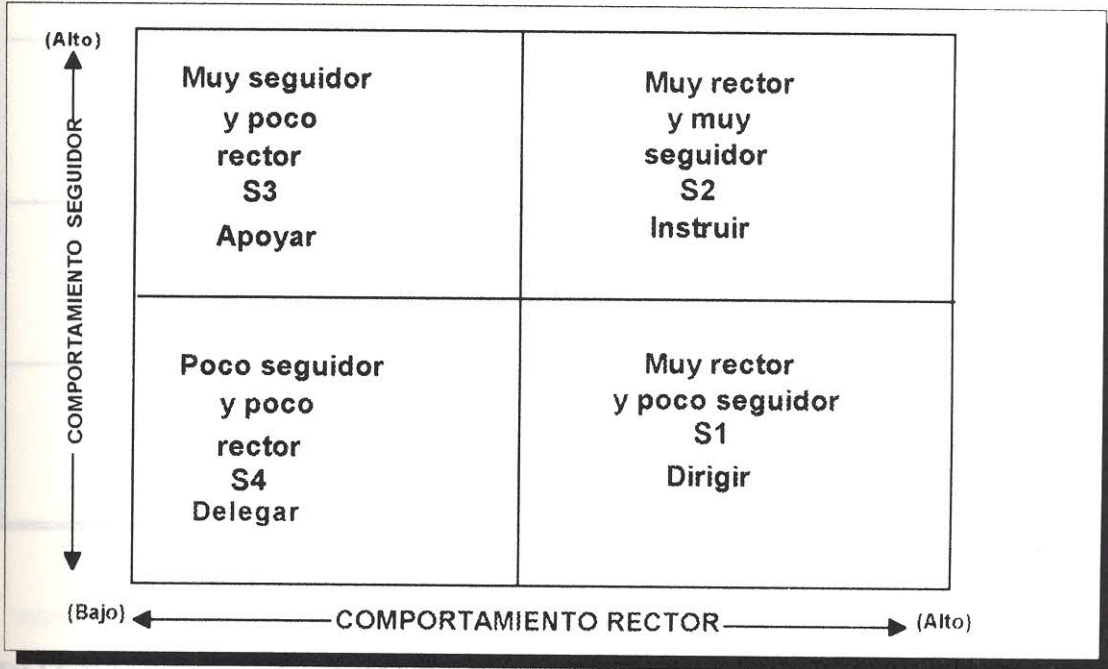
4. **Estilo 4: Delegar:** El líder pone en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas. Es lo que procede con el personal que tiene competencia así como interés (**D4**). Son capaces de trabajar por cuenta propia en un proyecto, bajo escasa supervisión y sin pedir ayuda, y están dispuestos a hacerlo.

Estos cuatro estilos según menciona el autor están formados por diferentes combinaciones de dos factores básicos que pueden asumir el directivo para tratar de influir en los demás:

1. **El comportamiento rector:** Llamado también de apoyo, el mismo que se define con tres palabras claves: **Escuchar, controlar y supervisar.**

2. **El comportamiento seguidor:** Se caracteriza por: **Elogiar, escuchar y dar facilidades.**

ESQUEMA: Tabla que representa los cuatro estilos básicos de liderazgo situacional



Los cuatro niveles de desarrollo del liderazgo situacional:

Mucha Competencia * Mucho Interés D4	Mucha Competencia * Interés Variable D3	Alguna Competencia * Poco Interés D2	Poca Competencia * Mucho Interés D1
--	---	--	---

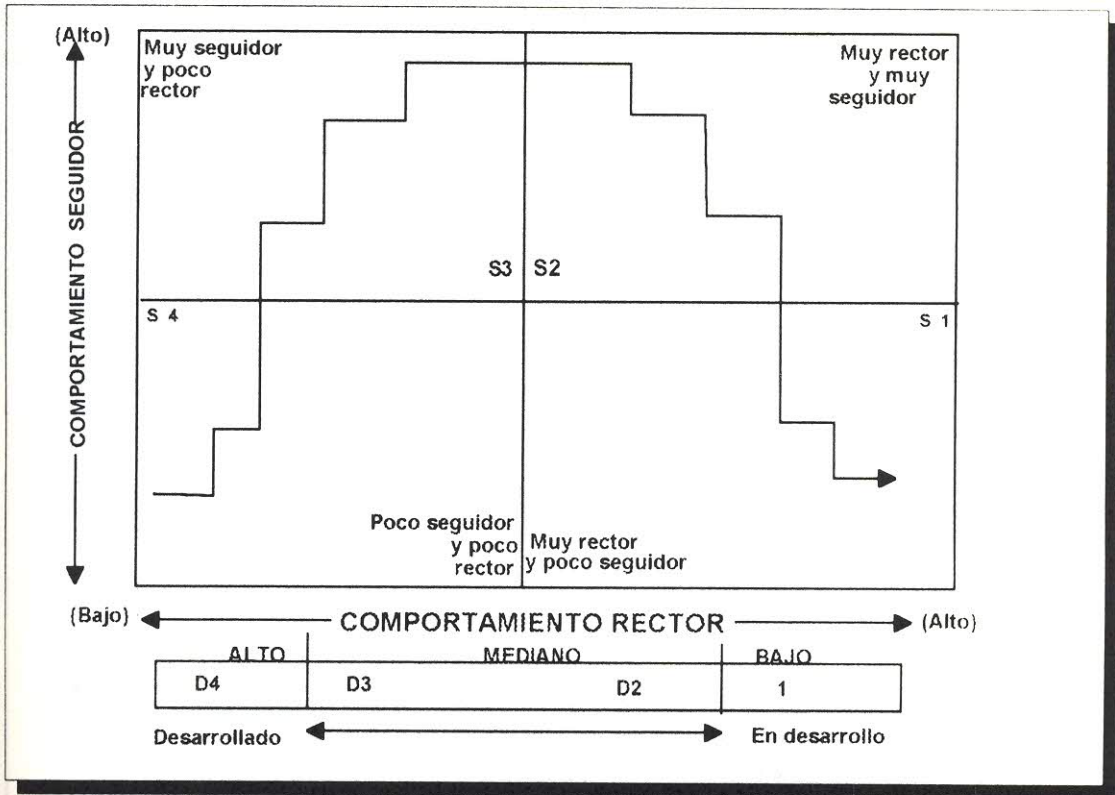
Desarrollado

En vías de
desarrollo

TABLA: Estilos de liderato apropiados para los diferentes niveles de desarrollo.

NIVEL DE DESARROLLO	ESTILOS DE LIDERATO ADECUADO
<p>← D1</p> <p>Poca competencia *</p> <p>Mucho interés</p>	<p>S1</p> <p>DIRIGIR Estructurar, controlar, y supervisar</p>
<p>D2</p> <p>Alguna competencia *</p> <p>Poco interés</p>	<p>S2</p> <p>INSTRUIR Orientar y ayudar</p>
<p>D3</p> <p>Mucha competencia *</p> <p>Interés variable</p>	<p>S3</p> <p>APOYAR Elogiar, escuchar y dar facilidades</p>
<p>D4</p> <p>Mucha competencia *</p> <p>Mucho interés</p>	<p>S4</p> <p>DELEGAR Traspasar la responsabilidad de las decisiones cotidianas</p>

DIAGRAMA: El siguiente diagrama muestra el grado de disposición en lo que se relaciona a los cuatro estilos y viceversa:



PASOS ASCENDENTES:

Los pasos ascendentes a lo largo de la curva muestran que el jefe proporciona cada vez menos directivas, a medida que el subordinado aprende su tarea.

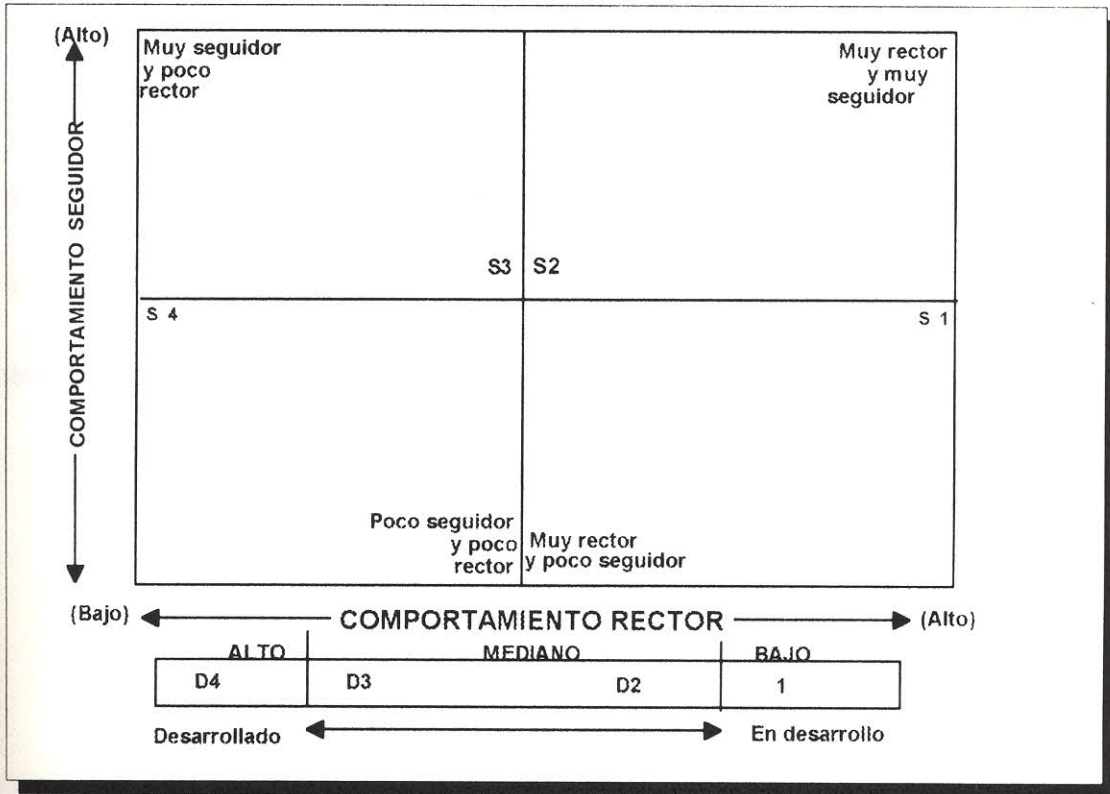
Pasos para fomentar la competencia y el interés de los seguidores

Los seguidores requieren ser estimulados para ser puestos en acción y los

pasos para hacerlo son los siguientes

1. *Qué hacer.*
2. *Mostrarles cómo hacer.*
3. *Dejar que lo intente.*
4. *Observar el rendimiento.*
5. *Elogiar los progresos*

DIAGRAMA: Ubicación de las cuatro palabras claves del liderazgo situacional en los cuatro cuadrantes,



CURVA:

Se llama curva de rendimiento. Esta indica que mientras la curva pasa de un D1 a D4, la curva muestra como el estilo de liderato pasa de S1 (dirigir) a S4 (delegar); durante este proceso al principio se incrementa el apoyo (S2), para luego disminuir la directividad (S3), hasta que finalmente se puede reducir también el apoyo (S4).

Fulmer (1983) argumenta que el liderato efectivo es una función de la personalidad del líder, de las personalidades de los miembros del grupo y de la situación del mismo. El cita dos tipos de lideratos para esta sección:

1. **Dirección situacional adaptiva:** Al referirse a este estilo Fulmer menciona a Fiedler quien creó un modelo de liderato situacional que especifica tres factores cruciales que pueden variar dependiendo de la situación del liderato:

1. Relaciones líder-miembro: La confianza del grupo hacia el líder y la atracción que éste tiene con respecto al grupo juega un papel muy importante.
2. Poder de la tarea: El grado hasta el cual las responsabilidades son rutinarias y están claramente definidas.
3. Poder de posición: La naturaleza y cantidad de poder y autoridad inherente a la posición.

2. **El continuo de la dirección:** Tannenbaum & Schmid presentan un modelo gráfico de comportamiento de la dirección que toma en cuenta los rasgos personales del líder, los estilos del comportamiento y los factores situacionales.

Cualidades para el liderazgo situacional:

El liderazgo situacional como todos los demás también requiere que el líder que lo ejerza tenga algunas cualidades importantes según Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1986:41), son:

1. **Flexibilidad:** Hay que aprender a utilizar con flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderato.
2. **Diagnóstico:** Hay que aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de usted.
3. **Concenso:** Hay que aprender a negociar acuerdos con ellas, tantear el estilo de liderato que esperan de usted.

FRASES QUE CARACTERIZAN AL LIDERAZGO SITUACIONAL

- ♦ *No es cuestión de trabajar más, sino de trabajar con más inteligencia.*
- ♦ *Diferentes caricias para distintos muchachos.*
- ♦ *El directivo completo es flexible y capaz de aplicar cuatro estilos de lideratos distintos.*
- ♦ *No hay nada tan injusto como tratar por igual a los que son desiguales.*
- ♦ *Vayamos despacio, que tengo prisa.*
- ♦ *Todos tienen aptitudes para convertirse en estrellas profesionales: basta saber de dónde vienen y salir a su encuentro.*
- ♦ *Cuando el mejor líder ha hecho su tarea, el pueblo dice: Nosotros lo hicimos!.*
- ♦ *El liderato situacional no es algo que usted hace a la gente, sino algo que usted hace con la gente.*

Componentes del liderazgo situacional

Todo se compone de algo; es así como el liderazgo situacional también cumple con ese requisito Reynolds (1993), menciona a Hersey & Blanchard quienes han demostrado que los estilos de liderazgo tienden a variar dependiendo de:

1.El líder

2.El seguidor.

3.Situación particular del caso.

SECRETOS QUE CONVIERTEN AL LIDERAZGO SITUACIONAL EN UN MODELO DINAMICO

- 1. Los objetivos: Lanzan el rendimiento hacia la dirección adecuada y permiten que el jefe analice la competencia y el interés (nivel de desarrollo de un subordinado).*
- 2. Los elogios: Fomentan la mejora del grado de desarrollo de los individuos y permiten que el jefe cambie su estilo de liderato, pasando gradualmente de un comportamiento más rector (dirigir) a otro menos directivo, y de uno más seguidor (instruir apoyar) a otro menos seguidor y menos rector (delegar).*
- 3. Las reprimendas: Frenan la baja de rendimiento y pueden implicar que el jefe deba pasar de controlar a estimular menos (delegar) a estimular más (apoyar) o controlar más (instruir, dirigir).*

Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1986:114)

El Estilo de Liderazgo de Cristo

Las muchas maneras como actuó Cristo frente a circunstancias diferentes hace suponer que su estilo de liderazgo fue situacional. En la Biblia se pueden encontrar un gran número de situaciones que muestran dicho estilo. Algunos de ellos son:

1. Jesús trató amablemente a Simón cuando acusó a María. White (1955) porque una reprensión hubiera hecho que su corazón se endureciera más.
2. Jesús tuvo misericordia de María y la perdonó porque conocía las circunstancias por las que ella pasó.
3. Jesús reprende a sus discípulos para apagar sus deseos de venganza. San Luc. 9:55 "Jesús volvió y los reprendió".
4. Jesús acusa a los fariseos y maestros de la ley. Mat 23:12-20 presenta la reprensión más drástica dirigida a un grupo de líderes.

Bietz (1988:57) cita a White quién declara:

En algunas ocasiones Cristo reprendió con severidad y en ciertas circunstancias también lo hará con nosotros; pero debemos recordar que Jesús conocía la condición de aquellos a quienes dirigía la reprensión y sabía el grado de reprobación que podían soportar para corregir su equivocado curso de acción, pero igualmente sabía cómo compadecerse del extraviado, consolar al desdichado y darle ánimo al débil.

5. Jesús reprendió con ira santa: Mat 23:37 Jesús dijo: "Cuantas veces quise juntar a tus hijos como la gallina junta a sus pollos

debajo de sus alas, y no quisiste" Jesús reprendió con profundo amor y preocupación.

6. Jesús señala los aspectos de Judas, su orgullo, rebeldía y sus ambiciones egoístas pero no le condenó.
7. Jesús enseña su doctrina practicándola Mat 6:7-20 Esto indica que el líder debe ser maestro.
8. Jesús enseña la importancia de las buenas relaciones personales Mat 6:21-25.
9. Jesús enseña con autoridad. Mat 7:28
10. Jesús ayuda a los menos afortunados, Mat 9:12 menciona que los que están capacitados no necesitan tanta atención como aquellos que están apenas aprendiendo.
11. Jesús ofrece su ayuda a los que se sienten cansados en sus tareas. Mat 11:25-30.
12. Jesús reprende a su pueblo Mat 12:34 dice: "¡Raza de víboras! ¿Cómo pueden decir cosas buenas si ustedes mismos son malos? de lo que abunda en el corazón habla la boca".
13. Jesús da de comer a cinco mil hombres, Ma 14:13-21 muestra cómo Jesús suple en primer lugar las necesidades fisiológicas de sus seguidores.

14. Jesús uso palabras sencillas y ejemplos concretos para llamar la atención a los que acusaban a alguien., Mat 14:1-9

Altamirano (1994) hace una comparación de los estilos de liderazgo y los momentos en que Jesús aplicó cada uno.

ESTILOS DE LIDERAZGO	LIDERAZGO DE JESÚS
<p style="text-align: center;"><i>Directivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>El líder ordena, manda</i> ➤ <i>El líder supervisa de cerca</i> 	<p>Jn 2:13-22; Mr 11:15-19</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Jesús vio confusión, ordenó y actuó enérgicamente.</i> ➤ <i>Habían principios que se estaban quebrantando</i>
<p style="text-align: center;"><i>Consultivo o Instructivo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>El líder manda y controla</i> ➤ <i>Explica decisiones</i> ➤ <i>Pide sugerencias</i> ➤ <i>Motiva al progreso</i> 	<p>Luc 22:7-14</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Jesús envió a Pedro y a Juan, Jesús los escucho, los instruyó y explicó como se debía hacer las cosas</i>
<p style="text-align: center;"><i>Delegar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Asigna tarea, da responsabilidad de toma de decsiones y solución de problemas.</i> 	<p>Marcos 16:14-18</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Jesús capacito a los discípulos y luego le indicó la tarea que debían realizar.</i>
<p style="text-align: center;"><i>Participativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Facilita y apoya esfuerzos</i> ➤ <i>Ayuda a tomar decisiones en conjunto</i> 	<p>Mateo 16:13-20</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Jesús involucró a los discípulos en todas las tareas</i> ➤ <i>Jesús dijo que los dicípulos opinaran</i> ➤ <i>Jesús valoró y consideró la opinión de Pedro</i>

"Los que aceptan puestos de responsabilidad en la obra de Dios deberían recordar siempre que al llamarlos a esta obra el Señor los ha llamado también a andar con prudencia delante de él y delante de los hombres.

En vez de creerse llamados a regentar, a dictar y mandar, deberían darse cuenta de que ellos mismos, necesitan aprender. Cuando un obrero de responsabilidad no aprende esta lección, cuando antes se lo revele de su responsabilidad, tanto mejor será para él mismo y para la obra de Dios. Jamás importe un cargo santidad y excelencia de carácter.

Quien honra a Dios y guarda sus mandamientos recibe él mismo como honores"

White (1953:14)

CAPITULO III

LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL DIRECTOR COMO LÍDER

La administración de una institución tiene dos fuertes e importantes áreas que forman su totalidad, uno es la actitud externa (estrategia de toda la empresa) y la otra es la estructuración interna (organización de toda la empresa).

Como resultado de esta combinación el director de un centro educativo debe ejercer su liderazgo tanto en calidad de estratega como de arquitecto de la organización. Estas dos responsabilidades están íntimamente ligadas ya que toda las reacciones estratégicas dependen de las aptitudes organizadoras para que pueda tener buenos resultados.

Es vital reconocer, que aunque en la teoría la estrategia determina la organización, en la práctica la estrategia depende en alto grado de los factores que intervienen en la organización, Uytterhoeven, Ackerman y Roseblum (1986), basados en este concepto y con el afán de contribuir con el director a euilibrar la función estratégica en la institución; a continuación se desarrolla por separado cada una de estas tareas, inmediatamente después de dar un panorama de lo que es la estrategia.

FUNCIONES TRASCENDENTES DEL DIRECTOR COMO LIDER

EL DIRECTOR



I. La función estratégica

A. ESTRATEGIA

1. Conceptos de estrategia

La estrategia es un término que se usa para definir la manera de reaccionar y atender del director a los cambios que suelen suceder en el entorno de la institución. Es la acción que permite al director anticiparse al futuro tomando en cuenta las debilidades y fortalezas tanto dentro y fuera del centro educativo. Para Meza (1994) es el resultado de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un conjunto de acciones coherentes, de asignación de recursos y de decisiones tácticas. sigue diciendo que estrategia es el conjunto ordenado y coherente de objetivos concretos que se pretende alcanzar, guiándose por prácticas y maneras específicas de hacer, que se coordinan en un plan de acción ordenado en el tiempo y que contempla la totalidad del propósito específico de la institución educativa.

Uyterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1986:18) dice: "La estrategia es una actividad intelectual que se refiere a planes abstractos y a recursos físicos o financieros" Stacey (1992) menciona que la función estratégica implica hacer que la organización sea suficientemente flexible para tomar la iniciativa o responder a cambios inesperados en el mercado, al mismo tiempo que se innova, se hacen

movimientos tanto de mercado como de organización, es decir dedicar la atención la ejecución.

La función estratégica:

- Entrega lo que el alumno desea hoy y hacerlo mejor que le competencia.
- Entregar en forma continua, uniforme y creativa lo que el alumno requiere mañana y de ahí en adelante y hacerlo mejor que la competencia

Stoner y Wankel (1989) define a la estrategia partiendo de dos perspectivas:

a. Lo que una organización intenta hacer: La estrategia es el programa general para definir y alcanza los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Este programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los directores al formular las estrategias de la organización.

b. Lo que eventualmente hace una organización: Aquí la estrategia es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo. Toda estrategia tiene una relación con su ambiente que puede ser examinada y descrita.

A la formulación activa de la estrategia se le conoce como planeación estratégica, la cual adopta una orientación amplia y generalmente a largo plazo.

2. Características de la estrategia

Sin duda alguna la estrategia presenta características específicas que le dan mayor realce. Stoner y Wankel (1989:129), mencionan a Rober H. Hayes y Steve C. Wheelwright quienes han descubierto cinco características fundamentales:

1. **Horizonte temporal:** La palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.
2. **Impacto:** Si no hay evidencia durante largo tiempo, su impacto final será sumamente importante.
3. **Concentración de esfuerzo:** Las actividades los esfuerzos se reducen a fines limitados. Disminuye los recursos disponibles para otras actividades.
4. **Patrón de decisiones:** La mayor parte de estrategias exigen que la mayor parte de decisiones sean tomadas con el tiempo.
5. **Capacidad de penetración:** Una estrategia abarga una gama de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Esto exige que todos los niveles de la organización actúen para reforzar la estrategia.

3. Modos de formular una estrategia

La estrategia no es el resultado de la casualidad o algo que se puede hacer sin necesidad de conocer aspectos que son importantes para que ésta logre su contenido. Ante esto Stoner & Wankel (1989:130-131), cita a Mintzberg quien presenta tres maneras de formular una estrategia:

1. **El modo emprendedor:** Un líder, generalmente el fundador de la empresa toma decisiones atrevidas y riesgosas más o menos intuitivamente. Este tipo de empresa es motivada esencialmente por una meta suprema: El crecimiento constante. Toda búsqueda está orientada por el plan de ataque del jefe.
2. **El modo adaptivo:** Se le ha denominado "ciencia de la improvisación". Este director reacciona ante cada situación de acuerdo como ésta se presente. Este director tiende a reaccionar defensivamente ante las acciones de los competidores. Esto se debe a la falta de una fuente central de poder.
3. **El modo de planeación:** En este modo los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático que los obliga a analizar el ambiente y la organización, a fin de elaborar un plan para proyectarse hacia el futuro. Aquí ellos deben también tomar decisiones arriesgadas, pero son sistemáticas y estructuradas, es decir se basan en una estimación racional de las oportunidades y amenazas del ambiente, siendo ajustadas para que sean congruentes con la misión y capacidades globales de la organización.

White (1976:73) agrega:

Es esencial trabajar en orden, siguiendo un plan organizado y un objetivo definido, nadie puede instruir en forma adecuada a otra persona a menos que el director cuide que la obra que debe hacerse se realice en forma sistemática y en orden, de manera que se efectúe a su debido tiempo

4. Clasificación Estrategia

Es obvio que la institución clasifica el negocio en función de sus oportunidades y capacidades.

Según Meza (1994) esta clasificación lo hace dentro de las siguientes situaciones:

1. **De crecimiento efectivo**: Esta se da debido a la combinación de alta capacidad con alta oportunidad.
2. **De crecimiento potencial**: Resultados de la combinación de una alta oportunidad con una baja capacidad en el momento actual.
3. **De generación de fondos**: Debido a la combinación de una baja oportunidad con una alta capacidad.
4. **De problema**: Debido a la conjunción de baja oportunidad y baja capacidad.

5. El objetivo de la estrategia.

El objetivo principal de la estrategia es proporcionarle dirección a la institución educativa, es según Uytterhoeven, Ackerman & Rosenblum (1986): "Darle a la compañía la sensación de metas que conquistar y misiones que cumplir".

Ante la falta de estrategia otros objetivos y metas llenarán el vacío que ella deja. Tomando en cuenta esto, el director debe procurar en lo posible establecer cohesión entre los objetivos de las unidades establecidas en la institución. Es importante que exista la cohesión ya que ésta permitirá que en la estrategia de la empresa se implanten prioridades entre las divisiones unitarias al mismo tiempo que las operaciones de las diversas unidades se relacionen entre sí.

Este aspecto de la integración de la estrategia, no solamente imprime un encausamiento uniforme a las unidades divisionales, sino que facilita una reacción total del organismo para ser más eficiente que la suma de sus partes.

6. Procedimiento de la estrategia.

Uytterhoven y Ackerman & Rosenblum (1986), presenta:

1. **Comprensión total del plan programado:** El interés radica en la manera en que la institución haya definido:

* Su rama de negocios.

* Su actitud frente a los competidores.

* El concepto de sí misma.

2. **Formulación del pronóstico estratégico**: Es decir pronosticar el desarrollo futuro, basado en:

* Lo político, social y económico.

* De mercadotecnia.

* De producto y de la tecnología.

* De los competidores.

Abarca todo el medio ambiente externo. Aquí el estratega toma en cuenta tanto las oportunidades, los peligros vigentes como también los futuros.

3. **Auditoría de los recursos**. El estratega evalúa los aspectos internos, tales como: Los operativos financieros y administrativos. El estratega define la oportunidad y debilidad de la institución.

4. **Medidas estratégicas optativas**: Esta se lleva a cabo tomando en cuenta tanto el ambiente externo como interno. La pregunta clave es: ¿Cuál es el alcance de las reacciones estratégicas, cuando se conocen las oportunidades y los peligros del medio ambiente así como la potencialidad y las deficiencias de la empresa?.

Esta etapa proporciona al director una variedad de opciones dado que se hace una valoración de cada una de ellas, las mismas que encauzan a la caza de oportunidades futuras, que permiten evitar las amenazas y riesgos que puedan surgir.

5. **La prueba de consistencia:** El director vincula lo que la compañía es capaz de llevar a cabo con sus recursos, con lo que es factible en su medio ambiente externo. Es decir aquí se evalúa la magnitud del plan programado y de las diversas alternativas estratégicas.

6. **Elección estratégica:** Al hacer esto el director puede ratificar la estrategia existente de la institución o crear un nuevo plan. Este es un compromiso que implica definir los elementos de la estrategia al mismo tiempo que se hacen elecciones básicas tomando en cuenta el riesgo.

B. EL DIRECTOR EN CALIDAD DE ESTRATEGA.

insu El director juega un papel sumamente transcendental en el desarrollo de esta tarea, puesto que es a través de ésta que marca un rumbo claro y preciso para la institución. Según Uytterhoeven, Ackerman & Rosenblum (1986), el director en calidad de estratega define los objetivos de la empresa, ya que a él le competen tanto el diagnóstico organizador como la actuación misma de la acción administrativa.

El director debe apreciar las relaciones humanas tanto como jefe como subalterno para que de ese modo pueda proporcionar un liderazgo profesional, esto debido a que en una sociedad democrática sólo es posible liderar si se cuenta con el consentimiento de los seguidores.

Uytterhoven, Ackerman & Rosenblum (1986: 18), afirma: "A todo director de hombres, el respeto a la dignidad humana le merece un primerísimo

lugar. El director general ejerce gran influencia en la calidad de la vida profesional de muchas personas".

En tal sentido, el director en calidad de estrategia debe considerar muy en serio a las personas que se encuentran a su cargo debido a que son ellas las que hacen que la tarea sea de índole política. Esto hace que el director se enfrente a realidades personales y de organización: Aspiraciones, deseos y objetivos de "personas", lo cual sin duda influirán en las motivaciones y en el espíritu de colaboración; especialmente cuando se procura poder.

El director debe de estar consciente que aunque la organización de la institución y las personas que lo componen son su medio, pueden ser un obstáculo ya que pueda ser que se elabore una excelente estrategia pero que exista incapacidad del organismo para llevarlo a cabo, por eso el director general en calidad de constructor, debe vincular sus planes con los factores humanos de formar parte de la organización.

1. Tarea del director con respecto a la estrategia:

De acuerdo con Uytterhoven, Ackerman & Rosenblum (1986: 96-97) el director se enfrenta a la tarea de:

1. Formar y adaptar constantemente la organización a las exigencias de la estrategia.

2. Que en su estrategia se tomen en consideración las limitaciones de la organización.
3. De conocer cuáles son los elementos que influyen en el proceso estratégico.
4. Probar si la organización está capacitada para apoyar a la estrategia.

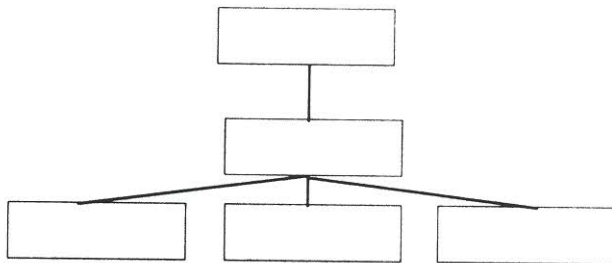
Es vital que el director formule constantemente interrogantes sobre si su estrategia, los peligros que surjan en su medio ambiente o las exigencias operativas mutables, crecerán más que su organización. La organización de hoy día tiene que vincularse con la estrategia, los peligros y las tareas de mañana.

Al realizar la prueba de si la organización es o no adecuada, el director deberá preguntarse:

- * ¿Qué aspectos presentará la organización dentro de algunos años?
- * ¿Cambiará la estrategia funcional y la personal?
- * ¿Quiénes aprobarán la organización y cuáles serán sus aptitudes?
- * ¿Qué ocurrirá con las relaciones recíprocas?
- * ¿Se librarán batallas por la cuestión del director en jefe cuando se retire?
- * ¿Se retirarán los funcionarios claves?
- * ¿Será posible hallar gente nueva con la misma pericia y declinación que las antiguas?

2. Instrumentos que emplea el director para Administrar:

1. **La estructura de la organización:** Aquí el director actúa como constructor.



2. **Los presupuestos, los sistemas de remuneración:** Aquí el director administra diversos sistemas que han sido fruto de planes.



3. **Las personas:** Aquí el director administra a través de sus relaciones con las personas.



Cualidades de director como estratega.

- * Conocer ampliamente al elemento humano.
- * Poseer un sentido de percepción para enfrentar el aspecto político de su organización.
- * Habilidad para diagnosticar, es decir capacidad para descubrir, seleccionar y aplicar hechos.
- * Disposición para tomar decisiones y darlas a conocer a su organismo.
- * Saber conquistar apoyo para implantar las decisiones hechas.
- * Capacidad para lograr intercambios, acomodados y avenencias.
- * Habilidad de discernimiento y aplicación de la política.
- * Ser sensato antes que ingenioso.
- * Saber aprovechar el momento oportuno, es decir poder pronosticar y anticiparse a eventos futuros, ordenando el orden de sucesión de las propias actuaciones acordes con estos y recorrer la senda que exige avances y retrocesos continuos en actuaciones y reacciones.
- * No solamente es un estratega sobre el papel; sino que convierte la estrategia formulada a través de su organización, en una que funciona eficientemente.
- * No debe limitarse a ser un estratega acertado, sino también un organizador idóneo.
- * Sabe formar juicios acertados.
- * Poseer habilidad creadora.
- * Es un innovador efectivo.
- * Es conciso para evitar recargos excesivos al proceso de tomar decisiones.
- * Es exacto para enfocar bien el análisis

Steiner (1989:17), cuando hace un contraste entre la estrategia formal y el modo emprendedor (intuitivo), señala:

"...la planeación estratégica formal es un esfuerzo para duplicar lo que pasa en la mente de un analista intuitivo brillante. Sin embargo, la planeación formal no puede ser realmente efectiva a menos que los directivos, a todos los niveles, transmitan sus juicios e intuiciones al proceso de la planeación. Tampoco será efectiva si los altos ejecutivos la rechazan y están a favor de su propia intuición.

C. La Planeación Estratégica

1. ¿Qué es la planeación estratégica?

Luego de haber definido estrategia, en esta sección se la integra con planeación para que así pueda dar la orientación y beneficio que se pretende prestar en este estudio.

Steiner (1989), define a la estrategia dividiéndolo en las siguientes partes:

1. **El porvenir de las decisiones actuales:** La planeación observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

"Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar la formas para lograrlo"

2. **Proceso:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas

para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

3. **Filosofía:** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

4. **Estructura:** Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos...La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Stoner & Wankel (1989:132), dice:

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos...Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

LA INTRODUCCION Y EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PLANEACION ESTRATEGICO FORMAL NO SON FACILES DE REALIZAR SIN ENCONTRAR PROBLEMAS. POR TANTO, LOS DIRECTORES INTELIGENTES PROCEDEN CON CAUTELA PARA ASEGURAR EL EXITO.

Steiner (1989:79)

Steiner (1989), opina que la planeación estratégica es un apoyo decisivo para la dirección estratégica. Claro que no abarca todo el proceso de la dirección estratégica, sino simplemente es un factor principal en el desarrollo de la misma. Se dice que existe dos tipos de direcciones: la operacional y la estratégica; en la que la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. De esta manera se ve que la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de estas dos se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

2. Características de la planeación estratégica

Así como la estrategia tiene sus propias características, la planeación estratégica también lo tiene. Una empresa puede superar el uso de los recursos internos siempre y cuando su estrategia original sea excelente; pero no le será posible superar fácilmente a estrategias equivocadas si solo tuviera una producción y distribución excelentes, Stoner (1989).

Stoner & Wankel (1989), menciona las siguientes características:

1. Se ocupa de cuestiones fundamentales. Da respuesta a las siguientes preguntas: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?.
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia?.
3. Supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación.
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
5. Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente. Esto porque la alta gerencia ve en forma más amplia todo los aspectos de la organización.

3. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica, no solamente en formularla sino en hacerlo bien, ante esto Handscombe y Norman (Excelentia mayo 1993) argumenta que las capacidades corporativas son el éxito directo en información y estrategia y entre estrategia y aplicación con éxito. Las observaciones día a día demuestra que con equipo capacitado con una mala estrategia, o un equipo malo con una buena estrategia, tendrá dificultades para mantener una posición de mercado y los resultados financieros competitivos en correspondencia con los líderes industriales.

Stoner & Wankel (198), opina que la planeación estratégica es importante:

1. Para el crecimiento y bienestar a largo plazo de la organización.
2. Da mejor dirección y orientación a sus actividades.
3. Las organizaciones se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.
4. Ayuda a tener un concepto bien definido de la organización y por lo tanto posibilita formular los planes y actividades que le acerquen a sus metas.

LOS EJECUTIVOS DEBERIAN VIGILAR CONSTANTEMENTE LA ECUACION COSTO-BENEFICIO DE LA PLANEACION PARA ASEGURAR QUE LOS BENEFICIOS SEAN SUPERIORES A LOS COSTOS.

EL DISEÑO DEL SISTEMA DEBERIA NATURALMENTE PROPORCIONAR LA HERRAMIENTA PARA IMPLANTAR PLANES, REVISAR EL PROGRESO Y EVALUAR LOS RESULTADOS.

Steiner (1989:81)

4. Deberes de la dirección máxima con respecto a la planeación estratégica

Al hablar de planeación estratégica inmediatamente nos viene a la mente sobre quién debe cumplir este deber dentro de una institución y cuáles son esos deberes.

Drucker, mencionado por Steiner (1989:13), presenta los siguientes :

1. La creación y la implantación de la estrategia, implica:

El deber de pensar en la misión del negocio, es decir hacerse la pregunta: ¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?. Esto nos lleva al establecimiento de los objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuros, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves.

2. **Crear y mantener la organización humana.**
3. **Satisfacer las responsabilidades concernientes a las relaciones que sólo los ejecutivos en el nivel más alto de una organización pueden establecer y mantener, tales como:** Clientes principales, proveedores muy importantes; participar en las relaciones públicas.

5. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Los directores que realizan una planeación estratégica debe conocer de antemano cuáles son las ventajas y las desventajas de la planeación estratégica

Stoner & Wankel (1989:135), presenta:

1. **Ventajas:** Al valerse de ella los directores
 - Dan a la organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.
 - Ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
 - Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
 - El análisis de la estrategia suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
 - Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.

2. **Desventajas:** Son:

- Puede crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Desde su torre de marfil los planificadores pueden tomar decisiones basándose en conceptos abstractos y en las necesidades reales.
- Mientras el proceso de la estrategia no empiece a funcionar bien tal vez la empresa tome decisiones con lentitud e incertidumbre.
- Tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Los gerentes tienden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de la planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

6. Pasos en la formulación de planes estratégicos

Cada acción que trasciende si queremos que tenga buenos resultados deben ser llevados a cabo siguiendo ciertos pasos.

Stoner & Wankel (1989), menciona ocho pasos que debe conocer el director líder:

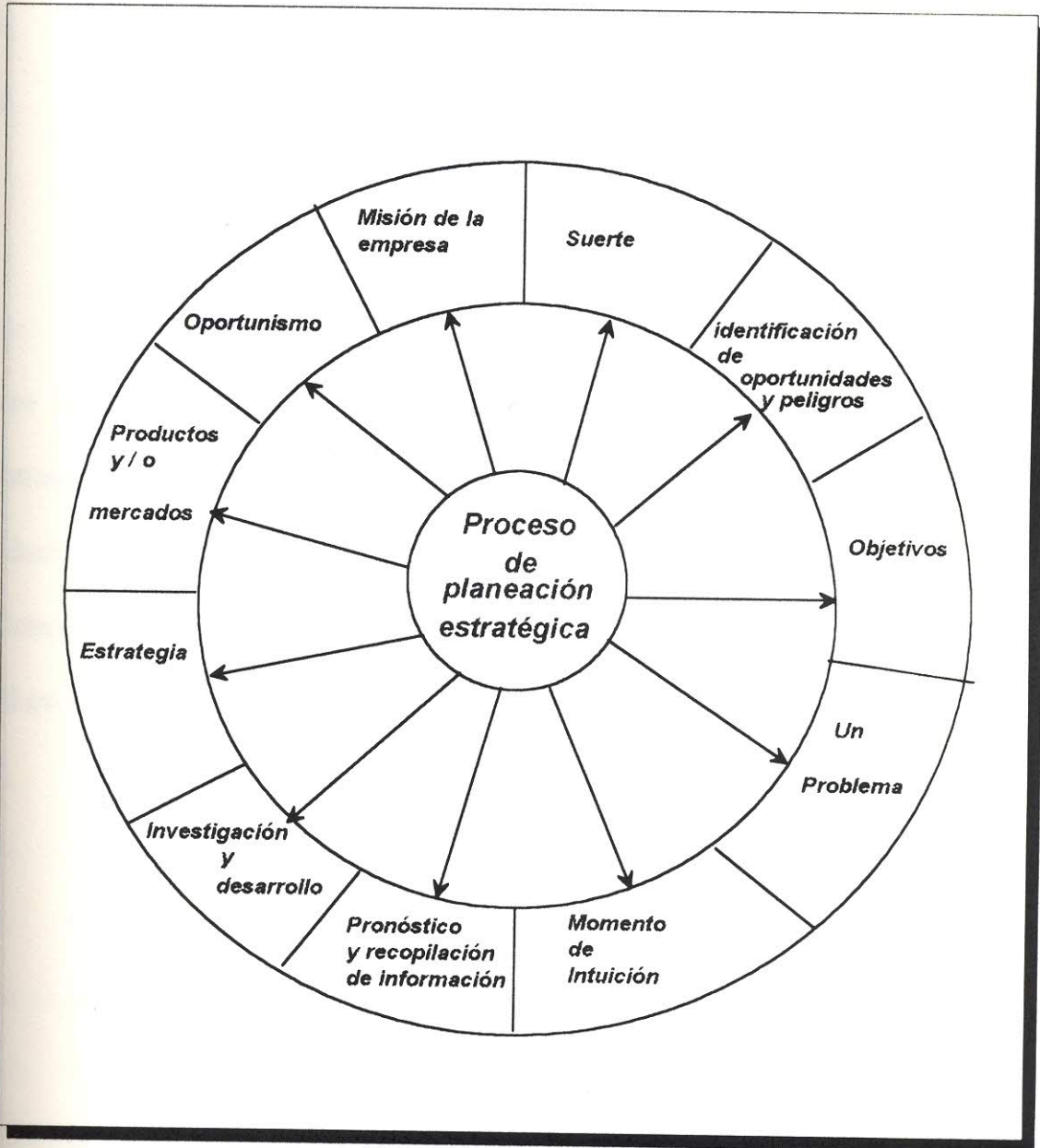
1. ¿Qué queremos ?
2. ¿Qué estamos haciendo para lograr lo que deseamos ?

3. ¿Qué está allí que necesita hacerse ?
4. ¿Qué podemos hacer ?
5. ¿Qué necesita hacerse y podemos hacerlo ?
6. ¿Seguir haciendo lo que estamos haciendo ahora nos llevará a donde queremos llegar ?
7. ¿Esto es lo que haremos para llegar donde queremos.
8. ¡Hágalo!
9. Realice verificaciones frecuentes para asegurarse de que está haciendo lo correcto.
 - a. Conocer al adversario: Precizando cuáles son sus fuerzas y debilidades, sus objetivos y estrategias y las acciones probables que emprenda para luchar
 - b. Plan contingente: Tener alternativas para contrarrestar fallas.

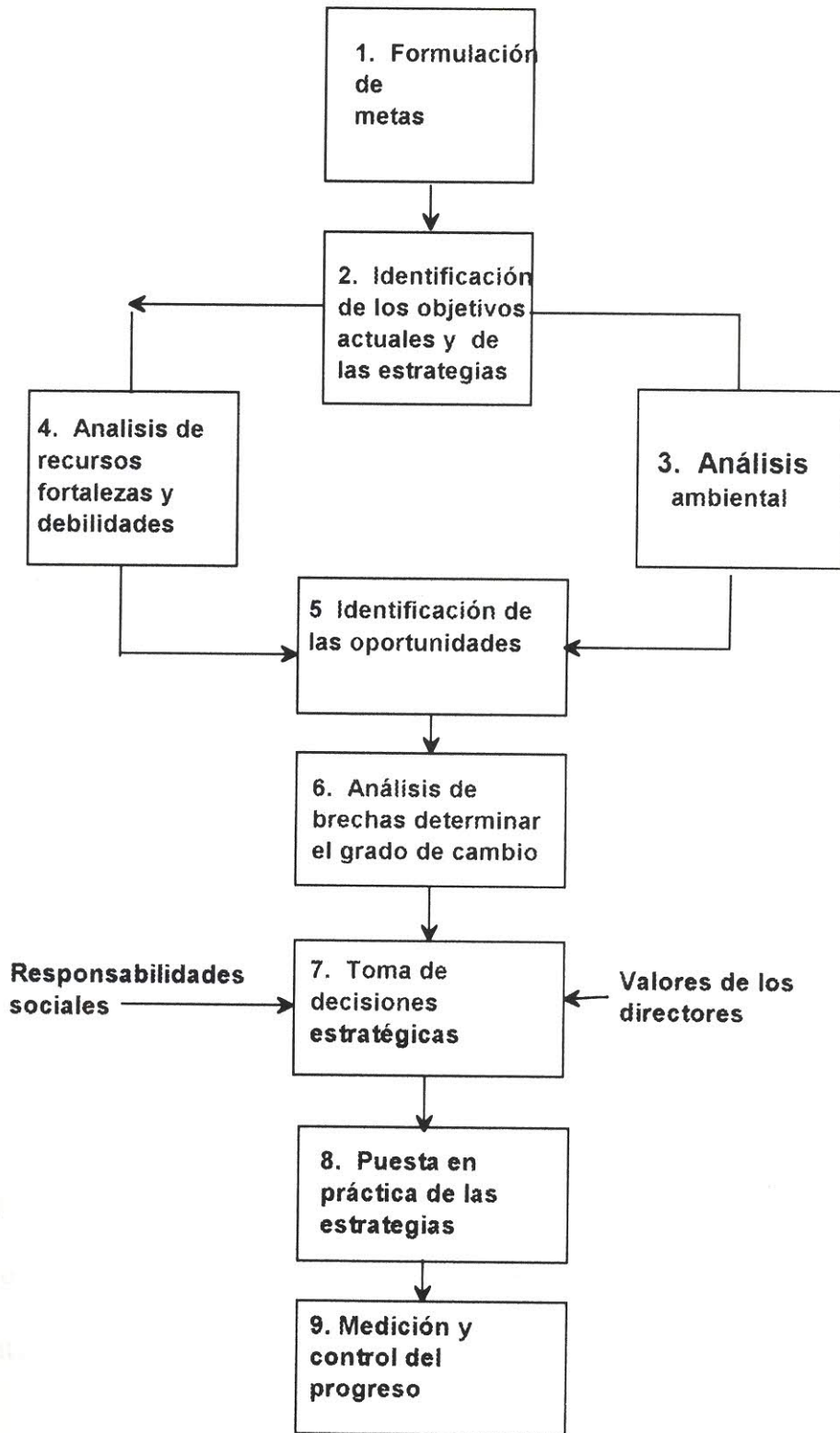
El mismo cita a Waterman quién declara: los grandes planes deben ser amplios, direccionales, generosos, adaptativos; no estrategias detalladas ni planes complicados a largo plazo.

Esquema puntos de partida para la planeación estratégica formal

Aquí se nota cada uno de los aspectos a tomar en cuenta para llevar a cabo la planeación estratégica



Pasos para la formulación de planes estratégicos según Stoner



León (1985:120-121), menciona que la planeación estratégica incluye:

1. Desarrollo de objetivos y metas.
2. Pronóstico de un medio ambiente esperado.
3. Desarrollo de suposiciones para la planeación.
4. Evaluación de alternativas en la selección de metas estratégicas.
5. Desarrollo de un plan de acción.

7. Planeación estratégica en instituciones no lucrativas

La planeación estratégica difiere mucho dependiendo del tipo de institución que la aplica en este caso se ha considerado útil mencionar la planeación estratégica en instituciones no lucrativas en la que enmarca una institución educativa adventista.

Stoner & Wankel (1989:151), cita a William H. Newman y Harvey W. Wallender

III quienes han enumerado seis características que son comunes en ellas:

1. El servicio que prestan es intangible y difícil de medir.
2. La influencia de los clientes puede ser débil.
3. El fuerte compromiso de los empleados a la profesión o a una causa puede debilitar su fidelidad a la organización.
4. Los aportadores de los recursos a veces se entrometen en la administración interna.

5. Las restricciones del empleo de premios y castigos resulta del servicio, del compromiso y de los recursos.
6. Los líderes carismáticos y "místicos" de la empresa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de restricciones.

8. Factores que desalientan la preparación de planes formales

Hay actividades que aunque son para beneficio acarrear ciertos prejuicios que se convierten en factores que desalienta su elaboración y aplicación.

Stoner & Wankel (1989:153), menciona:

1. Conflicto entre el proceso formal de planeación y el estilo administrativo.
2. Carácter inapropiado de la planeación formal para las organizaciones pequeñas.
3. Gastos del proceso.
4. Excesiva importancia que se concede a los aspectos cuantitativos.
5. Vulnerabilidad de la planeación formal a los acontecimientos imprevistos.

Steiner (1989), enlista algunos prejuicios que desalientan en la elaboración de planes estratégicos.

- La planeación altera las relaciones personales y laborales, lo cual a su vez genera ambigüedades, inseguridades, temores y dudas.

- La planeación cambia los flujos de información, la toma de decisión y las autoridades, lo cual también genera inseguridadesm temores y resistencia al cambio.
- La planeación acentúa los conflictos en las organizaciones, tales como las que existen entre divisiones y oficinas generales, y entre las divisiones.
- El directivo operativo típico es altamente capacitado para resolver problemas actuales y se resiste a involucrarse con el deber de la planeación estratégica, la cual representa más riesgo y cuyos resultados son inseguros durante algunos años en el futuro.
- La planeación introduce nuevos factores intelectuales de los directivos, los cuales estos últimos pueden considerar difíciles de satisfacer.
- La planeación se siente incómoda con la seguridad. Apesar de que la plaenación supuestamente reduce ésta, también puede incrementarla.
- La planeación estimula los conflictos de autoridad cuyos orígenes se remontan a la infancia.

9. Razones para el fracaso de la planeación estratégica

Kjell Ringbakk, citado por Stoner & Wankel (1989), enumera diez razones por las cuales las organizaciones fracasan en sus actividades de planeación estratégica:

1. La planeación formal no es aceptada por todos los gerentes.

2. Algunos aspectos de la planeación formal no son entendidos por los planificadores.
3. En algunos niveles los gerentes no intervienen en las actividades de la planeación.
4. La responsabilidad primaria de la planeación se deja al personal staff.
5. Se considera intercambiables los planes a largo plazo.
6. Se escoge un sistema de planeación complejo y costoso.
7. Simplemente se ignoran los buenos planes.
8. La elaboración de presupuestos y pronósticos se confunden con la planeación.
9. Es insuficiente la información disponible.
10. Los detalles abruman a los gerentes.

10. Responsabilidades de planeación del Director

El director es sin duda el responsable de llevar a cabo esta tarea que aunque un tanto difícil beneficiará grandemente a sus institución.

Marvin Bower citado por Steiner (1989) enlistan, catorce procesos directivos básicos que forman los componentes, con los cuales se puede adaptar un sistema directivo a cualquier tipo de negocio y a la vez menciona que la manera como se le adapte depende de la creatividad del director. El apoyar, seguir y

reforzar el sistema es una parte vital de la función de cada alto directivo y de los directores y supervisores a cualquier nivel.

1. **Establecimiento de objetivos:** Decidir qué se busca y qué aspectos caracterizan a la empresa. Son permanentes y no tienen límites de tiempo.
2. **Estrategia de la planeación:** Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte de este proceso, incluyendo la directiva y la operacional.
3. **Establecimiento de metas:** Qué metas se quiere lograr a más corto tiempo y menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. **Desarrollar la filosofía de la compañía:** Establecer, las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que puedan agregarse a "como se hacen las cosas aquí".
5. **Establecer las políticas:** Decidir planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades para llevar a cabo la estrategia de acuerdo a la filosofía.
6. **Planear la estructura de la organización:** Desarrollar el plan de organización las "ligas" que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo a la estrategia, filosofía y política.

7. **Proporcionar el personal:** Contratación, selección y desarrollo de las personas.
8. **Establecer los procedimientos:** Determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. **Proporcionar instalaciones:** Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias.
10. **Proporcionar el capital:** Asegurarse que el negocio dispone de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. **Establecimiento de normas:** Fijar las medidas de desempeño que permitan de la mejor manera al negocio lograr con éxito sus objetivos a largo plazo.
12. **Establecer los programas directivos y los planes operacionales:** Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que cuando se lleven a cabo conforme a la estrategia, política, procedimientos y normas establecidas permitan que las personas realicen sus objetivos particulares.
13. **Proporcionar información controlada:** Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, política, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes y normas establecidas.

14. **Motivar a las personas:** Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

LIDERAZGO Y PLANEACION

Los altos directivos deben cumplir cuidadosamente con todas sus funciones conceptuales, y asegurarse de que las relaciones operativas elegidas reflejen las necesidades de las personas involucradas en la planeación. El sistema debería ser diseñado sólo después de platicar con estas personas. El primer sistema probablemente no debería ser demasiado complejo o ambicioso; el medio ambiente dentro de la compañía debe ser adecuado para la planeación, y los altos ejecutivos deben involucrarse en forma apropiada con el proceso.

Steiner (1989:104)

El señor desea que su pueblo alcance el peldaño más alto de la escalera, afín de que sus hijos puedan glorificarle poseyendo la capacidad de él desea conferirles.

Mediante la gracia de Dios, nos es completamente posible demostrar que actuamos según planes mejores que aquellos que emplea el mundo.

Porque hemos de revelar una superioridad de intelecto, entendimiento, de habilidad y conocimiento, creemos en Dios y en su poder de obrar en los corazones humanos.

Lecciones prácticas del gran Maestro, pág 326

D. LA ORGANIZACION

1. Definiciones

El término organización se puede referir a dos significados el primero es de acción (verbo) y el segundo de sujeto (sustantivo); para los fines de este estudio se utilizará el término como sustantivo así pues se dirá que organización es el ambiente donde están dos personas con objetivos y metas específicos.

Según León (1985), cuando se utiliza el término organización en sustantivo se refiere a una sociedad, o iglesia o algo parecido. En el sentido más amplio lo considera como un acuerdo entre personas para cooperar en el desarrollo de alguna actividad, y que tiene sus objetivos y reglamentos establecidos en sus estatutos donde al mismo tiempo describe funciones y el número de directivos. A su vez, Barcelo (1986), manifiesta que ésta es un sistema coordinado de elementos y actividades humanas orientados a conseguir objetivos específicos.

Méndez, Zorrilla & Monroy (1986:84), menciona a los autores que a continuación se indican, quienes definen a la organización de la siguiente manera:

Max Weber: "Es un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular". A su vez **Carlos Marx:** "La organización es el instrumento para dividir el trabajo. Es decir, la organización implica el trabajo por hacer, de tal suerte que a mayor complejidad del proceso se generará una división más especializada del mismo". **Henry Fayol** agrega que: "La organización es la función

de proveer a la empresa de lo que quiere para su desempeño (organización de tipo humano y material). **Amitai Etzioni** dice que : "Unidades sociales que persigue fines específicos: Su misma razón de ser es el servicio de estos fines".

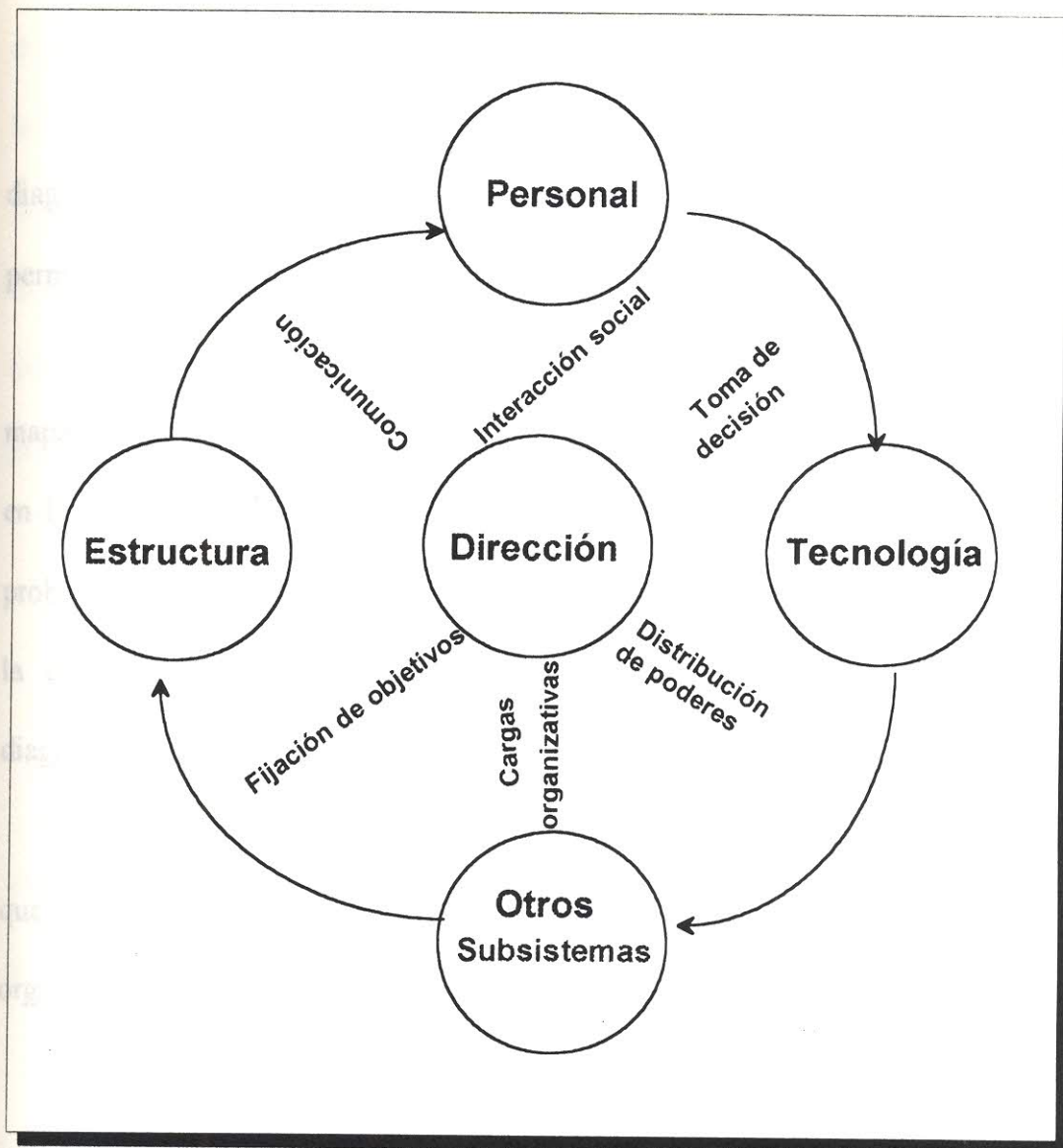
Scott citado por Hall (1982), argumenta que las organizaciones son colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos comunes específicos. Las organizaciones sin embargo tienen aspectos que los distinguen y éstos están presentados en el organigrama. A su vez Frischkneht (1978), agrega: "Que la organización es un conjunto de sistemas (software) que ordenan la política, la dirección y la ejecución de la empresa (hardware)".

Block, Aquilas & Gómez (1979), cuando se refiere a una organización educativa manifiesta que es la más compleja por tener muchos factores que le han afectado y le siguen afectando. Según Landgren (1986), una organización es un sistema, y éste está compuesto de elementos o subsistemas, que están íntimamente relacionados y forman un todo que presenta atributos únicos.

ESQUEMA: La organización vista como un sistema.



ESQUEMA: Sus procesos organizativos y sus procesos de enlace.



EN LA ORGANIZACION DEBE HABER LIBERTAD PARA LAS INICIATIVAS SIEMPRE QUE ESTOS CONCUERDEN CON LA FINALIDAD CENTRAL, LA OPERACION EFICIENTE Y EL CONTROL PRUDENCIAL.

Lemus (1975:33)

2. El Diagnóstico para la Organización

Antes de empezar su labor, el director-líder deberá en primer lugar hacer un diagnóstico de la organización en la que le toca llevar a cabo su tarea. Esto le permitirá tener una idea amplia y clara sobre el ambiente a desempeñarse.

Ferrer (1976), recomienda que es muy importante que el líder elabore un mapa de diagnóstico de organización-cliente que le servirá mucho para tener éxito en la aplicación de su estilo. Este mapa debe contener: Naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización; además una lista informal verificable la cual puede ayudar a una más adecuada elaboración y comprensión del diagnóstico.

El diagnóstico organizador se inicia identificando las diversas actividades que el director general tiene que administrar. Se considera de esa manera que la organización consiste según Uytterhoeven, Ackerman y Roseblum (1986) en:

- Un conjunto de estrategias funcionales o de divisiones operativas
- Un conjunto de estrategias personales
- Un conjunto de aptitudes personales
- Un conjunto de relaciones sociales

De este modo el organismo contiene una red de relaciones recíprocas.

Barcelo (1986), menciona que en la organización la distancia más corta entre dos puntos no es una línea recta, el administrador debe tener en cuenta la fuerza de los vientos, el ímpetu de las corrientes y el temperamento de los hombres. Sigue diciendo que dirigir una organización es dirigir a los hombres, es decir, hacerlos trabajar juntos. Por eso es importante que antes de actuar y aplicar un estilo de liderazgo el director debe conocer, si no es todo lo concerniente a la organización, por lo menos lo más importante e indispensable.

Gordon (1980:28), declara:

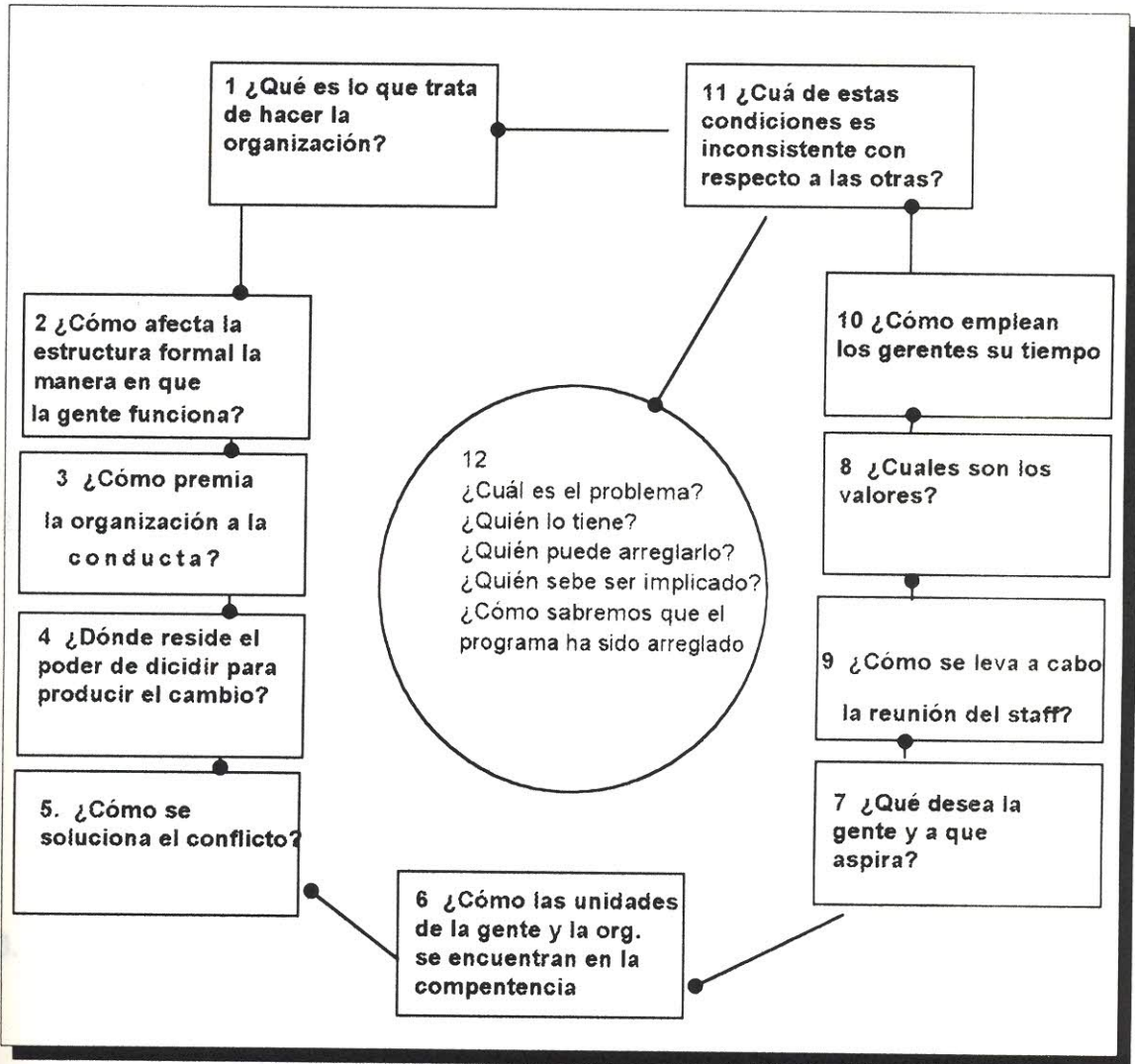
El líder debe cumplir con las necesidades de la organización y al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de los miembros de su grupo. El truco consiste en aprender a equilibrar las necesidades de ambas direcciones, para que sea considerado efectivo tanto por los superiores como por los miembros del grupo.

Reforzando este aspecto Stoner & Wankel (1989), manifiesta que el líder antes de buscar un estilo de liderazgo debe conocer algunas fuerzas importantes que actúan en las organizaciones, ellas son:

- Fuerzas del gerente.
- Fuerzas de la situación.
- Fuerzas de los subordinados.
- Las características de los subordinados.
- La naturaleza de los problemas.
- Las presiones del tiempo.

Ferrer (1976), declara:

Trabajar en una autodirección significa ayudar al individuo y a la organización a actuar primeramente bajo la influencia de las fuerzas que ellos mismos generan, más bien que inducirlos. Esto implica una habilidad de la organización para procesar de manera colectiva toda la información válida y para escoger libre e informativamente las metas y los medios de su obtención.



3. Metas organizacionales

Como se dijo al inicio de esta sección que organización es un sistema estructurado para el logro de objetivos y metas. La organización sin meta sería como un barco sin rumbo y por lo tanto jamás sabría para qué existe

Stoner & Wankel (1989), menciona que las metas le dan un sentido básico a la organización y por ellos el líder debe conocerlas detalladamente. Dentro de ellas el autor incluye:

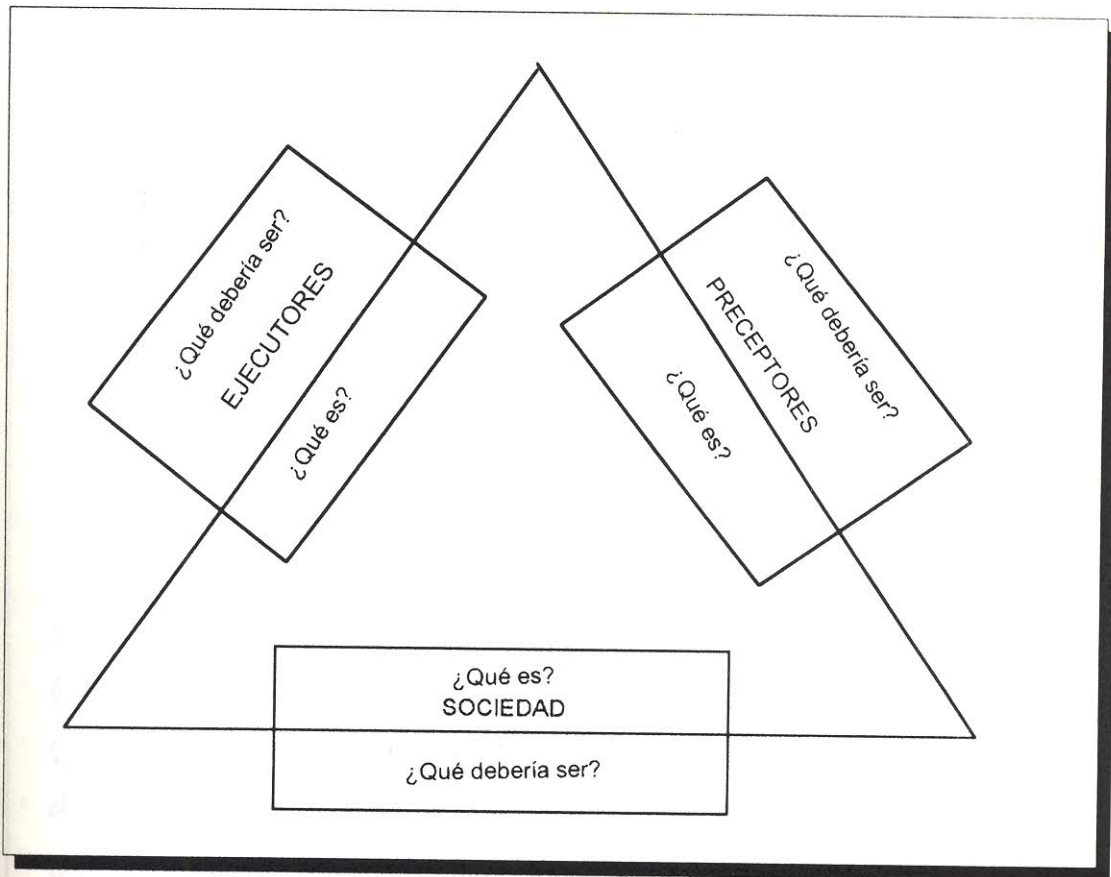
1. **El propósito:** Este es uno de los puntos primordiales en la sociedad, es una finalidad definida en forma amplia y que puede ser compartida con muchas otras organizaciones de su tipo.
2. **La misión:** Es la razón específica por la que existe una determinada organización y es lo que le distingue de todas las demás.

Ferrer (1976), declara:

En el grado en que una organización identifica su misión, soluciona problemas para prevenir el logro de tal misión y toma y lleva a cabo decisiones en forma efectiva, en ese mismo grado está operando satisfactoriamente.

3. **Los objetivos:** Es la traducción de la misión. Estos objetivos deben ser alcanzados por la organización a fin de lograr las metas.

ESQUEMA: Las preguntas para identificar la metas son: ¿Qué es? ¿Que debería ser?



NECESITAMOS UN LIDER

Que nos motive diariamente.

Que intgre a la gente.

Que sea respetado y obedecido por quien es.

Que controle, pero a la vez impulse y reconozca.

Que nos pueda decir no, sin ofendernos.

Que convenza y no venza a la gente, que no use el poder sino la fuerza de la virtud.

Que tenga visión comercial y orientación para fomentar buenos negocios.

Que mantenga relaciones óptimas con proveedores, alumnos y autoridades.

Que esté alerta a cualquier falla y corrija sin ofender, no para atrapar a alguien sino para aprender juntos.

Que tenga visión financiera, que vigile los costos sin sacrificar objetivos.

Que ejerza seguimiento en todas las áreas críticas hasta su solución.

Que administre por presencia las actividades académicas.

Que nos mantenga informados de los problemas importantes y de las decisiones trascendentes.

Que sirva como enlace para la comunicación y no como barrera.

Que opere en forma inmediata nuestras solicitudes y dé respuestas a nuestras preguntas.

Miguel Angel Cornejo (Excelentia, 8/1993:55)

E. EL CONOCIMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las personas se comportan de una u otra manera dependiendo del lugar y el ambiente donde se encuentran. Por ello es importante que el director conozca el por qué de tal o cual comportamiento para poder aplicar un estilo de liderazgo y tener éxito.

Para que el líder tenga resultados exitosos en el trabajo debe conocer el comportamiento individual y de grupo, así como las maneras y medios de estimular a los seres humanos, León (1985) menciona que el líder debe conocer y reflexionar en los siguientes aspectos:

Según Méndez, Zorrilla & Monroy (1986:94) "El éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en el trabajo".

- ¿Por qué los seres humanos se comportan de determinada forma?
- ¿Por qué las personas no están de acuerdo con mis puntos de vista?
- ¿Por qué las personas no pueden entender lo que para mí es perfectamente claro?
- ¿Por qué las personas no llevan a cabo las cosas que yo quiero que hagan?
- ¿Por qué las personas se resisten al cambio aunque les vaya a beneficiar?
- ¿Por qué no es posible predecir cómo las personas van a reaccionar en una situación determinada?

1. El comportamiento humano

El comportamiento humano es lo que muchas veces preocupa al director ya que éste (el comportamiento) difiere de una persona a otra. De allí que él debe centrar su atención antes que nada en conocer más profundamente este aspecto ya que cualquiera sea la organización donde se desempeñe se encontrará con personas.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983), argumenta que la gente es lo único común que tienen las organizaciones y que no se podría hablar de diseño organizacional a menos que tenga ya un conocimiento detallado de la conducta humana; puesto que la gente es quien hace que trabajen las organizaciones, e intentan influir en otras dentro de la misma organización lo que finalmente se traduce en desempeño organizacional eficaz o ineficaz. Por esto y por mucho más es importante comprender a la gente y a las organizaciones de una u otra manera para así conocer el comportamiento organizacional.

Huse & Bowditch (1986:60), afirma:

El comportamiento es la interrelación compleja de las percepciones que el individuo tiene del objetivo y de su propia actuación, de la situación exterior y de la tarea, de la importancia de ésta, del grado en que satisfará sus motivaciones y necesidades de su dificultad.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983), hace cuatro suposiciones sobre la conducta individual:

1. La conducta es causada.
2. La conducta está orientada hacia la meta.

3. La conducta hacia la meta puede ser interrumpida por la frustración, el conflicto y la ansiedad.
4. La conducta es motivada.

Likert citado por Huse y Bowditch (1986) argumenta que la dirección del comportamiento humano de la organización es la tarea más importante del director, porque todo lo demás depende de lo bien que se haga esta.

"Recordemos que no estamos lidiando con hombres prototipos, sino con hombres de carne y hueso elegidos por Dios, hombres exactamente iguales a vosotros, hombres que tienen los mismos errores que nosotros hombres que tienen las mismas ambiciones y flaquezas. Ningún hombre ha sido constituido amo para gobernar la mente y conciencia de sus semejantes. Seamos muy cuidadosos en nuestra manera de tratar la heredad de Dios comprada con su sangre.

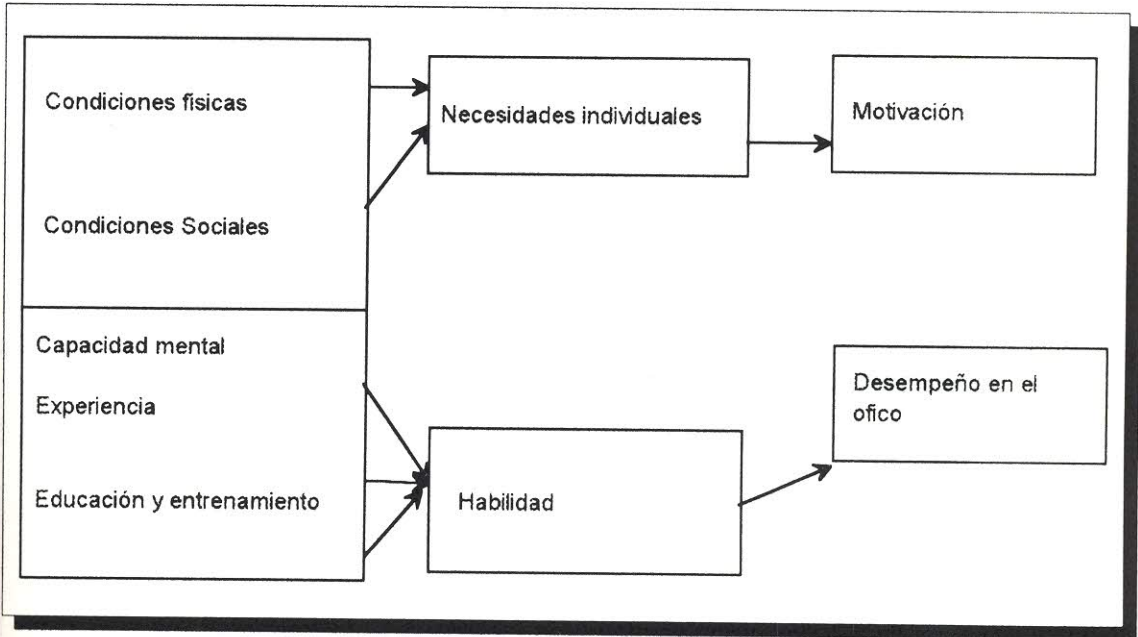
A ningún hombre se le ha asignado la tarea de gobernar a sus semejantes. Cada hombre debe llevar su propia carga. El puede hablar palabras de aliento, fe y esperanza a sus compañeros, puede ayudarles a llevar sus cargas especiales sugiriéndoles mejores métodos de trabajo; pero en ningún caso desanimarlos y debilitarlos"

Manuscrito 20, 1907 de White (1974)

2. Aspectos en los que puede influir un líder

Son muchos los aspectos que un director puede influir pero principalmente y de los que dependen los demás están presentados por León (1985) a través de un pequeño esquema que lo denomina como a continuación indica.

Modelo de desempeño de un trabajo simple:



En este modelo se puede notar que el desempeño en el trabajo es función de dos elementos principales:

1. **La habilidad del individuo:** Depende de su capacidad mental, la experiencia, la educación y el entrenamiento.
2. **La motivación:** Depende de sus necesidades personales y de la forma como le satisface su medio físico y social.

La vida de cualquier ser humano es una larga cadena y una densa madeja de interacciones con los semejantes. y aditario nos toca afrontar diferencias de caracteres. de enfoques. de ideologías. de intereses. de métodos; por que cada uno de los seres humano somos edición única. y cada grupo es también único e irrepetible.

Rodríguez (1988)

3. Factores claves que caracterizan las diferencias individuales

Es interesante reconocer que la diversidad de caracteres hacen que el ambiente se torne agradable, puesto que cada quién pone su propio calor y sabor.

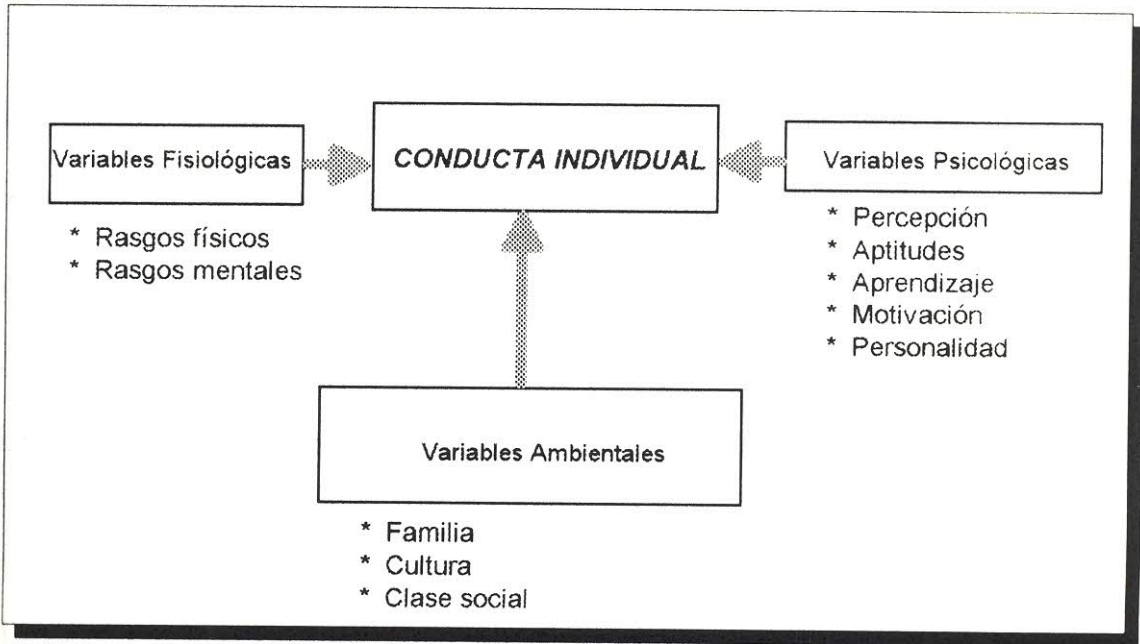
En las organizaciones es muy importante saber sobre las relaciones de cada persona y el por qué de ellos para que así se pueda aprovechar cada diferencias para cubrir los espacios que nadie más que la persona indicada puede hacerlo. Entre los factores que caracterizan a los personas existen algunos que son indispensable conocerlos.

Lundgren, Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983), señalan que cuatro son los factores más importantes que caracterizan las diferencias individuales. Esto implica que tanto el líder como los subalternos perciben a las personas u objetos, se forman actitudes respecto a los demás o a la organización, tienen una estructura de personalidad y aprenden, adquieren conocimiento mientras están trabajando. Al mismo tiempo los subalternos experimentan cierto grado de estrés relacionado con el trabajo. Es importante que el administrador esté conciente de que mientras un empleado es un hábil mecánico otro puede desear convertirse en lo que su compañero es; y así, otro está como vicepresidente de la empresa, otro es un empleado nuevo, etc..

Lundgren (1986:314), dice:

Cada uno de nosotros tiene una personalidad única en cuanto a intensidad y orientación de nuestras necesidades, patrones de índole cognitiva y otras dimensiones, particularmente cuando se estudian combinaciones de ellas.

ESQUEMA: Algunas variables que influyen en la conducta



LA PERCEPCION

Los diversos factores que influyen en la persona hace que ésta vea las cosas de diferente manera:

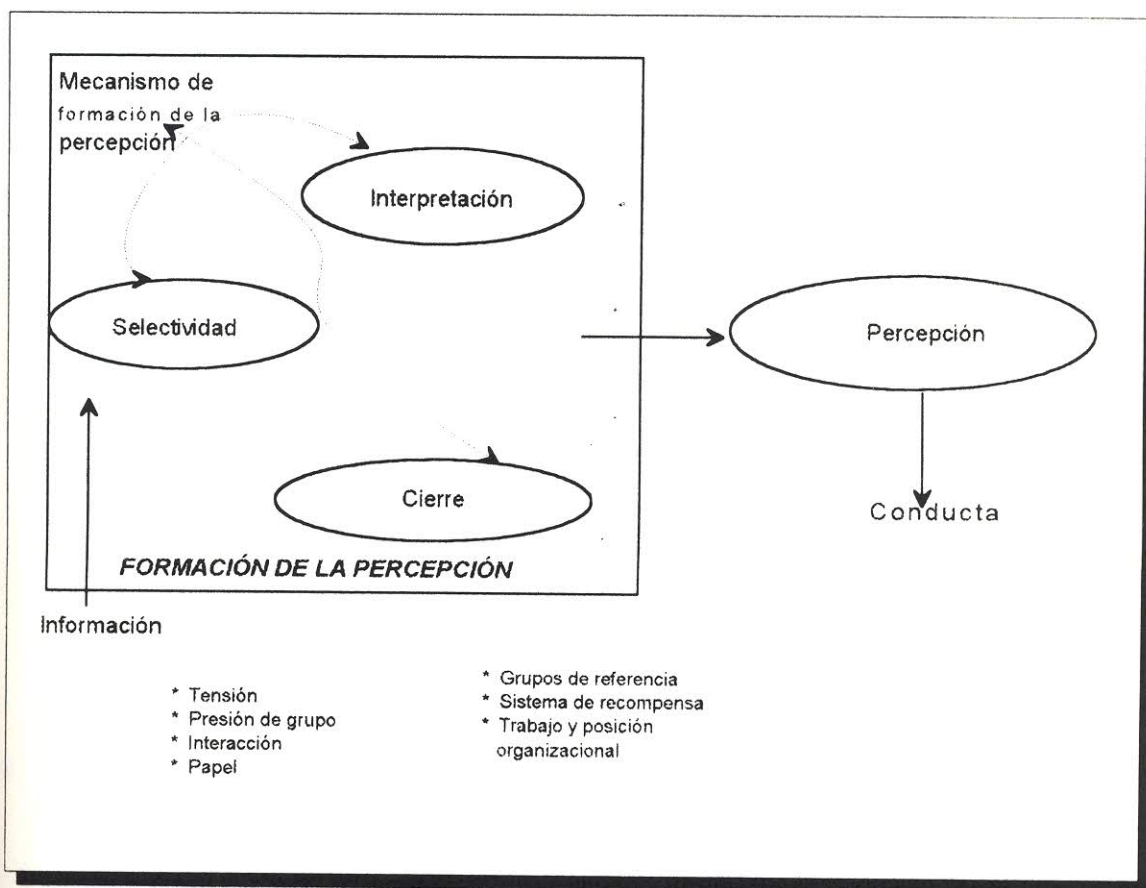
Lundgren (1986), argumenta que es el resultado de la influencia que ejerce el medio ambiente en la persona haciendo que ésta vea las cosas de una u otra forma. Este medio ambiente está formado por la familia, compañeros, educación, éxitos, fracasos y otros.

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983), afirma:

La percepción es el proceso por el cual el individuo connota de significado al ambiente. La manera en que una persona organiza, interpreta y procesa diversos estímulos se transmite a una experiencia psicológica. Como cada persona da significado a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras.

A su vez, estos mismos autores dicen que la percepción implica la recepción de estímulos (insumos), la organización de ellos y la traducción o interpretación de los mismos influye grandemente en la conducta. Según Kast & Rosenzweig (1986), menciona que la percepción es básica para el entendimiento de la conducta porque es el medio a través del cual el estímulo afecta a un organismo o individuo dado que un estímulo no percibido no tendrá efecto en el comportamiento.

ESQUEMA: Formación de la percepción y su efecto en el comportamiento



Factores que influyen en la percepción:

A. El subalterno:

1. Puede estar influenciada por consideraciones que no se pueden identificar. Ej, Al juzgar el tamaño de un objeto puede influir el color.
2. Puede aceptar evidencia perceptual de una fuente respetada más fácilmente que información procedente de otras fuentes.
3. Puede estar influenciada por factores emocionales. Lo que a uno le gusta se percibe como correcto.
4. Puede recurrir a indicios inatingentes para lograr emitir el juicio que se le ha pedido.
5. La percepción se produce cuando los estímulos activan los órganos sensoriales.

B. El administrador:

Este juega un papel importante en la percepción tanto de los individuos como de él mismo

1. **La "estereotipia":** La manera como los administradores dividen a los demás es reflejo de un prejuicio en su percepción.
2. **La percepción selectiva:** Cuando el administrador se vale de mucha información para repaldar sus puntos de vista.
3. **Las características del administrador:** El administrador tiende a considerarse como punto de referencia cuando trata de percibir a los subordinados. Ante esto el autor sugiere que el administrador debe:

➤ Saber que sus características propias afectan las características identificadas en los demás.

➤ Aceptarse a sí mismo y ésto le ayudará a ver aspectos favorables en los demás.

➤ Debe conocerse a sí mismo , Bietz (1974:12) cita la carta 83 de 1896 escrita por White quién con respecto a que el líder antes de pretender moldear a otros debe conocerse a sí mismo, declaró:

Se necesitan hombres que sientan necesidad de sabiduría de lo alto, hombres que sean convertidos de corazón, que entiendan que no son sino simples mortales que deben aprender sus lecciones en la Escuela de Cristo antes de estar preparados para moldear otras mentes. cuando los hombres han aprendido a depender de Dios, cuando tienen la fe que obra por el amor y purifican sus propias almas, entonces no dejarán en los hombros de otros hombres las cargas penosas de soportar

4. **El factor situacional:** Tiempo, actitudes de los demás influyen en la exactitud de la percepción.

5. **El estado emocional:** Es decir, según cuál sea el estado anímico del administrador será su percepción.

◆ LAS ACTITUDES:

Las actitudes de las personas están marcadas por factores como prejuicios, conflictos y otros, por lo tanto es de vital importancia conocerlas para aprovecharlas mejor.

León (1985), argumenta que las actitudes de las personas son resultado no solamente de sus creencias y prejuicios sino también de la armonía o el conflicto que originen sus creencias y prejuicios con respecto a los demás. A su vez, Vinacke citado por Huse & Bowditch (1986), atribuye que las actitudes se desarrollan a lo largo del tiempo, son relativamente permanentes y son estructuras cognoscitivas que determinan o guían el comportamiento del individuo.

Ante esto Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983:73), declara:

Las actitudes son determinantes de la conducta, puesto que están vinculadas con la percepción, la personalidad, el conocimiento y la motivación. Una actitud es un estado mental de la preparación, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relaciona.

Las actitudes se aprenden de la familia, de los grupos coetáneos, la sociedad y experiencia en puestos anteriores.

Importancia de que el administrador conozca sobre este aspecto:

1. Definen las predisposiciones que uno tiene hacia aspectos dados del mundo.
2. Los empleados formulan actitudes respecto a sus puestos, su jefes, los sistemas de evaluación, planes de retiro y demás factores organizacionales pertinentes.
3. Proporcionan la base emocional de las relaciones y la identificación de uno con los demás.
4. Son persistentes y duraderas.

personalidad es el conjunto de características particulares de una persona obtenidas como resultado de la herencia familiar y socio-cultural.

Fulmer (1983), cita a Allport quien cuando habla de la personalidad argumenta que ésta es un proceso dinámico más que un proceso estático. Al mismo tiempo Lewin nombrado por este mismo autor manifiesta que la personalidad está altamente influida por el ambiente interpersonal, la cadena de interrelaciones de las cuales está rodeado el individuo. La personalidad está grandemente influenciada por factores culturales y sociales. Según Lundgren (1986), la personalidad y la emoción están estrechamente ligados; es preciso saber que cada quien actúa de acuerdo a su personalidad, por ejemplo unos lloran más fácilmente que otros, etc.

Salvatore citado por Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983:75), dice:

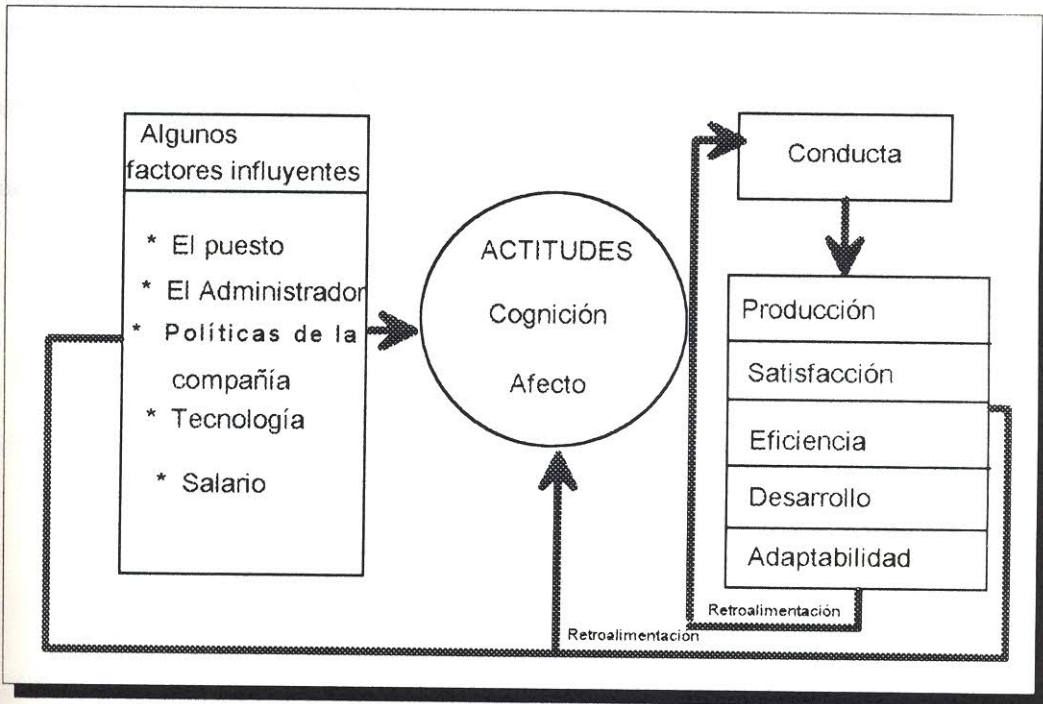
La personalidad de un individuo es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esa serie de variables determina los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo.

5. Están sujetas al cambio.

Determinantes de las actitudes y el cambio de las mismas:

1. **Cognición:** Se refiere a los procesos de pensamiento de una persona con racionalidad y lógica.
2. **El afecto:** Se refiere a los sentimientos de agrado y desagrado.

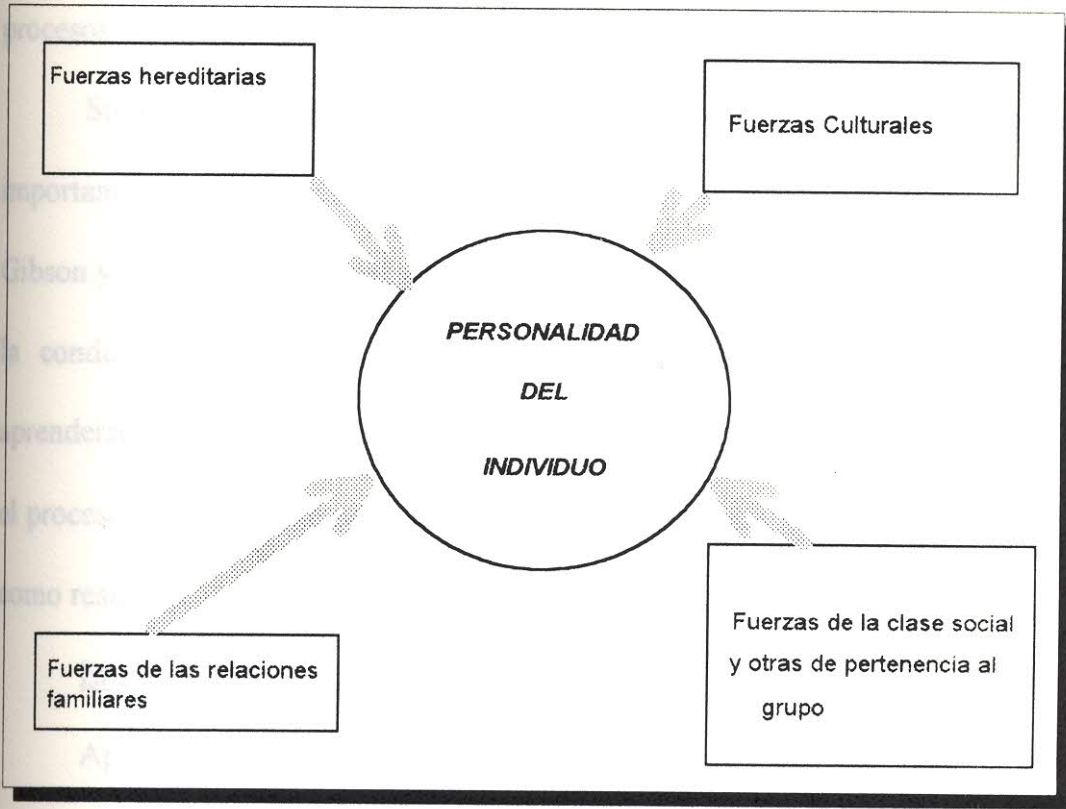
GRAFICA: Del desarrollo de las actitudes de los empleados.



C. **LA PERSONALIDAD:**

Cuando hablamos de personalidad inmediatamente nos imaginamos a alguien muy apuesto y decimos ¡Que personalidad!. Sin embargo eso no es todo, la

ESQUEMA: Algunas fuerzas importantes que influyen en la personalidad.



◆ EL APRENDIZAJE: CONOCIMIENTO

El aprendizaje y el conocimiento juegan un papel muy importante en la determinación del comportamiento del individuo. Resulta que la persona aprende día a día y ese conocimiento le ayudará a desenvolverse mejor en un ambiente determinado por eso Kast & Rosenzweig (1986), manifiesta que el administrador debe conocer a fondo el sistema cognoscitivo de la persona ya que éstos influyen en la percepción, imaginación, pensamiento, razonamiento y toma de decisiones; de esta manera él tendrá más posibilidades de predecir la conducta de cada individuo. Al mismo tiempo sigue diciendo que el sistema de valor cognoscitivo personal es

afectado por el medio social y físico del individuo, su estructura psicológica, sus procesos fisiológicos, sus deseos y objetivos y sus experiencias pasadas.

Siendo que para que exista conocimiento debe haber aprendizaje es muy importante a su vez que el líder sepa cómo aprenden las personas. Ante esto Gibson y otros opinan que el aprendizaje es un proceso muy importante inmerso en la conducta. Las destrezas, las metas y las reacciones emocionales pueden aprenderse. Gibson, Ivancevich & Donnelly (1983:79), afirma: "El aprendizaje es el proceso por el cual se produce en la conducta un cambio relativamente duradero, como resultado de la práctica".

El proceso de aprendizaje:

Aprender se puede considerar como el proceso de condicionamiento (modificación de la conducta). El autor presenta dos tipos de condicionamiento:

1. **Condicionamiento clásico:** Pavlov considera que el aprendizaje se da por la asociación de estímulo-respuesta.
2. **Condicionamiento operante:** Skinner dice: "Las conductas pueden ser controladas alterando las consecuencias (reforzadores y castigos) que lo siguen". Un operante está reforzado (incrementado) o debilitado (reducido), según los sucesos que resultan.

Principios de aprendizaje:

A través de muchos estudios realizados por teóricos del aprendizaje se ha determinado algunos principios fundamentales como pueden ser:

1. **El Reforzamiento:** Un reforzador positivo es un estímulo que cuando se añade a una situación refuerza la probabilidad de una respuesta conductual.
2. **El Reforzamiento negativo:** Aumento de la frecuencia de la respuesta. Un suceso sólo es negativo cuando se lo retira después de que una respuesta incrementa el desempeño de una respuesta.
3. **El Aprendizaje por evitación:** Es cuando la conducta puede impedir un estímulo desagradable.
4. **El Aprendizaje por extinción:** Es la que puede ayudar a reducir una conducta indeseada.
5. **El conocimiento de los resultados:** El conocimiento de la conducta correcta es reforzador y fortalece a la conducta anterior, mientras que el conocer respuestas incorrectas no es reforzador y podría extinguir la conducta anterior.
6. **El Programas de reforzamiento:** No es bueno el refuerzo constante.

TIPOS DE PROGRAMAS DE REFORZAMIENTO

Ferster & Skinner presentan cuatro tipos de programas intermitentes para situaciones de trabajo operante:

1. Intervalos fijos: Se aplica el reforzador solamente cuando la conducta deseada se produce al cabo de cierto tiempo desde que fue aplicado el último reforzador.
2. Intervalos variables: El reforzador se aplica según ciertos intervalos de tiempo variables.
3. Razón fija: Sólo se aplica el reforzador si se ha producido cierto número de respuestas deseadas.
4. Razón variable: Se aplica el reforzador solamente después de cierto tiempo de respuestas deseadas, el que varía de una situación a otra de un promedio.

Las personas no son pichones que responden automáticamente a los granos de maíz. Son complejas, pensantes, criaturas que sienten quiénes son y, al mismo tiempo vulnerables y resistentes al manipuleo. La aplicación de las teorías del comportamiento siempre deben hacerse con una regla final en mente:

Los empleados siempre deben ser respetados como seres humanos, no considerarlos como engrane de máquina. El respeto mutuo en el gerente y los empleados es un cimiento estable para las relaciones efectivas

Fulmer (1983:158)

II. La Función Operativa

La función operativa es aquella que todo director lleva a cabo a diario con el afán de concretar las tareas establecidas, para el logro de los objetivos institucionales.

Siendo las tareas que le caracteriza rutinarias, repetitivas y estandarizadas. Esta función es la que establece en detalle las actividades a desarrollarse para llevar a cabo la estrategia elegida, haciendo calendarios estableciendo partes, identificando las implicaciones financieras, al mismo tiempo que se examinan los supuestos claves en los que sustenta la estrategia elegida, Meza (1994).

Aquí el director aporta su guía dirigiendo a quienes dependen de él como una unidad coherente de operación, para que así se pueda llevar a cabo la misión estratégica de la institución. todo esto implica una acción dinámica; puesto que es indispensable realizar ahora la tarea previendo las necesidades del mañana.

A través de esta función las normas van evolucionando y aclarándose, al mismo tiempo que proporciona una estructura mental un "llamado" de atención, que lleva al director a darse cuenta de los resultados de su labor cotidiana.

Esta actividad administrativa, en que intervienen personas, sus tareas y sus relaciones interpersonales, Uytterhoeven, Ackerman y Rosenblum (1986).

Partiendo de esta base en esta sección se presentarán sólo algunos aspectos concernientes a la función operativa del director, debido a que fue ampliamente desarrollada en el manual del director elaborado por la Mtra. Juliaemy Heilbron (1993).

1. El director

A continuación algunas pautas generales con respecto a las tareas rutinarias realizadas por un director. Así pues, se da inicio a este tópico considerando primeramente lo que significa ser director.

De acuerdo con Heilbron (1993) el director es la persona que cultiva un ambiente en donde se fomenten actitudes positivas del personal, alumnado e individuos en general. El Director, guía, conduce y dirige a través de sus relaciones más que con su mandato y autoridad impuesta.

Barcelo (1986:28 , 29), declara:

Quien pretende guiar debe seguir, es decir, comprender los valores y aspiraciones de aquellos a los que dirige; debe responder a los anhelos y satisfacer las necesidades de sus colaboradores. En caso contrario será incapaz de ganar su aceptación y sin ésta la dirección queda reducida a 'mando y ordeno...el dirigente representa un papel decisivo en el desarrollo de un país en la medida en que promueve y encausa la productividad, la rentabilidad, la expansión, para satisfacer la necesidades de todos.

Más adelante Barcelo (1986) sigue diciendo que cuando se llega a ser directivo es necesario olvidar puestos anteriores y concentrarse en lo que ahora es necesario hacer. El dirigente ha de ser ante todo un conductor de hombres y un "vendedor" de ideas, para que de esta manera cada empleado haga suyo los fines

de la empresa y se sienta integrado en ella. Es sumamente importante que el dirigente esté capacitado para enfrentar cada caso que se le presente a lo largo de su tarea. El dirigente es la persona que realiza su trabajo haciendo actuar a otros, y por ello es indispensable que aprenda a utilizar bien los recursos humanos para conseguir un resultado útil a todos.

Lemus (1975:61), declara: "El director debe ser un inteligente organizador de la labor educativa; los docentes de una escuela, por competentes que sean, trabajando individualmente no pueden desarrollar una actividad armoniosa"

EL DIRIGENTE

EL DIRIGENTE DEBE SER COMO LA LEUADURA QUE TRABAJA LA PASTA Y LA HACE FERMENTAR PARA QUE CREZCA LA MASA; CANALIZADOR, ESTIMULANTE, MOTOR; TRACTOR PERO JAMAS REMOLQUE; GUIA Y ADALID PARA MOSTRAR EL CAMINO, PALADIN DE LA EFICACIA, PIONERO PARA EXPLORAR NUEVAS FRONTERAS.

Barcelo (1986:32)

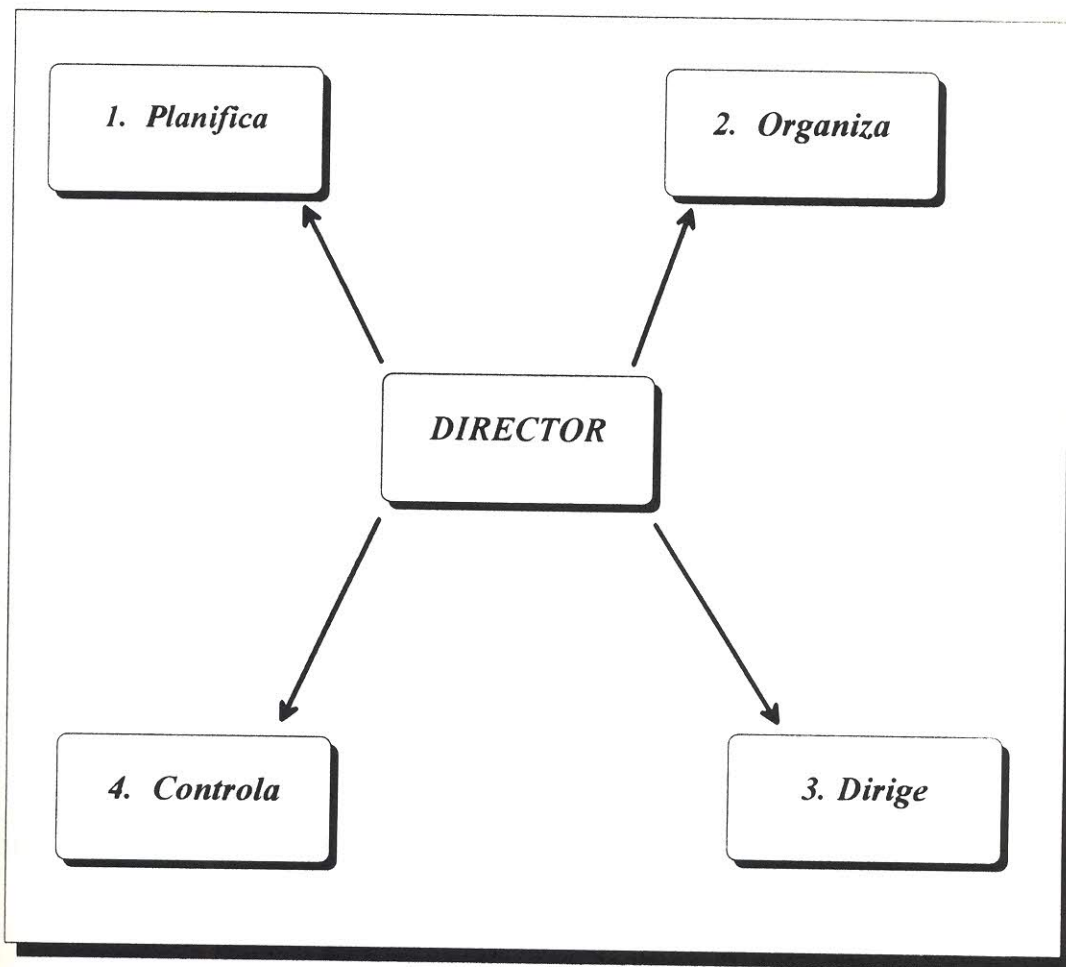
2. Areas de responsabilidad del Director

El director de escuela cumple muchas responsabilidades pero están sintetizada en cuatro áreas fundamentales:

Según Maddux (1992:2),: "La dirección es el proceso de trabajar con individuos y grupos para alcanzar las metas y los objetivos de la organización". De

allí se deduce que la dirección consta de cuatro áreas fundamentales de responsabilidad: Planificación, Organización, dirección y control.

Haciendo una combinación de lo mencionado por Maddux (1992) y Stoner & Wankel (1989) se obtiene el siguiente esquema:



Admás Lemus (1975) hace mención de las siguientes responsabilidades:

1. Orientación académica y mejoramiento del currículo.
2. Administración del personal.
3. Trabajo de oficina.
4. Control del edificio.
5. Relaciones de la escuela con la comunidad.
6. Trabajos de rutina.
7. Mejoramiento personal.
8. Trabajo con el personal docente para la formulación de una adecuada filosofía de la educación que sirva a toda la escuela, al trabajo comunal y que se relacione con la orientación educativa nacional y derive a la vez de ella.
9. Asumir el liderazgo para proporcionar dentro de su unidad escolar un continuo programa de mejoramiento curricular que contribuya al mejoramiento del currículo dentro del distrito.
10. Trabajo con el personal de la escuela en la determinación y consecución de objetivos educacionales congruentes.
11. Elaboración de un amplio sistema de evaluación.
12. Elaboración de programas y determinación de medidas para la atención a los niños excepcionales.

13. Formulación y ejercicio dentro de su unidad y el distrito, de los principios, procedimientos y materiales necesarios para la calificación, clasificación, promoción e informes de los alumnos.
14. Asegurar la participación de especialistas asesores para la orientación de la enseñanza y demás actividades dentro de un programa elaborado y supervisado por él.
15. Garantizar el perfeccionamiento profesional de los maestros, que se hallan en servicio, dentro de un plan sistemático, permanente y continuado, con créditos oficiales dentro de las actividades del distrito.
16. Mantenerse al día y alerta respecto de las innovaciones educacionales para presentarlas a su personal y tratar de ensayar las más apropiadas.
17. Intercambiar informaciones e ideas con los profesores y demás personal profesional de la comunidad.
18. Velar porque se encuentren disponibles y en buen estado los elementos y recursos indispensables para el trabajo escolar.

El quehacer más importante debe ser el relacionado con la orientación académica y el mejoramiento del currículo, ya que a ésta se la considera como la actividad central, que incluye muchas otras al rededor de la cual giran todas las demás.

¿Qué más hacen los directores?

Si queremos descifrar las responsabilidades del director nos encontraríamos con una lista enorme pero para responder a esta pregunta se enuncia algunas de ellas presentadas.

Stoner & Wankel (1989:7-9), quién argumenta que el director es planificador, organizador, líder y controlador de la organización. Todo director (desde el director de programas de un club universitario hasta el presidente ejecutivo de una empresa multinacional) asume una gama mucho más amplia de papeles o funciones para conducir la organización a sus objetivos establecidos. Al mismo tiempo considera que el Director es el gerente de una institución educativa y por lo tanto realiza las actividades que a continuación se mencionan:

1. **El director trabaja con y por medio de otras personas:** Las personas comprenden no sólo a los subordinados (subalternos) y supervisores, sino también a otros subdirectores de la organización 'personas' también incluye a individuos que no pertenecen directamente a la institución. Estas personas y otras proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicio de la organización.

Por esta razón es importante que el director tome en cuenta a cada uno de ellos para el mejor logro de sus objetivos. Por eso se dice que el director

actúa como canal de comunicación en el interior de la organización.

**DIRIGIR GENTE ES MAS DIFICIL QUE ARREGLAR TUBERIAS,
CORTAR MADERA, PONER LADRILLOS O CONTAR COSAS
PORQUE LAS GENTES SON INFINITAMENTE MAS COMPLEJAS.**

TRACY (1989:14)

2. **El director es responsable y a demás debe asumir las responsabilidad de resultados:** A el le compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente. Se le evalúa atendiendo a la eficacia con que coordinan la realización de dichas tareas. También es responsable por las acciones de sus subordinados. El éxito o fracaso de ellos es un resultado directo del éxito o fracaso de los gerentes. Puesto que el director logran sus objetivos a través de otras personas se espera más de ellos.
3. **El director equilibra metas que realiza y establece prioridades:** el director tiene una gran responsabilidad en sus manos, por ello es que realizan las tareas diarias priorizándolas, las cosas más importantes se hacen de inmediato y las menos importantes se posponen un poco. El debe asignar el trabajo a la persona idónea.
4. **El director debe pensar en forma analítica y conceptual:** Es importante que el director sepa dividir el problema en sus componentes para que de esa

manera pueda darle una solución factible. Pero más importante aún es un pensador intelectual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras.

5. **El director son mediadores:** Los colegios están constituidos por seres humanos, y éstos a veces están en desacuerdo o riñen lo cual puede disminuir la moral y la productividad y el ambiente puede tornarse tan desagradable que los maestros competentes a veces deciden abandonar la escuela. Ante esto los gerentes se convierten en mediadores y tratan en lo posible de resolver el problema y deben tener mucho tacto al intervenir porque no vaya ser que se de con la triste sorpresa que en vez de ayudar ha provocado mayor daño.

LA FUNCION MAS IMPORTANTE DEL DIRIGENTES — EL SER LAZO DE UNION, COORDINADOR Y PONTIFICE (CONSTRUCTOR DE PUENTES) ENTRE LOS HOMBRES Y LOS GRUPOS DE LA EMPRESA — PUEDE CUMPLIRLA MEDIANTE EL DIALOGO, INSTRUMENTO DE ENTENDIMIENTO Y EQUILIBRIO, AUNQUE NO PANACEA CAPAZ DE RESOLVERLO TODO.

Barcelo (1986:137)

6. **El director es político:** Esto no quiere decir que la escuela espera que sus directores se presenten como candidatos, sino que han de crear relaciones y servirse de la persuasión y el compromiso para lograr las metas

de la escuela, del mismo modo que lo hacen los políticos para que sus programas sean aprobados.

7. **El director es diplomático:** Es a veces representante oficiales de sus unidades de trabajo en las reuniones de la organización, en el trato con los alumnos, padres de familia, autoridades del gobierno y personal de otras instituciones educativas.
8. **El director es símbolo:** Personifica ante los miembros de la institución y ante observadores de los éxitos o fracasos de ella. También en estos casos se le considera responsable de cosas sobre las cuales tiene poco o nulo control.
9. **El director toma decisiones difíciles:** Todas las instituciones educativas afrontan dificultades de cuando en cuando; siendo éstas muy diversas a las cuales los directores deben dar solución.

DIRIGIR

DIRIGIR ES "HACER POR MEDIO DE OTROS", MOTIVAR Y GUIAR A OTRAS PERSONAS PARA OBTENER UN RESULTADOS, CONDUCIR JUNTA E INTELIGENTEMENTE GRUPOS HUMANOS HACIA OBJETIVOS ACERTADOS, DE MODO QUE UNA ACCION ARMONICA Y CONGRUENTE SE TRANSMITA A TODA LA ORGANIZACION. NO ES DOBLEGAR VOLUNTADES, SINO LLEVARLOS A ADHERIRSE A LOS OBJETIVOS MARCADOS. ES CONSEGUIR EL PLENO RENDIMIENTO DEL PERSONAL.

Barcelo (1986:32)

4. Implicaciones del puesto del Director

Heilbron (1993:9), menciona varias implicaciones:

1. Es el "capitán del barco" conoce bien el rumbo y las metas que necesita alcanzar para llevar a feliz término la acción educativa.
2. Necesita identificar la bases teológicas y filosóficas que fundamentan la labor docente del sistema educativo adventista.
3. Debe grabar e interiorizar en su conciencia principios de formación de tal modo que su estilo natural de dirección ejerza una marcada influencia en la institución.
4. El director-administrador está comprometido a llevar al personal y al estudiantado a un nivel espiritual elevado, pues éste es el parámetro que tabula el éxito de una institución adventista.

5. Está constantemente involucrado en tareas que necesitan su atención, tales como: mejoramiento del desarrollo curricular, finanzas, juntas y otras responsabilidades propias de su trabajo. Por lo tanto necesita conocimiento y juicio para resolver cada caso de la mejor manera posible.
6. Durante su desempeño tiene que resolver problemas y será eficiente teniendo un método de trabajo y optimización del tiempo.
7. Necesita estar atento al entorno y estar bien informado de las diferentes situaciones que debe tomar en consideración.
8. En base a la información obtenida formula hipótesis con el fin de dar una solución lo más objetiva posible al problema.
9. Busca el qué, el por qué y el cómo de la situación.
10. Teorizar es un elemento importante en sus funciones. Esto no sólo le ayudará a identificar y resolver los problemas, sino que le dará habilidad para la toma de decisiones en circunstancias similares.
11. Debe conseguir autoridad por el respeto a su personal y a la comunidad.
12. Buscar trabajar en equipo.
13. Planea su trabajo de tal manera que le permita realizar adecuadamente sus tareas.
14. Debe preocuparse por dedicar tiempo a su desarrollo profesional: Organiza un programa de lectura de material profesional e informativo.

5. Cualidades del buen Director

Sin duda el director debe poseer cualidades especiales que lo identifiquen como tal.

Barcelo (1986:36-59), presenta una serie de cualidades, entre ellas se seleccionó las siguientes:

- ♦ Tiene capacidad de mando.
- ♦ Posee autoridad aceptada y reconocida.
- ♦ Tiene poder y autoridad.
- ♦ Transmite el poder y orienta la autoridad mediante el ejemplo y la norma.
- ♦ Forma hombres.
- ♦ Domina los acontecimientos, imprime estilos y acepta consecuencias.
- ♦ Es protector nato.
- ♦ Da afecto y amor.
- ♦ Se hace obedecer y mandar.
- ♦ Convierte el grupo en equipo.
- ♦ Se desenvuelve con éxito en organizaciones en las que no siempre están claramente definidas las líneas de responsabilidad.
- ♦ Subordina las pasiones a la razón.
- ♦ Es cause por el que discurren ordenadamente los deseos y aspiraciones de todos.
- ♦ Es ejemplo de cortesía y cordialidad.

LA PRACTICA SIN CONVICCION CONDUCE A UNA TRISTE EXISTENCIA. LOS DIRECTIVOS QUE CAREGEN DE CONVICCIONES Y QUE SOLO ENTIENDEN LA METODOLOGIA Y LA CUANTIFICACION, SON EUNUCOS DE LOS TIEMPOS MODERNOS. NUNCA PODRAN ENGENDRAR CAPACIDAD NI CONFIANZA.

De Pree (1990:64)

- ◆ Da razón a quien la tiene y niega a quien no la tiene.
- ◆ Persigue objetivos claramente definidos.
- ◆ Hace que se ejecute las órdenes.
- ◆ Coordina los esfuerzos de cada uno y armoniza las cualidades de los distintos especialistas de que dispone la organización.
- ◆ Es ejemplo de entrega a la organización.
- ◆ Adecúa el ejercicio de su autoridad a los tiempos.
- ◆ Manda con calma y tranquila firmeza.
- ◆ Da órdenes claras, precisas, terminantes y comprensibles.
- ◆ Es sumamente responsable.
- ◆ Educa a sus subordinados en el sentido del deber.
- ◆ Reconoce su error y acepta su propia responsabilidad.
- ◆ Restaura la disciplina.
- ◆ Se esfuerza en comprender el pensamiento de sus superiores y trata de conciliar su opinión personal con el respeto a las directrices recibidas.
- ◆ Tiene fe en lo que hace y en lo que manda hacer; en sí mismo y en la misión encomendada; en la grandeza de la tarea y en la causa a que sirve.
- ◆ Comparte decisiones.

- ♦ Intercambia ideas.
- ♦ Procura conseguir que la actividad individualista se convierta en labor de equipo.
- ♦ Sustituye en su conversación los pronombres yo, mi, me por nosotros, nuestros y nos.
- ♦ Crea un todo armónico con elementos desiguales.
- ♦ Procura lograr la unión profunda de voluntades y corazones.
- ♦ Desarrolla el sentido de responsabilidad en sus subordinados.
- ♦ Confía en sus colaboradores.
- ♦ Crea un lenguaje común que permite a cada uno tomar conciencia de la mentalidad propia del grupo de dirección, que no corresponde a la suma de las mentalidades de los dirigentes que lo componen.

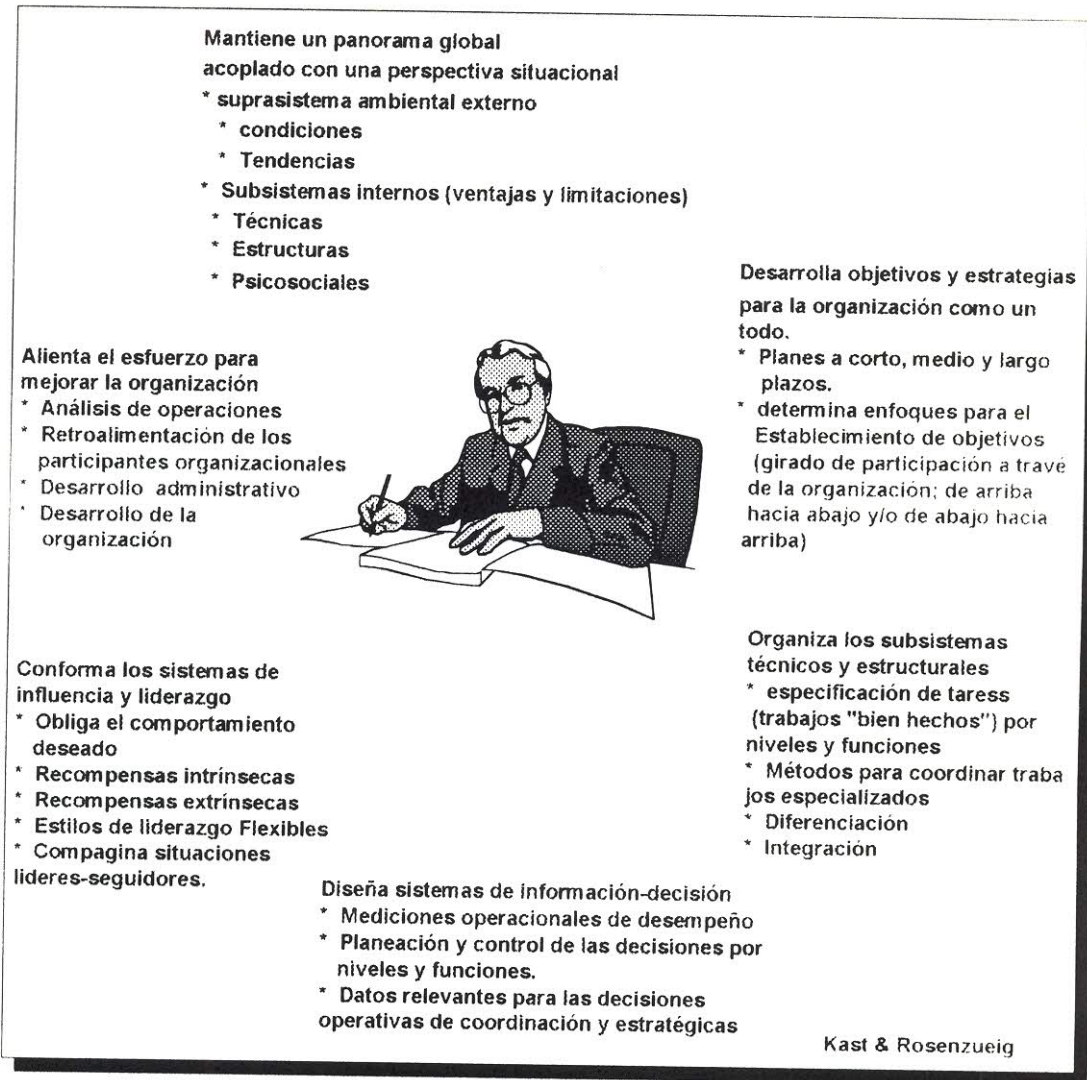
LA VIDA DEL JEFE HABLA A SUS HOMBRES MAS ALTO QUE SU VOZ Y MAS FUERTE QUE SU GESTO; SI ESTA EN CONTRADICCION CON SUS PALABRAS ESTA FALTA DE LOGICA ESCANDALIZA A LO DEBILES Y REBELA A LOS FUERTES.

Barcelo (1986:100)

El valor de un dirigente se mide por su eficiencia, que es el resumen o el resultado de muchas cualidades elementales de nada vale que tenga ideas si no es capaz de ponerlas en practica; de poco le servirán sus muchos conocimientos si los aplica; inútiles serán sus estudios sobre los hombres si sabe motivarlos

Barcelo (1986:109-110)

ESQUEMA: Aquí se muestra cada una de las tareas administrativas del director.



El trabajo del director implica relacionar a la institución y su medio, así como el proyecto de sistemas y planes integrales. Dentro de este aspecto se puede ver actividades como formulación de la estrategia, proyecto de la organización, sistemas de información, decisión influencia-liderazgo y mejoramiento de la organización.

5. Principios Administrativos

Existen principios que deben regir la labor administrativa del director.

León (1985), cita a Fayol, quien presenta 14 principios administrativos; pero a la vez aclara que éstos son flexibles y tienen la capacidad de adaptación a cada necesidad:

1. **División del trabajo:** Se refiere a la especialización de la mano de obra, siempre y cuando el individuo esté relacionado siempre con la misma tarea. Esta se puede aplicar tanto a labores técnicas como administrativas.
2. **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad implica derecho a dar órdenes y a ser obedecido. La responsabilidad es un correlativo de la autoridad -- su secuencia y contraparte natural -- que se genera siempre que se ejerza la autoridad. La autoridad es oficial, emanada de un cargo, y personal, y está compuesta de inteligencia, experiencia, capacidad para conducir, etc.
3. **Disciplina:** Fayol ve a la disciplina como obediencia, aplicación, energía y respeto entre empleadores y empleados.
4. **Unidad de mando:** Este principio establece que un individuo debe recibir órdenes sólo de un superior. Si esto no se lleva a cabo la autoridad se disminuye, la disciplina se debilita, el orden se perturba y la estabilidad se ve amenazada. Se refiere al funcionamiento del personal.

5. **Unidad de dirección:** Cada grupo de actividades que tengan los mismos objetivos deben estar bajo el mando de una misma cabeza. Este se refiere a la organización del cuerpo de la corporación.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** Cuando los intereses individuales y organizacionales están en conflicto, deben tener prioridad los intereses organizacionales.
7. **Remuneración del personal:** La remuneración por el trabajo debe ser justa y satisfacer tanto al empleado como al empleador.
8. **Centralización:** Fayol menciona que la centralización en cuanto a autoridad como un estado normal entre las organizaciones.
9. **Cadena escalar:** En las organizaciones se da lo que se llama la línea de mando. Fayol reconoce que es necesaria una separación de esta línea, pero sin que esto implique la desaparición de la misma.
10. **Orden:** Fayol dice: "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Incluye el orden en todo los aspectos de la vida de la organización.
11. **Equidad:** El personal debe ser tratado con cordialidad y equidad si de él se espera lealtad y devoción. Sin embargo, esto no quiere decir dejar a un lado la rigidez.
12. **Estabilidad del personal:** Fayol opina que cuando el empleado no tiene suficiente tiempo en un departamento para realizar sus actividades, será muy

difícil para él experimentar sentimientos de logro. La rotación muy frecuente es perjudicial.

13. **Iniciativa:** Es la capacidad de poder pensar algo y ejecutarlo, ésta puede ser una gran fuente de fortaleza no sólo para la organización sino también para la persona.
14. **Espíritu de grupo:** La unión hace la fuerza. La armonía entre el personal de una organización es fortaleza. Esta unión se logra a través de la constante comunicación y los contactos personales.

EL DIRECTOR GIGANTE

- Realiza su agenda diaria con la aprobación de Jesús.**
- Ve oportunidades donde los demás ven problemas.**
- Da a los demás el don del espacio.**
- Coge rápido las ideas.**
- Tiene dones especiales.**
- Permite a otros expresar sus propios dones.**
- Refleja a Cristo en cada instante de su vida.**

De Pree (1990:79-83), adaptado.

Lemus (1975), menciona que el Director eficiente debe:

1. Considerar sus propias actividades en relación con la de los profesores de la escuela, de las otras escuelas, de los alumnos y de los vecinos, y pensar que no es más que la parte de un todo en una pequeña sociedad organizada con fines educativos.
2. Dar a la palabra "director" el significado que le corresponde y no confundirla con la de jefe.
3. Principiar su trabajo con una investigación del lugar y con un planeamiento de las actividades pero en forma cooperativa y democrática.
4. Hacer uso de conocimientos científicos en el desarrollo de sus actividades, pero para orientar a su personal debe emplear palabras comprensibles.
5. Hacer uso de autoridad para hacer valer sus principios. Las disposiciones deben ser resultado de previas discusiones con el personal.
6. considerar que las mejores soluciones resultan de la deliberación con los diferentes miembros del personal.
7. Tomar en cuenta que cada uno de sus profesores por competente que sea necesita orientación.
8. Investigar las demandas o deberes de su profesión, hacer un análisis de ellos y delegar funciones.

9. Dedicar parte de su tiempo a la supervisión de la escuela y no dejarse absorber por los problemas administrativos solamente.

El camino de los hombres que han sido puestos como directores no es fácil; pero cada dificultad debe ser motivo de oración. Nunca deben olvidarse de que existe una fuente de sabiduría a donde pueden recurrir para ser iluminados y de esta manera seán capacitados para hacer el bien; harán siempre aquello que Dios aprueba.

White (1957: 21,22)

La obra de Dios no podrán hacerlo eficazmente, si antes no usan bien los privilegios religiosos. Elos son como árboles buscando el fruto que le corresponde. El vigila constantemente vuestros corazones. Aquel director que no tiene una relación genuina con Dios será inducido a hacer cosas extrañas y las decisiones que éste tome no estarán acorde con la voluntad de Dios.

White (1953)

CAPITULO IV

LIDERAZGO DEL DIRECTOR DE ESCUELA CON SUS PUBLICOS INTERNOS

Se ha denominado públicos internos del director a todas aquellas personas que trabajan directamente con él en procura por lograr los objetivos de la institución. Sin embargo si se quisiera tratar cada uno de ellos separadamente se repetiría tal vez lo mismo en algunos de ellos; por eso para fines de este estudio y para ser más específicos se vio conveniente dividirlos de acuerdo de a sus niveles jerárquicos. Los públicos que se presentará a continuación son: El liderazgo del director con la Junta Directiva, con la Junta Administrativa, con el personal docente, con el personal no docente y con los alumnos.

1. El liderazgo del director con la Junta Directiva

Es de gran importancia que el director de escuela sepa en primer lugar de quienes depende y a quienes tiene que responder; para ello se mencionará en forma específica algo sobre la Junta Directiva. En la organización adventista la administración de un colegio está subordinada a una Junta Directiva la cual según

Brown (1985) está compuesta de representantes de diferentes sectores de la feligresía la cual sostiene al Centro Educativo.

De acuerdo con Brown (1985:52):

La Junta Directiva es la voz de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, y su autoridad, en lo que se refiere a la escuela es la final. Ninguna comisión escolar, ni el personal, ni el director de la escuela, ni el grupo de alumnos tiene más autoridad que la Junta Directiva. Sin embargo, ésta debe funcionar dentro de los límites fijados por los principios establecidos por la Iglesia Adventista del Séptimo Día... no hay nada que afecte a la institución que la Junta Directiva no pueda estudiar, hacer, cambiar y recomendar, porque es la autoridad máxima (siempre recordando que esta autoridad está sujeta a los reglamentos denominacionales).

Por tal motivo el que dirige un Centro Educativo debe tener la aprobación de la Junta Directiva en todo lo que hace. Pero esto no indica que la Junta no acepte las recomendaciones del director.

El director de la escuela, aconsejado por su personal y por sus comisiones escolares, puede estudiar cualquier parte de la operación de la institución y tiene la obligación de presentar planes de acción en forma de recomendaciones para ser estudiados por la Junta Directiva. El buen director, al presentar estos planes, tratará de mantenerse al tono con los sentimientos de la Junta, la feligresía, el personal y el cuerpo estudiantil y al no ser que se trate de una cuestión de principios tratará de "llevar la corriente" procurando no oponerse a la opinión pública, Brown (1965). +

Al mismo tiempo Brown indica que la Junta directiva tratará en lo posible no oponerse al director que ellos mismos han elegido y por tanto debe seguir y

apoyar las recomendaciones. Y si la Junta siente que no debe apoyar en la mayoría de veces, es mejor que se haga un cambio, pues esto da a entender que se ha perdido confianza en él.

1. **Miembros de la Junta Directiva**

Los miembros de la Junta Directiva según Brown (1965), son:

- ◆ El presidente de la Misión o Asociación: Presidente.
- ◆ El director del colegio: Secretario.
- ◆ El director del Departamento de Educación de la Misión o Asociación.
- ◆ Representantes de la Iglesia interesada.
- ◆ Otros miembros del territorio local si es conveniente.

2. **Deberes de los dirigentes de la Junta Directiva**

- El presidente de la Junta Directiva presidirá las reuniones establecidas.
- El secretario de la Junta directiva llevará un registro de las actas de las reuniones de las Juntas respectivas y enviará de inmediato copias a los miembros y al director del departamento de Educación.
- El tesorero se encargará de los fondos de la institución recibéndolos y desembolsándolos a petición del director conforme a los reglamentos y acuerdos de la Junta Directiva.

Nota: Todos los nombramientos, contratos y demás documentos de importancia ejecutados por el colegio serán autorizados por la Junta Directiva y firmados por el presidente y el secretario de la misma.

3. **El liderazgo del director con la Junta Directiva.**

Una vez que el director de escuela conoce quién es su jefe tratará de aplicar sus conocimientos de liderazgo dados en el capítulo II. Para ello esta sección se limitará a dar sólo algunas pautas que sirvan de guía para la aplicación de los estilos de liderazgo con la Junta Directiva.

Sin embargo antes de entrar a ese aspecto es necesario recordar cómo debería ser el director de escuela.

Al referirse a este punto Brown (1965:29), dice:

...administradores entendidos, hombres aptos, que teman a Dios, hombres de verdad, que aborrezcan la avaricia, hombres que harán lo mejor que puedan para cumplir con las responsabilidades diversas de sus puestos. Deben tener aptitud para los negocios; pero de mayor importancia aun es que anden humildemente con Dios y sean Guiados por el Espíritu Santo.

Cabe recalcar a su vez que el director del colegio es la voz de la Junta y todas la instrucciones deben ser informadas por él, y al mismo tiempo debe él tener tacto al recibir una instrucción dada por el presidente de la Junta sino también para conciliar ideas.

Captando este concepto Barcelo (1986:45), afirma:

El buen director se esfuerza en comprender el pensamiento de sus superiores y trata de conciliar su opinión personal con el respeto a las directrices recibidas; lo contrario sería insubordinación y, lo que es peor, desorden...El buen director es fiel y leal al superior, hace las

sugerencias y observaciones necesarias con deferencia y respeto a fin de llegar a ayudarlo a adoptar una decisión acertada.

Tracy (1989), opina que si el director sabe manejar a su jefe es de tanta importancia que manejar a las personas que le dan cuenta a él. Así puede hacer de él un aliado o un opositor; al mismo tiempo menciona que en este campo la regla de oro se aplica con fuerza doble. Por eso el director debe ser y hacer lo mismo que harían sus subordinados con él:

- Se leal.
- Se confiable.
- Nunca le haga pensar a su jefe que él sobra.
- Nunca trate de ordenar a su jefe. Por lo menos no directamente, sino ¿no le parece que sería una buena idea que...?
- Mantenga informado a su jefe.
- Recuerde que él también está tratando de hacer un equipo.

Siendo que en esta Junta el director juega un papel aparentemente pasivo en lo que se refiere a toma de decisiones, por ser el secretario de dicha Junta, es importante que tenga en mente que su presencia allí juega un papel fundamental ya que él es el responsable directo de lo que sucede en la institución, lo cual hace le

compromete a apoyar y defender los intereses que influyen en el desarrollo del Centro Educativo al cual él representa.

Aunque en este caso ejerce un liderazgo subordinado el director debe estar conciente de la responsabilidad que le toca desarrollar como tal y así velar por el bienestar de la institución.

Tomando en cuenta todo esto, la sugerencia del estilo de liderazgo a ser aplicado por el director en su función de Secretario de la Junta Directiva, será explicado en forma conjunta con los demás públicos internos al final de este capítulo.

Sin embargo para dar una orientación al comportamiento del director en esta Junta y basados en la sección de liderazgo de este proyecto se sugiere que el director debe:

- ♦ *Saber escuchar sugerencias y consejos.*
- ♦ *Tener tacto para vender su idea.*
- ♦ *Ser humilde y comprensivo.*
- ♦ *Aceptar responsabilidades.*
- ♦ *Obedecer.*
- ♦ *Explicar las expectativas de la institución ante tal Junta.*
- ♦ *Concentrar al máximo sus esfuerzos para conciliar propósitos anhelados.*
- ♦ *Ganar confianza y credibilidad.*
- ♦ *Controlar el poder ganado como director.*

- ♦ *Tener y dar alternativas de solución para los problemas que se presenten.*
- ♦ *Entender el rol que desempeña en la Junta Directiva y actuar en ella de acuerdo a los parámetros establecidos para su función dentro de ella.*
- ♦ *Contribuir con el grupo a tomar las mejores decisiones para bien de la institución.*
- ♦ *Comunicar abierta y francamente y decir lo que piensa.*
- ♦ *Presentar una visión panorámica de la meta que pretende alcanzar en la institución.*
- ♦ *Ser consistente (constante en sus reacciones).*
- ♦ *Estar convencido que después de todo el trabajo que realiza es para Dios y que detrás de toda dificultad, y si uno está haciendo lo que Dios espera, El será el que soluciones las cosas que por alguna razón resultaron no como lo esperaba.*
- ♦ *Orar para que Dios le ilumine al desarrollar cada actividad dentro de la Junta y fuera de ella.*

2. El liderazgo del director con la Junta Administrativa

Esta Junta es la responsable directo del bienestar general de un Centro Educativo, es la que vigila más de cerca que dicha institución marche en forma adecuada.

Esta Junta actuará siempre tomando en cuenta el reglamento establecido por la organización adventista para su funcionamiento.

Brown (1965), comenta que la Junta Administrativa presidida por el director del colegio trata con lo que se refiere a la operación interna en lo que tiene que ver con el personal, las normas y reglamentos en general del mismo. Establece gastos menores hasta el máximo establecido por la Junta Directiva para los gastos estipulados en el presupuesto. Estudia los asuntos financieros y hace recomendaciones, es decir, cuida como ya se dijo de todo lo relacionado con el bienestar general de la institución.

1. Miembros de la Junta Administrativa

- El director del colegio: Presidente
- El administrador o tesorero: Secretario.
- El subdirector académico
- El subdirector estudiantil
- El pastor de la iglesia a la cual pertenece el Colegio.
- Otros (de acuerdo a los reglamentos).

2. Las reuniones

Los miembros de esta Junta se reúnen en fechas establecidas por ellos mismos en su primera reunión, las mismas que pueden ser de una a dos veces por mes. Sin embargo si se presentan asuntos a ser tratados con suma urgencia, el presidente de la Junta citará a reunión extraordinaria en la cual se tratará sólo el asunto por el que se citó a reunión.

3. El liderazgo del director con la Junta Administrativa

Siendo que la Junta Administrativa es la responsable del desarrollo general del Centro Educativo y el director el máximo responsable dentro de ella, en esta sección se presenta algunas pautas sobre cuál debería ser su comportamiento ante dicha Junta. Pero antes la siguiente reflexión:

“Los directores deben tener cualidades morales elevadas que los habilitará a mantenerse sólo en la fortaleza de Dios en defensa de la verdad, en medio de la más severa oposición, firme al principio como una roca, leales al carácter moral, invariables por el elogio, la censura o los galardones humanos, prefiriendo morir que violar la conciencia. Tal integridad es necesaria...La obra de Dios requiere hombres de facultades morales elevadas para participar en su promulgación. Se necesita hombres cuyos corazones sean alentados con el fervor santo, hombres de propósito firme, que no sean movidos con facilidad que puedan dejar a un lado los intereses egoístas y dar todo por la cruz y la corona”.

Brown (1965:29)

Este mismo autor menciona que el director:

- ◆ No debería ser autoritario ni dictador.
- ◆ No debe trabajar solo.
- ◆ Debe saber escuchar a sus superiores.
- ◆ Debe saber que está sujeto a recibir órdenes y por lo tanto debe obedecerlas.
- ◆ Debe presentar las sugerencias tanto de la Junta Administrativa como de los otros públicos internos y externos (participativo).
- ◆ Proveerá dirección siendo una luz sabia y fuerte.
- ◆ Debe saber comunicar con los miembros de la Junta Administrativa.
- ◆ Debe ser accesible dentro de los límites prácticos.

Es muy importante que el director en la Junta Administrativa permita que los miembros de la Junta Administrativa participen en forma activa en las reuniones y así les dará la oportunidad de desarrollarse en la tarea administrativa.

Reforzando este concepto la carta 12, de 1885 de White citada por Bietz (1974:38), agrega:

Los hombres que ocupan cargos no deben enseñorearse sobre la heredad de Dios y mandar en todo lo que les rodea. Muchos han marcado una pauta que desean que los demás sigan en la obra. los obreros han tratado de seguirla con fe ciega, sin emplear su propio juicio en asuntos que tenían a la mano. Si los que fueron nombrados como directores no estaban presentes, de todos modos siguieron implícitamente sus indicaciones...Den a los hombres la oportunidad de emplear su juicio individual.

El ejemplo que dé el director en todo sus actos aprenderán los subordinados, por ello, él debe tener mucho cuidado al realizar cada actividad. De

allí que Barcelo (1986) menciona que para beneficio de la institución y para que las reuniones no sean tediosas el director debe mostrar responsabilidad al dirigir las, haciendo lo siguiente:

- ✓ Empezando y terminando en la hora señalada.
- ✓ Disponiendo de un orden del día claro y suscinto conocido de antemano por los asistentes.
- ✓ Concretando que no sean las tomas de decisiones ollas podridas o cajón de sastre.
- ✓ Informando por escrito un resumen de los acuerdos.
- ✓ Evitando debates sobre asuntos que afecten sólo a la responsabilidad de una persona.
- ✓ Controlando la ejecución de los acuerdos.

De lo contrario puede hacer realidad en sus reuniones con su Junta la siguiente frase:

"Algunos líderes asumen la postura de que una Junta es un grupo de personas que individualmente no logran nada, pero que colectivamente deciden que no se puede hacer nada".

Gordon (1980:125)

Sanders (1980:65), cita a Hoste quien menciona que cuando un hombre, valiéndose de su posición inicial exige obediencia muestra tiranía. Sin embargo que cuando por el ejercicio del tacto y la simpatía, por la oración, por el poder espiritual y buena sabiduría es capaz de influir e instruir a los miembros de su Junta para que por medio de su propia razón y conciencia sean guiados a cambiar un curso y adoptar otro, eso implica verdadero liderazgo

A su vez, manifiesta que el director debe fortalecer y estimular siempre las buenas relaciones entre los miembros de la Junta Administrativa. Si ve defectos en ellos deberá comprenderlos y ayudarlos y así estará formándoles para que, más tarde ellos tomen la batuta de la labor.

Recomendar un estilo de liderazgo específico para este público no es factible, dado que esto depende del sentido común del director para percatarse de la situación, de la persona, de las circunstancias, del tiempo y del lugar antes de aplicar un estilo. Por ello, al igual que en el liderazgo del director con la Junta Directiva se hará una sugerencia conjunta al final de este capítulo.

Sin embargo con respecto a las prácticas que a considerar con los miembros de la Junta Administrativa, se puede sugerir que el director debe:

- ♦ Permitirá la participación.
- ♦ Estar dispuesto a escuchar.
- ♦ Mostrar interés y aprecio.
- ♦ Considerar a los miembros de la Junta.
- ♦ Ser tolerante, razonable y justo.
- ♦ Ser constructivo.
- ♦ Ser abierto, cándido, sincero y digno de confianza.
- ♦ Tener tacto en las discusiones para tomar acuerdos.
- ♦ Poner retos elevados, inspirar y trabajar en equipo.
- ♦ Saber entregar una visión clara del futuro para los cuales se están haciendo los planes.
- ♦ Evitar toda clase de manipulación.
- ♦ Tomar decisiones y resolver problemas.
- ♦ Ganar confianza y credibilidad.
- ♦ Controlar el poder ganado.
- ♦ Tener y dar alternativas.
- ♦ Ser legítimo.

- ♦Mostrar a cada miembro que su presencia en la Junta es de gran beneficio.
- ♦Admitir que no lo puede saber todo y que los demás miembros de la Junta pueden otorgar buenas alternativas.
- ♦Estar dispuesto a discutir los problemas.
- ♦Ayudar al grupo a hacer decisiones conjuntas.
- ♦Confiar en el grupo y tener fe en que ellos harán bien las cosas.
- ♦Pensar sobre qué haría Cristo en su lugar y esforzarse por hacer las cosas no para los hombres sino para Jesús.

3. Liderazgo del director con el personal docente

Antes de presentar en forma específica los aspectos en los que el director debe influir en sus profesores, es importante enumerar las principales necesidades que tiene el personal docente. Estas necesidades son consideradas por Association for Student Teaching (1965), las cuales son:

1. **La necesidad de aceptación:** El maestro realiza su trabajo de la mejor manera porque siente la necesidad de lucirse, y de ese modo recibir elogios de su director como señal de que está contento por el trabajo que realiza su personal, y que por lo tanto es muy necesario en la institución.

El director tiene que saber, debido a las diferencias individuales entre él y el profesor, lo que es bueno para establecer buenas relaciones humanas. Por lo tanto el director debe aprovechar cada oportunidad para conocerlos y así poder satisfacer las expectativas de cada uno de ellos.

2. **La necesidad de conocer al director:** Ante la llegada de un nuevo director, o puede ser que el profesor sea nuevo en la institución, éste (el maestro) sentirá cierta incertidumbre hasta conocer a su líder y así poder o no confiar en él. El maestro tratará de producir una buena impresión para que la gente piense que es alguien; pero necesitará dirección, aprobación, ayuda, simpatía, ideas y crítica. Esto significa que el maestro necesita fundamentalmente conocer a la persona (al director). Anhelará tratar con él como persona, lo que le guste y en lo que cree. El director debe adquirir confianza de sus colegas.
3. **Las necesidades personales específicas:** Algunas otras necesidades de los profesores son evidentes, algunos pueden necesitar ayuda en su presentación personal. La voz y la manera de hablar pueden no ser aceptables en el aula de clases. Puede ser necesario mejorar la escritura o la pronunciación. Mientras está en clase puede haberse dado cuenta que necesita ayuda en tareas especiales, como escribir en la pizarra, hacer preguntas, dar instrucciones, hacer asignaciones, etc. Algunos descubren que no están tan bien preparados como creían y esto puede hacerles sentir

incompetentes. A veces el profesor puede sentirse un tanto aislado (no tiene amigos) tal vez por falta de actividades que contribuyan a su desarrollo social. Puede al mismo tiempo tener problemas financieros. Necesita que **su director sea un amigo** en quien pueda confiar y con quien pueda conversar acerca de sus problemas.

4. **La necesidad de prestigio y de posición:** Una de la más importantes necesidades del profesor es que se le reconozca como tal. Su pregunta es, ¿Cuál es mi posición ante los alumnos y otros maestros de la escuela?. Desea privilegios y responsabilidades que le den satisfacción, orgullo y alegría en el desempeño de su tarea.

5. **La necesidad de analizarse a sí mismo:** El director descubrirá en la mayoría de las veces que el profesor tiene muchas necesidades insatisfechas pero que ni él mismo (el maestro) conoce cuáles son, por ello el director debe ayudarle a descubrirlos ya sean éstas virtudes o defectos. Necesita oportunidades para experimentar nuevos métodos que le han enseñado y poner en práctica las ideas que ha adquirido para luego criticar él mismo los resultados.

Necesita un medio ambiente de armonía, una atmósfera cómoda en la que pueda aliviar sus tensiones y sentirse libre para realizar mejor su trabajo, y al mismo tiempo analizarse a sí mismo y a su labor. **Conocer al maestro**

como persona y reconocerlo como maestro es el primer paso en la comprensión de sus necesidades.

Partiendo de esta base, a continuación se desarrollan algunas pautas sobre cómo debería ser el comportamiento del director para influir en su personal docente. Para ello se considerará los siguientes aspectos:

A. EN LO INTELECTUAL

Uno de los roles fundamentales del director como líder con respecto a sus profesores es que ellos esperan que él sea un orientador en el área académica-intelectual, un ejemplo de superación y un preocupado por la actualización y capacitación de los mismos. Bradfield (1968), argumenta que el director como líder de los maestros debe saber que su tarea es proporcionar normas y un programa de acción de modo que los maestros estén preparados y entusiasmados para brindar una enseñanza de calidad. El director como líder de sus profesores debe indicar el camino por donde deben ir para dar solución a problemas y así, ellos pueden estar satisfechos de sus tareas realizadas. Al mismo tiempo es esencial que él reconozca, la importancia de las buenas relaciones con los que trabajan con él. **Los maestros merecen tener un líder competente dispuesto a prestar ayuda cuando sea necesario.**

Bradfield (1968:13), declara:

Un líder hábil influye en cada miembro del grupo para que se desarrollen sus talentos, habilidades y capacidades directivas. Un líder escolar capaz, inteligente y eficaz, de ningún modo elimina la necesidad y el valor de la cooperación en las actividades de grupo.

en el esfuerzo por mejorar el programa escolar total. La clase de liderazgo que tiene en cuenta la participación del maestro en las elecciones y decisiones, suele asegurar una mejor actitud y un mejor entendimiento, y fomentar, al mismo tiempo, el automejoramiento y el desarrollo de los maestros.

Los maestros tienen muchas necesidades que requieren ser satisfechas, ante las cuales el director debería estar apto para ayudarles a satisfacerlas para que de esa manera ellos puedan dar más de sí a la institución.

El mayor deseo de los maestros, es desarrollar profesionalmente. Esta oportunidad debe ser aprovechada por el director y de esa manera prepararlos para un mejor servicio.

Cada maestro que acude al director en busca de direcciones y orientación en su experiencia docente, es una persona singular. Ha adquirido normas de comportamiento específicas, ha tenido experiencias propias, ha contraído ciertos temores, tiene aspiraciones, que no tiene nadie más. Sus aspiraciones pueden ser análogas a las de otros maestros, pero varían en el grado de intensidad e importancia. Sus necesidades como maestros son suyas, únicamente. El director debe considerar esta necesidad para trabajar con él y así capacitarlo para un mejor desempeño.

Association for Student Teaching (1965:30), declara:

Trabajar con él para ayudarlo a desarrollar al máximo su capacidad es una responsabilidad enorme y tremendamente exitante que asume el director. Para sacar el mejor partido posible de esta oportunidad que se le ofrece al maestro para su desarrollo como tal, es necesario comprender sus necesidades, y hacer con él y para él el plan de un programa que satisfaga esas necesidades particulares.

Sobre el mismo punto Sachs (1972), opina que el director debe procurar hacer que los maestros se desarrollen profesionalmente para que de ese modo estén capacitados para enseñar con efectividad la tarea que él les encomiende. Esto a su vez permitirá que la delegación de autoridad no sea sin sentido. Filho (1965), manifiesta que el director debería siempre estar buscando nuevas formas para incrementar los conocimientos de sus docentes, lo cual le permitirá estimular, facilitar y coordinar la colaboración dinámica de cada maestro.

Brown (1965:69), afirma:

El buen director tratará constantemente de desarrollar y adiestrar a los miembros de su personal, guiándolos en su crecimiento profesional continuo. Su concepto debe ser el de preparar a colaboradores para asumir aun pesadas responsabilidades a medida que el tiempo pase. Esto significa que cuando él asigna responsabilidad a un individuo, hará todo lo que esté a su alcance para ayudarlo a hacer un éxito de su trabajo, y siempre le apoyará...El éxito de su personal es el éxito de sí mismo.

Al mismo tiempo Barcelo (1986) menciona que para conseguir la máxima satisfacción y rendimiento, el director debe buscar en cada hombre la cuerda que le haga vibrar; tranquilizar a los inquietos, apaciguar a los ansiosos, alentar a los tímidos, estimular a los perezosos. Esto implica que el director debe dar a su personal la oportunidad de revisar juntos el trabajo realizado y en base a eso considerar sus posibilidades futuras.

Para el avance de su causa en esta tierra, el Señor necesita hombres que al tratar con los que ierran, sean bondadosos y considerados, y cuyos caracteres revelen similitud con la divinidad, hombres que tengan la sabiduría de Cristo al tratar asuntos que se debe mantener en privado, y que, cuando tengan que hacer alguna obra de corrección y reprensión, sepan cómo mantener silencio delante de aquellos a quienes no les atañe.

Advent Review & Sabbath Herald citado por Bietz (1974:8)

El director en su tarea de liderar a sus maestros debe:

- Ayudar a los maestros principiantes.
- Ayudar a los maestros a entender a los alumnos.
- Guiar el continuo desarrollo profesional de los maestros.
- Suministrar dirección en la evaluación constante.
- Participar con ellos en las actividades académicas.
- Mantenerlos informados de las actualizaciones y seminarios.
- Ayudarlos a manejar la energía creadora para la enseñanza.
- Compartir sus comocimientos.
- Proporcionar ayuda y apoyo en todo los aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Explicarles claramente lo que espera de ellos den el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Ayudarlos en la recuperación de niños retrazados.
- Proporcionales facilidades para que se pongan al día con métodos recientes.
- Tratarlos como profesionales, colegas con diferentes roles pero iguales, más bien que como subordinados en una relación burocrática.

B. EN LO SOCIAL

Pareciera que este aspecto no tiene mucha importancia para establecer buenas relaciones en la institución. Sin embargo se ha podido notar que este aspecto es un medio primordial para conocer más de cerca a las personas y descubrir lo que realmente llevan dentro. White (1974), argumenta que para fortalecer el lazo de simpatía entre el director y sus maestros, hay pocos medios que sean tan valiosos como el compañerismo agradable tanto dentro de la institución como fuera de ella. A su vez, menciona que se debe valorar los beneficios de este gran don (el compañerismo) para estar en contacto con ellos.

En el trato con los maestros el director debería manifestar el amor de Cristo, puesto que sin este amor serán duros y autoritarios, y en vez de acercar a cada docente hacia él lo alejarán.

El director y los maestros deberían acercarse en compañerismo cristiano. Tal vez ellos cometan muchos errores pero eso no indica al director que debe dejar de ser compasivo y cortés, White (1979).

Al referirse a la vida social de Cristo white (1979:249), agrega:

Practicaba a sus enseñanzas en su propia vida. Era consecuente sin obstinación, benevolente sin debilidad, y manifestaba ternura y simpatía sin sentimentalismo. Era altamente sociable, aunque poseía una reserva que inhibía cualquier familiaridad.

El director como líder influye grandemente en las relaciones sociales de su personal docente; de él depende el ambiente social del Centro Educativo donde se

desenvuelven y por lo tanto según Association Studente Teaching & Lundy (1990)

él debe:

- Contribuir a la comunicación mutua entre los maestros de ambas secciones.
- Contribuir a cultivar el respeto mutuo y a la apreciación de los papeles que desempeñan unos y otros.
- Enriquecer las experiencias de los maestros al permitir que éstos desarrollen actividades sociales con sus alumnos y colegas.
- Realizar reuniones especiales para el personal general a donde ellos puedan asistir con su familia.
- Ser amigable y sonriente.
- Hablar menos y escuchar más.
- Evitar chismes, comentarios negativos, rumores e inquietudes de los demás.
- Tener a loss demás en alta estima.
- Tratar con sus maestros como Cristo lo haría.

C. EN LO MORAL-ESPIRITUAL

Este aspecto sobrepasa en importancia a todos los demás, ya que llena el vacío que nada ni nadie puede llenarlo por sus propios méritos. Ante esto el director debe poner especial interés, puesto que, sin duda esto hará que los maestros sean felices al realizar sus tareas, sabiendo no solamente que pueden

confiar en un ser que les ayudará a realizar mejor sus tareas y a establecer mejores relaciones con sus colegas, sino también que están participando de una tarea encomendada por Dios y no por los hombres.

Caspari (1978:33), señala:

La moral del grupo, el clima y la relación entre miembros del cuerpo docente depende por lo general de la personalidad, la habilidad y las percepciones del director. El "jefe" es, sin duda muy importante en todas las relaciones.

Según White (1975) todos los que dirigen los colegios deberían tener una unión íntima con Dios y una perfecta comprensión de su palabra, a fin de que puedan enseñar la sabiduría y conocimiento divinos en la tarea de liderar a sus personal, lo cual será de gran utilidad en esta vida y la eternidad.

Sigue diciendo White (1971) que el director para poder impartir la verdad espiritual debe conocer a Dios y reflejar a Cristo en su vida, para lo cual necesita estar en comunión con él, estudiar su palabra, asimilar y trabajar como Cristo lo hizo. Esta misma autora (1978) agrega que los directores deben respetar la doctrina que enseñan, ser ejemplo concreto, y ejercer una viva influencia en el personal que tiene a su cargo.

White (1979:415), afirma:

El que trabaja para Dios debe emplear las más altas energías mentales y morales con que la naturaleza, la cultura y la gracia de Dios le han dotado; pero el éxito será proporcional al grado de consagración y abnegación con que se haga su obra mas bien que con sus dotes naturales adquiridos.

Una de las prácticas más significativas que han marcado la diferencia en la vida de los grandes líderes es la oración, a través de ella muchos líderes de la historia han otorgado al liderazgo el mayor secreto jamás superado.

Por eso se sugiere que el director debe buscar sabiduría a través de la oración. Tal actitud le ayudará a ser ejemplo de amor, confianza y fe en aquel que es el líder de los líderes, Cristo. Y como resultado de ello podrá ser un gran ejemplo para sus maestros.

D. EN LO PERSONAL

Sin lugar a duda la personalidad del director afectará en gran medida su liderazgo con el personal docente, ya que ésta determinará su manera de enseñar y entrenar a su personal docente.

Lázaro (1989:230), dice:

La organización dinámica, dentro del individuo es el resultado en un momento dado de los esfuerzos que realiza la persona para adaptarse al medio circundante. La personalidad se va enriqueciendo a través de las experiencias vitales en las diferentes etapas de la vida.

La personalidad del director se refleja a través de muchas maneras: Su firmeza, su decisión, su juicio crítico bien razonado, su opinión objetiva y justa basada en hechos, su simpatía hacia los demás, su relación afectiva, el respeto, aprecio, preocupación y amor son más importantes que cualquier otros aspecto. Aquí lo que más debe sobresalir es el carácter del director, el mismo que para influir positivamente en los subordinados es necesario que sea pulido y moldeado, Marcial (1991). A su vez, menciona a Garanto quien manifiesta que las cualidades

del director tienen gran influencia en el desarrollo de los maestros. La confianza, la agradabilidad y el equilibrio son cualidades esenciales para liderar eficazmente.

4. El liderazgo del director con los maestros nuevos

Uno de los problemas más difíciles para un maestro nuevo en la institución es adaptarse al ambiente de trabajo, y por ese motivo muchos de los maestros principiantes han tenido experiencias muy lamentables que les han hecho creer que no sirven para desempeñar la tarea de enseñar. Por ello es tan importante que el director con los maestros antiguos puedan proporcionar ayuda al que está empezando en la difícil tarea de enseñar. Nérci (1975) enumera alguna de las actividades que se deben llevar a cabo para ayudar a los maestros nuevos:

- *Orientarlo en forma constructiva.*
- *Ayudarlo a organizar la labor de la clase.*
- *Orientarlo en el uso de los procedimientos destinados a evaluar el rendimiento de los alumnos.*
- *Ayudarlo en los problemas serios de disciplina.*
- *Ayudarlo por medio de demostraciones, a familiarizarse con el material didáctico de la escuela.*
- *Hacerle establecer buenas relaciones con los alumnos y el cuerpo docente.*

- *Ayudarlo a elegir y utilizar bien los compendios y manuales.*
- *Hacerlo que establezca buenas relaciones con los padres de los alumnos y con toda la comunidad de la escuela.*
- *Proporcionarle oportunidades donde pueda desarrollar su vida social.*
- *Ayudarlo a comprender y conocer más a la comunidad para que así pueda servirle mejor y en lo posible ayudarlo que vea en ella una fuente de inspiración para su desarrollo profesional.*
- *Y por sobre todo ayudarlo a ser leal a Dios.*

Además Tracy (1989), añade algunas actividades más que debe realizar el director con el profesor nuevo:

- Presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- Darle sus tareas iniciales.
- Hacerle sentir lo importante que él es para la institución.
- Introducirle y presentarle en el departamento de trabajo.
- Tranquilizarlo con un apretón y una sonrisa de bienvenida.
- Prestarle toda atención.

☑ Determinar con exactitud lo que se espera de él. Si no se le da a conocer las normas, una de dos, o las aprende de otros y repite sus errores o se las hace él mismo. Entre las normas a darle a conocer pueden ser:

- * ¿A qué hora se espera que llegue al trabajo?
- * ¿Dónde habrá de estacionar su automóvil?
- * ¿Cuál es la hora de salida?
- * ¿Cuánto tiempo tien para almorzar y dónde?
- * ¿Qué normas rigen el tiempo extra en su trabajo?
- * ¿Cómo se determinan las vacaciones?
- * ¿A quién informa en caso que se enferme?
- * Darle un cronograma de actividades.

Según white (1977) para muchos directores es muy difícil entrenar a otros para asumir cargos de responsabilidad; sin embargo debe considerar que esto es indispensable para llevar a cabo el trabajo con mayor eficiencia.

"Ayudad a los inexpertos; no los desaniméis. Demostradles confianza, dadles consejos paternales; enseñándoles como se enseña a los estudiantes en la escuela. No traten de ver sus errores, sino reconozcan sus talentos no desarrollados, y entrenadlos para hacer uso correcto de esos poderes. Instruidlos con toda paciencia, animándolos a seguir adelante y realizar una obra importante. En vez de mantenerlos ocupados haciendo cosas de menor importancia, dadles una oportunidad de adquirir una experiencia por medio de la cual puedan desarrollarse en obreros dignos de confianza".

Advent Reviw & Sabbath Herald, diciembre 4, 1904.

5. Liderazgo del director con el personal no docente

Siendo que el logro de los objetivos de la institución no depende solamente de las juntas y de los maestros, es de mucha importancia que el director tome en cuenta su liderazgo con los que forman parte del personal no docente, es decir con aquellos que aunque no toman una tiza para escribir en el pizarrón, están escribiendo en la mente de los alumnos hábitos de buena conducta (el auxiliar de disciplina); de cordialidad y simpatía, (la secretaria); de limpieza y honestidad (el personal de limpieza y guardianía).

Es ante este grupo de personas, que el director debe concentrar su atención para contribuir que ellos logren satisfacer sus necesidades, no solamente económicas sino a gozar del trabajo que realizan, haciéndoles sentir que están contribuyendo al desarrollo de la institución y a llevar a cabo la delicada labor de formar a los alumnos.

Partiendo de ese punto sugerimos que el director sea amable, respetuoso y cortés como con los demás públicos internos.

Del capítulo II de este proyecto, específicamente del subtítulo "las prácticas de los líderes eficaces", se han extraído algunas de esas prácticas que puede aplicar el director con este público.

El director y el personal no docente

El director debe:

- *Darse tiempo para escucharlos.*
- *Hacerlos participar en todas las actividades del centro educativo.*
- *Considerarlos y apreciar el trabajo que ellos realizan.*
- *Brindarles información de las cosas que están ocurriendo.*
- *Comprender y entender sus peticiones.*
- *Ayudarles a realizar una buena labor.*
- *Hacerles sentir que su trabajo es importante para el bienestar de la institución.*
- *Prestar atención a sus ideas, necesidad y aspiraciones.*
- *Entrenarlos en las cosas que aún no hacen bien y proporcionarles los recursos necesarios para hacerlo.*
- *Mostrarles que la labor que realizan es para contribuir a llevar a cabo el mandato Divino.*
- *Ayudarles de vez en cuando a hacer sus tareas y aprovechar para platicar con ellos.*

6. Liderazgo del director con los alumnos

Los alumnos son la razón de ser de una institución educativa y por lo tanto el director debe cuidar de ellos como lo máspreciado y valioso del centro educativo. Orientar y formar a los alumnos es tarea no sólo de los maestros sino

también del director puesto que de él depende la gran mayoría de los logros o fracasos que se presenten como resultado de la acción de enseñar.

El liderazgo que aplique el director con cada estudiante, hará que ellos se sientan atraídos o indiferentes tanto con sus deberes escolares como también con su actitud hacia la institución y los que en ella laboran.

Por eso es tan importante que el director conozca de sus alumnos, sus reacciones, su personalidad, y sus expectativas con respecto a todo el ámbito educativo.

Gorton & Taylor mencionados por Heilbron (1993) quienes muestran algunas expectativas que los alumnos tienen hacia el director:

1. Que sea agradable y que procure que los que trabajan allí también lo sean.
2. Que permita a los alumnos que participen en la administración al establecer menos reglas y más razonables.
3. Que sea cortés, sincero, considerado y amistoso.
4. Que se interese en las inquietudes de los alumnos.
5. Que se relacione constantemente con los alumnos.
6. Que tenga tacto y sea enérgico.
7. Que sea abierto al diálogo.
8. Que motive y anime a los alumnos.
9. Que dedique tiempo a mejorar la institución.
10. Que se preocupe por el programa organizacional.

11. Que cuide del bienestar de los alumnos.
12. Que dé soluciones a los problemas.
13. Que actúe inmediatamente para poner un alto a la mala conducta de individuos o grupos.
14. Que llame la atención de manera calmada, madura y amistosa.
15. Que explique los reglamentos de la escuela, las políticas, las prácticas, procedimientos, regulaciones y hechos para evitar rumores en todo el estudiantado.
16. Que no se convierta en fiscal de todo lo que hacen los alumnos.
17. Que ayude a los alumnos ya sea en forma individual o grupal.
18. Que diga algo a los estudiantes, ya sea por escrito o hablado estimulándolos para poner lo mejor de sí en sus obligaciones.
19. Que dedique tiempo, provea equipo y facilidades para llevar adelante el programa.
20. Que salvaguarde y cuide la salud de sus alumnos y el personal escolar.

Además el director debe recordar y estar conciente que los alumnos son personas que necesitan y desean ser atendidas y tratadas como tales.

Reforzando esta idea Brown (1961:1), declara:

Estamos tratando con la mente, no con fuerzas físicas. El instrumento más sencitivo jamás inventado por el hombre no se compara con ella en su delicadeza...(Nos confrontamos) con el misterio de la vida conciente. Ningún otro fenómeno en la naturaleza se acerca a ella en su sublimidad. La fuerza de la gravitación que mantiene a las estrellas en sus cursos, el calor ferviente que derrite a

las montañas y las echa a los cielos, el rayo de relámpago que estremece a los gigantes monarcas de la floresta, por poderosos que sean, no se conocen a sí mismos ni dirigen siquiera a una de sus actividades. Ese atributo extraño y maravilloso de la vida conciente es revelado al niño, al hombre.

El director debe saber que cada joven es diferente y cada caso es específico.

Por tal motivo el director debe considerar que su tarea es delicada y requiere que él sea un verdadero director. Para White (1984) el director no debe conformarse con un trabajo inferior, dirigiendo a sus alumnos hacia el ideal más bajo sino procura cumplir su misión haciendo que ellos aprendan principios de verdad, obediencia, honor, inteligencia y fuerza, principalmente que los convierta en una fuerza positiva para la estabilidad y la elevación de la sociedad. Hará por sobre toda las cosas inculcar a los alumnos el amor y el servicio tanto a Dios como a su prógimo.

Partiendo de esta base y de las expectativas de los alumnos se presenta a continuación cuál debería ser en forma general el liderazgo del director con sus alumnos.

1. El director como líder espiritual

Este es el aspecto más importante que debe tomar en cuenta el director en su liderazgo con sus alumnos. En los centros educativos adventistas éste es lo que marca la diferencia. Por ello se necesita que la cabeza de la institución sea un auténtico líder espiritual Walker (1975) comenta que el líder debe tener mucho

cuidado al integrar este punto en los programas académicos para que de esa manera el objetivo que se pretende alcanzar sea el más efectivo.

Sin embargo, el director debe estar convencido que la mejor manera de hacer que los alumnos conozcan buenos principios, es siendo un buen ejemplo y así mostrar a los alumnos el camino de un ser superior que los ama y desea lo mejor para ellos.

Ridenour (1990:19), agrega:

El buen director habrá hecho una entrega completa de su corazón y vida a Dios, y tendrá el concepto de que su trabajo como líder es una misión Divina. Tendrá una comprensión de la realidad, presencia y guía de Dios en su vida diaria. Estará convencido de que Cristo es la única esperanza de la humanidad y deseoso de que sus alumnos encuentren el camino de salvación. Amará a Dios, y a sus alumnos, orará sin cesar. Tendrá disposición de trabajar, de dar de su tiempo y esfuerzo, sin esperar recompensa ni reconocimiento. Tendrá convicciones bíblicas y doctrinales firmes, se esforzará por crecer constantemente como cristiano.

El director en su liderazgo espiritual con sus alumnos debería:

- Ser ejemplo y debe reflejar a Cristo en todo lo que hace.
- Preocuparse por guiar al alumno a llevarse bien con Cristo.
- Otorgar confianza a sus alumnos como lo hizo Cristo.
- Orar con sus alumnos no solamente cuando éstos tengan problemas.
- Ser comprensivo con ellos en cada circunstancia.
- Imitar a Cristo en su aplicación de los estilos de liderazgo.

2. El director como líder social, intelectual y personal de sus alumnos.

El director, es el que todos ven y al que todos o critican o admiran. Es por tanto de mucho significado que sepa liderar a sus alumnos quienes son sus críticos más cercanos. De acuerdo con Pullias & Young (1968) el director debe:

- Guiar a sus alumnos en la jornada del aprendizaje.
- Ayudar al estudiante a que aprenda cosas que no conoce.
- Explicar en forma clara a los alumnos las cosas que quiere que se practique.
- Dar sincera confianza.
- Escucharlos atentamente.
- Ayudar a los alumnos a encadenar el pasado con el presente para un beneficio futuro.
- Servirles de modelo.
- Ser para ellos amigo confidente.
- Liberar la habilidad creativa de sus alumnos dándoles oportunidad de desarrollar nuevos proyectos.
- Saber, no todas las cosas, naturalmente, pero debe daber mucho.
- Proporcionarles una visión de grandeza.
- Ayudarlos a dejar lo viejo y experimentar lo nuevo.
- Ayudarlos a enfrentar la realidad con valentía.
- Respetarlos sin discriminación alguna.

➤ Proporcionarlos un ambiente favorable para su desarrollo.

Sperb (1965:180), agrega:

Los alumnos necesitan un ambiente favorable, cada organismo vivo se desarrolla a su modo. El crecimiento y el desarrollo son fenómenos que se operan dentro del ser vivo y no pueden, por eso, ser impuesto por un agente externo. El agente externo sólo puede estimular el crecimiento.

Los directores que no escuchan a los alumnos hacen que éstos piensen que tienen un director hipócrita ya que sólo están dispuestos a escuchar a los maestros.

Por lo tanto el líder sabio debe escuchar a sus alumnos aunque sus quejas sean simples, Poster (1981).

CATALOGO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR CONS SUS ALUMNOS

El director:

- Inspira confianza, inyecta entusiasmo y da poder a sus alumnos.
- Trabaja con sus alumnos.
- Remueve el terreno para sembrar alegría en ellos.
- Enseña cómo debene hacer las cosas.
- Hace de los alumnos problemas, alumnos colaboradores.
- Da todo a sus alumnos aun sabiendo que pueden defraudarlo.
- Muestra a sus alumnos cómo triunfar.
- Confía plenamente en la capacidad de sus alumnos.
- Pone retos, motiva y ayuda a sus alumnos a trabajar en equipo.
- Muestra metas claras y específicas.
- Muestra un carácter firme, estable y amable.
- Castiga con mucho cuidado teniendo en cuenta el temperamento del alumno.
- comprende a sus alumnos porque sabe que cada uno es diferente.
- Ama a sus alumnos sin importar los posibles defectos que ellos tengan.
- Tienen mucha paciencia para orientarlos.

De acuerdo a Melby (1966), el director debe respetar la personalidad de sus alumnos; al comprender que cada uno de ellos es diferente y único. Refuerza esta idea cuando reconoce que el progreso tecnológico y científico procede de la mente humana y por ello considera las diferencias individuales como un valor positivo. por eso el director al ejercer su liderazgo con sus alumnos procura en lo posible que cada estudiante mejore la imagen de sí mismo y hace que éste respete más su propia valía.

Al mismo tiempo este autor (1966) resalta la importancia que tiene que el director valore el potencial de cada alumno diciendo: **"Cuando tratamos a un alumno tal como es, lo hacemos peor de lo que es, cuando lo tratamos como si ya fuera lo que en potencia puede ser, lo convertimos en lo que debería ser"**.

Muchos directores, hablan con un alumno sólo cuando es para llamarle la atención pero casi nunca lo hacen para decirle lo bien que hace su tarea. Cuando el alumno percibe esto piensa que tal vez nunca hace nada bueno y digno de alabanza. Por eso añade: **"Los directores deben ser generosos alabando a sus alumnos en el momento oportuno"**.

Gordon (1988) opina que el director debe escuchar activamente a los alumnos que tengan problemas, esto hará que ellos sientan que su director se interesa por el bienestar de cada uno de ellos. A su vez menciona que el director no debería criticar a sus alumnos para hacerles sentir culpables sino para enseñarles el camino correcto.

La idea de que si el director presta confianza a sus alumnos hace perder el respeto, provoca que los directores se muestren autoritarios porque, según ellos, así los alumnos le respetarán más.

Adaptando de Blanchard, Zigarmi & Zigarmi (1986), frases de estos autores para el liderazgo del director se presenta: "Diferentes caricias para distintos muchachos". Es decir, que el director debe aplicar su estilo de liderazgo dependiente del temperamento, de la actitud, del conocimiento y de la personalidad del alumno. A su vez, dicen: "No hay nada más injusto que tratar por igual a los que son desiguales". Ante esto White (1977) opina que los directores debe ser comprensivos con aquellos alumnos que los padres le confiaron ya que tal vez ellos pueden estar sufriendo muchas dificultades que necesitan atención.

Finalmente White (Manuscrito 55, 1897), señala:

Los directores deberían considerar que es su responsabilidad reconocer el talento de sus alumnos. Deberán aprender como utilizarlos. Si ellos cometen equivocaciones no deberían retirarse pensando que no vale la pena educarlos. Los que están aprendiendo deberían ser instruidos con paciencia, precepto tras precepto, línea tras línea, aquí un poco y allí otro poco. El director debería hacer el esfuerzo necesario, por precepto y ejemplo, para enseñarles métodos correctos.

Un aspecto digno de ser considerado es la reprensión. Este tal vez sea el más difícil de llevar a cabo pero no imposible cuando existe amor por los alumnos. Para lograr el objetivo del reproche Bietz (1988) manifiesta que depende de la manera como el director lo aplique. Por lo tanto, el director debe recordar que los alumnos son seres humanos y deben ser considerados como tales.

CODIGO DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR CON SUS ALUMNOS

- *Respetaré a todos mis alumnos como a mí mismo.
- *Corregiré con justicia, ecuanimidad y objetividad, procurando que la corrección ayude al alumno en el futuro.
- *Demostraré entusiasmo y dinamismo en las actividades que se realicen con los alumnos.
- *Haré que los alumnos participen en la toma de decisiones que les afecte directa o indirectamente.
- *Conoceré y entenderé a mis alumnos, interesándome en sus problemas y manteniendo abierto el diálogo.
- *Estimularé al indeciso, consolaré al triste e informaré al que ignora.
- *Mantendré mi mente libre de prejuicios ante mis alumnos.
- *Seré leal e íntegro, mi crítica será siempre sincera y constructiva.
- *Mi apariencia, actitudes y vocabulario serán siempre digno de un director cristiano.
- *Haré sentir a todos mis alumnos que son aceptados por mí a pesar de sus posibles defectos y fallas.
- *Haré que cada joven se conozca, se respete y se ame.
- *Corregiré los errores de mis alumnos con amor y abnegación tratando de alentarlos y estimularlos.
- *No abusaré de mi autoridad frente a la libertad de mis alumnos.
- *Al comunicar tomaré en cuenta: edad, intereses, educación, etc.
- *Iniciaré una relación franca, abierta y respetuosa con mis alumnos.
- *Trabajaré abnegadamente de tal manera que gane a mis alumnos para el reino celestial.
- *Procuraré redimirlos mostrándoles al gran maestro, Cristo.
- *Oraré siempre por mis alumnos y por mí.

Recomendación

Como ya se dijo anteriormente en este capítulo no se puede recomendar un estilo específico para el liderazgo del director con sus públicos internos porque éste depende de muchos factores, lo cuales deben ser conocidos anticipadamente por el director para tener mejores resultados.

Los directores deben considerar las circunstancias, los medios, las personas y el momento para aplicar eficazmente un estilo.

Considerando este aspecto, al parecer es la teoría situacional del liderazgo las que mejores resultados podrían otorgar; porque se aplicará según la situación del momento ya que toma en cuenta al líder, al seguidor y las demandas de la situación-el tiempo y el lugar-el cuándo y el dónde, Reynolds (1993); el estilo apropiado de dirección depende de los subordinados, del conjunto de las condiciones en que se encuentra el director y de la situación particular, Huse & Bowdith (1986).

Las cualidades que hacen suponer que el liderazgo situacional es el más efectivo, son:

1. Su flexibilidad: Es decir, el director debe aprender a utilizar con flexibilidad una serie de estilos diferentes de liderato.
2. Su diagnóstico: Sugiere que el director debe aprender a diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de él.

3. Su concenso: El director debe aprender a negociar acuerdos con los subordinados, tantear el estilo de liderato que esperan de él.

SEAMOS LIDERES SOBRESALIENTES

Simpatizar con otras personas cuando sea apropiado.
Escuchar a sus colegas.
Alentar la fortaleza individual.
Metas y aspiraciones compartidas.
Otras personas pueden también tener buenas cualidades.
Ser considerado con las necesidades y deseos de los demás.
La ayuda mutua entre colegas debe fomentarse.
Inspirar a sus colegas para que alcancen altos niveles de productividad.
Dar crédito a quien lo merezca.
Explicar sus ideas y sus peticiones.
Reafirmar la cooperación y el trabajo en equipo.
Exponer las razones que respalden sus posiciones.
Situarse y trabajar con los demás como si se careciera de autoridad.
Ser más participativo.
Objetivos bien definidos y explicados claramente.
Buscar constantemente formas de mejorar y mantener vigentes los compromisos.
Revisar los avances equilibradamente.
En la planeación deben participar los ejecutores.
Sacar mayor provecho al tiempo, distribuyéndolo inteligentemente.
Aprender a reconocer el valor de los demás.
La participación debe ser fomentada.
Involucrar a los demás en la toma de decisiones.
Encaminar a sus colegas hacia el crecimiento.
No alardear de sus habilidades y logros.
Tomar su tiempo para un
Entendimiento verdadero.
Ser cauteloso.

Lundy (1990:145)

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al finalizar el presente estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El director como líder debe tener la capacidad de persuasión para poder influir en su personal y de esa manera comprometerlos en las tareas a realizar.
2. El liderazgo profesional depende de la apreciación que tenga el director como estratega acerca de las relaciones humanas tanto como jefe y subordinado.
3. El director como líder sabe que para ser reconocido como tal, depende del crédito que le den sus seguidores.

4. Existen ciertas prácticas que hacen que los líderes tengan éxito en la tarea de liderar a sus subordinados.
5. El director como estratega-líder toma en cuenta los deseos, aspiraciones, inquietudes y diferencias de las personas, al mismo tiempo que conoce la cultura de la organización.
6. La tarea del director como estratega requiere aptitudes para identificar, pronosticar, evaluar y tomar decisiones.
7. El director como estratega requiere de criterio acertado, imaginación, creatividad, ánimo y valor.
8. La actuación de los directores se califica en función de su observancia a los planes estratégicos en lugar de las ventajas a corto plazo.
9. Es preciso que el director implante la estrategia lo cual requiere apoyo y la dedicación de otras personas de su institución. En consecuencia la tarea de implantación exige no sólo ideas sino también el compromiso de la organización.

10. El director como estratega debe seleccionar estrategias factibles de llevarse a cabo y ser apoyado por su organización.
11. El director como estratega es antes de la organización, en la organización y después de la organización.
12. El director como estratega debe saber evaluar la aptitud de su personal para delegar funciones.
13. El director como estratega es un constante innovador.
14. El director como estratega no es solamente un estratega en el momento de escribir las estrategias; su tarea es convertir la estrategia formulada a través de su organización, en una que funcione eficientemente.
15. La dirección estratégica se concentra en desarrollar la habilidad organizacional para caminar junto a las transformaciones que se dan en la sociedad.
16. La dirección estratégica debe hacer que su organización sea suficientemente flexible para tomar la iniciativa o responder a cambios sociales repentinos.

17. La dirección estratégica implica innovar, experimentar y dedicar la atención al detalle de la ejecución.
18. La organización no es un fin sino un medio que sirve como soporte para la puesta en ejecución de la estrategia.
19. El director estratega necesita apoyo de sus superiores para lograr atención organizacional respecto a sus ideas, para que de esta manera los problemas puedan salir airoso en la agenda.
20. La organización debe ser lo suficientemente capaz para soportar y apoyar a la estrategia seleccionada e implantada, de lo contrario el programa estratégico no cumplirá su objetivo.
21. El director es el estratega y constructor de la organización.
22. El liderazgo situacional es un avance a los estudios de los estilos de liderazgo y el que mayores beneficios puede otorgar al ser aplicado debidamente

Recomendaciones

Para cubrir los objetivos propuesto al realizar este manual, se reomienda:

1. Que el director en calidad de estrategia no haga una planeación formal dinámica. Pues ésta es un apoyo decisivo para la dirección estratégica, debido a que da dirección y orientación a las actividades. Al mismo tiempo ayuda a tener un concepto bien definido de la organización y por lo tanto ayuda a formular planes y actividades que le acerquen a sus metas.
2. El director estrategia no sólo debe definir funciones de los subalternos sino también debe delegarles suficiente autoridad. Debe evitar intervenir en detalles y permitir que sus subalternos actúen dentro de los límites presupuestarios. Deben respetar las relaciones jerárquicas.
3. La dirección no sólo debe fijar objetivos sino revisarlos o dejar que su personal administrativo se responsabilice por ellos.
4. La dirección estratégica debe confiar en los niveles inferiores y tomar medidas para ofrecer entrenamiento o reclutar personal competente.

5. El director debe saber combinar la función estratégica y operativa de la organización, para mantenerlo activa, actualizada y con una visión clara y específica del futuro con el fin de avanzar con ella al compaz de los cambios sociales.
6. La dirección estratégica debe establecen sistemas de información y control. Debe tener en cuenta que la aplicación de los mecanismos de control de intervalos cortos influye en toda la organización, pues afecta la forma en que trabaja la gente. Dios lo puso en práctica en los días de la creación.
7. El director y su junta administrativa debe establecer un número pequeño de metas, revisarlas regularmente ya que ello permitirá tener una imagen más confiable de lo que probablemente pueda ocurrir en la organización.
8. El director juntamente con la Junta Directiva y Administrativa deben saber aprovechar al personal de la institución para recoger información que servirá para la formulación de los programas estratégicos.
9. El director como estratega debe considerar que la organización es el cuerpo del sistema y por lo tanto debe manetenerla sana y activa (combinación del aspecto operativo y estratégico).

10. El director debe vigilar constantemente el número de ideas innovadoras que lleguen a la agenda estratégica tanto de parte del personal docente, como de los miembros de la Junta Directiva y Administrativa. Estas ideas no solamente pueden ser para lo que se refiere a la producción sino también cualquier idea que sirva para hacer cosas en forma diferente.
11. El director estratega no debe postergar continuamente temas estratégicos por falta de tiempo, puede delegar a los otros miembros de la Junta Administrativa para que desarrollen y sugieran cosas que en su concepto deban llamar la atención.
12. El director de una institución educativa debe saber equilibrar su función estratégica con su función operativa.
13. El director debe aplicar el estilo de liderazgo situacional para lograr que sus subordinados realicen sus tareas de la mejor manera y así puedan contribuir efectivamente al logro de los objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFIA

- Adair, John. **El Liderazgo Basado en la Acción**. Editorial McGraw-Hill de México S.A. de C.V., México, 1978.
- Altamirano, J. Francisco. **Liderazgo**. Material no publicado, Universidad de Morelos, Morelos N.L., 1994.
- Association for student teaching. **El Maestro supervisor**. Ediciones Troquel S.A., Buenos Aires, Argentina, 1965.
- Barber, Gyril J. **Dinámica de un Líder**. Editorial VIDA Rosemead, California.
- Barcelo Matutano, Gabriel. **El Oficio de Mandar**. Editorial Limusa, S.A. de C.V., México D.F., 1986.
- Bietz, Reinhold R.. **Jesús el Líder**. Editorial Editolaser, Colombia, 1988.
- Bietz, R. R.. **Seminario de Liderazgo Cristiano**. División Interamericana, Miami, EE.UU., 1974.
- Bittel, Lester R.. **Lo que todo supervisor debe saber**. Editorial McGraw-Hill de México, S.A., de C.V., México, 1987.
- Blake, Robert R. & Adams McCause. **Soluciones Grid a Dilemas de Liderazgo**. Editorial Diana S.A. de C.V., México D.F., 1990.
- Blake, Robert R.; Mouton, Jane Srygley & Allen, Robert. **Cómo Trabajar en Equipo**. Editorial Norma, S.A., Bogotá Colombia, 1989.
- Blanchard, Kenneth; Zigarmi, Patricia & Zigarmi, Drea. **El Líder Ejecutivo al Minuto**. Editorial Grijalbo, S.A., México, 1986.
- Block, Alberto; Aquilos, José A. & Gómez, Estela. **Desarrollo de Capacidades Administrativas**. Editorial Trillas S.A., de C.V., México D.F., 1979.

Bradfiel, Luther E.. **La función de la Supervisión en la escuela Primaria.** Editorial "El Ateneo" Pedro García, Buenos Aires Argentina, 1968.

Brown, Walton. **La educación en los Colegios adventistas.** División Interamericana, EE.UU., 1961.

Caspiri, Irene. **El Maestro ante los Alumnos Perturbados.** Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, 1978.

Castillo Osuna, Ismael. **Liderazgo de los 90'S.** Universidad de Montemorelos, Montemorelos, N.L., México, 1993.

Cohen, Allan R. & Dradford, David L. **Use la Persuasión, No la Autoridad.** Editorial Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires Argentina, 1991.

Colegio de Graduandos en Alta Dirección. **Revista Excelentia.** Centro de Investigación de Estudios Avanzados en Alta Dirección, Núm. 22, Vol. 2, México, marzo, 1993.

Colegio de Graduandos en Alta Dirección. **Revista Excelentia.** Centro de Investigación de estudios avanzados en Alta Dirección, Núm. 24, Vol. 2, México, mayo, 1993.

Colegio de Graduandos en Alta Dirección. **Revista Excelentia.** Centro de Investigación de estudios avanzados en Alta Dirección, Núm. 27, Vol. 3, México, agosto, 1993.

Colegio de Graduandos en Alta Dirección. **Revista Excelentia.** Centro de Investigación de estudios avanzados en Alta Dirección, Núm. 30, Vol. 3, México, noviembre, 1993.

Colegio de Graduandos en Alta Dirección. **Revista Excelentia.** Centro de Investigación de estudios avanzados en Alta Dirección, Núm. 31, Vol. 3, México, diciembre, 1993.

Cox, Allan. **Hablando Claro el Lunes por la Mañana.** Editorial Javier Vergara Editor, S.A., Buenos Aires Argentina, 1992.

Crosby, Philip B. **Dinámica Gerencial.** Editorial McGraw-Hill de México, S.A. de C.V., México, 1988.

- Crosby, Philip B. **Liderazgo: El Arte de Convertirse en Ejecutivo.** McGraw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V., México, 1990.
- De La Fuente, Ricardo. **Organización Administrativa de las Empresas.** Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A., México D.F., 1984.
- De Pree, Max. **El Liderazgo es un Arte.** Editorial Lasser Press Mexicana, S.A. de C.V., México, D.F., 1990.
- Donnelly, James H; Gibson, James J & Ivancevich, John M. **Fundamentos de Dirección: Función, comportamiento y modelos.** Editorial Hispano Americana, S.A de C.V. México, 1994.
- Fiedler, Fred E. & Chemers, Martín M. **Liderazgo y Administración Efectiva.** Editorial Trillas S.A. de C.V., México D.F., 1985.
- Filho, M.B. Lourenco. **Organización y Administración Escolar.** Editorial Kapelusz, S.A., Buenos Aires, Argentina, 1965.
- Frischkneht, federico. **Organización.** Editorial "El Ateneo" Pedro García S.A., Buenos Aires, Argentina, 1978.
- Fulmer, Robert M.. **Administración y Organización.** Editorial Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México D.F., 1983.
- Gibson, James; Ivancevich, John M. & Donnelly, James. **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.** Editorial Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México, 1983.
- Gómez Haro, Octavio. **Administración Práctica de Empresas.** Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A., México D.F., 1985.
- Gordon, Thomas. **L.E.T. Líderes Eficaz y Técnicamente Preparados.** Editorial DIANA, S.A., México, 1980.
- Hall, Reihar H.. **Organizaciones: Estructura y Proceso.** Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México D.F., 1987.
- Hecht, Maurice R.. **Administración Básica.** Editorial Limusa, México, 1984.

- Heilbron Colina, Juliaemy. **Manual del Director**. Proyecto de Maestría. Universidad de Morelos, Morelos, N.L., 1993.
- Huse, Edgar F. & Bowditch, James. **El Comportamiento Humano en la Organización**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana S.A., México D.F., 1986.
- Kantz, Daniel & Kahn, Robert. **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Trillas, México, 1983.
- Kast, Femont E. & Rosenzweig, James E.. **Administración en las organizaciones**. Editorial Libros McGraw-Hill de México S.A. de C.V., México, 1986.
- Kauman, Roger & Stone, Bruce. **Guía práctica Para la Planeación de organizaciones**. Editorial trillas, S.A. de C.V., México, 1987.
- Kolb, David A.; Rubin, Irwin M. & McIntyre, James M.. **Psicología de las Organizaciones y Problemas Contemporáneos**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1985.
- Koontz, Harold; O'Donnel Eyril y otros. **Elementos de la Administración**. Editorial Mc Graw-Hill de México S.A de C.V. México, 1985
- Kossen, Stan. **Supervisión: Guía Práctica para la administración de Primera Línea**. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1981.
- Klimes, Rudolf E.. **The Leading Servant**. Centro para estudios y servicios en la Educación, Andrews University, Berrien spring, Michigan, 1977.
- Lázaro, Angel & Asensi, Jesús. **Manual de Orientación Escolar y Tutoría**. Editorial Narcea, S.A., Madrid, España, 1989.
- Lemus, Luis Arturo. **Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas**. Editorial Kapelusz S.A., Buenos Aires, Argentina, 1975.
- León Betancourt, Alberto. **Organizaciones y Administración**. Editorial Norma S.A., Colombia, 1985.

- Lundgren, Earl F.. **Dirección Organizativa**. Editorial Diana, S.A., México D.F., 1986.
- Lundorg, Louis B. **El Arte de Ser Ejecutivo**. Editorial Grijalbo, S.A., México, 1984.
- Lundy, James L. **Dirija, Siga o Quítese del Camino. Estrategias de mando para el gerente actual**. Editorial Patria, S.A. de C.V., México, 1990.
- Maddux, Robert B. **Delegación Eficaz de Facultades**. Editorial Grupo Editorial Iberoamérica, S.A de C.V., México D.F., 1992
- Marcial Cota, Elvia Beatriz. **Características que se Esperan Ver en el Maestro Adventista**. Tesis de maestría, Universidad de Morelos N.L., México, 1991.
- Martínez Villegas, Fabián. **La Biblia: Manual de Excelencia Gerencial**. Editorial PAC S.A. de C.V., México, 1991.
- Melby, Ernest O.. **El Maestro y la Educación**. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, México, 1966.
- Méndez, Morales; Zorrilla, A. Santiago & Monroy B., Fidel. **Dinámica Social de las Organizaciones**. Editorial Interamericana S.A., de C.V., México, 1986.
- Meza, Ramón. **Dirección Institucional**. Universidad de Morelos, Morelos N.L., México, 1994.
- Nérci, Imideo G.. **Introducción a la Supervisión**. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, 1975.
- Poster, Cyrilo. **Dirección y Gestión de Centros Educativos**. Ediciones ANAYA, S.A., Madrid, España, 1981.
- Pullias, Earl V. & Young, James Douglas. **El Maestro Ideal**. Editorial PAX-México D.F., 1968.
- Ramos Padilla, Carlos G. **La Comunicación: Un Punto de Vista Orgnizacional**. Editorial Trillas, S.A. de C.V., México D.F., 1991.

- Ranson, Stewart; Hinings, Bob & Greenwood, Royster. **The Structuring Of Organizational Structures**. Administrative Science Quarterly, EE.UU., 25, Nov. 1, marzo, 1980.
- Reynolds, Donald G.. **Seminario de: Formación de Equipos, Estilos de liderazgo, Adaptándonos al Cambio en los 90'S**. Universidad de ontmorelos (Retorno a casa), Montemorelos, N.L., México, noviembre, 1993.
- RIDENOUR. **Ocúpate en Enseñar**. Casa Bautista de Publicaciones, 1990.
- Rodríguez Estrada, Mauro. **El Arte de Hablar en Reuniones**. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., México, 1988.
- Sachs, Benjamín M.. **Administración y Organización Educativa**. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires, Argentina, 1972.
- Sanders, J. Oswald. **Liderazgo espiritual**. Editorial Talleres Gráficos de la M.C.E. Horeb, Michigan, U.S.A., 1980.
- Saunders, Graham. **El Compromiso Empresarial**. Editorial Legis Editores S.A., Bogotá Colombia, 1991.
- Sperb, Dalilla C.. **Dirección y Supervisión de la Escuela Primaria**. Editorial Kapelusz, Buenos Aires, Argentina, 1965.
- Stacey, Ralph. **Gerencia Dinámica: Estrategia de los Años 90**. Editorial LEGIS Editores S.A., Bogotá, Colombia, 1992.
- Steiner, George A. **Planeación Estratégica. Todo lo que un Director Debe Saber**. Editorial CIA. Editorial Continental, S.A. de C.V, México, 1989.
- Stoner, James A.F. & Wankel, Charles. **Administración**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1989.
- Strauss, George; Sayles, Leonard R. & Cárdenas N., Jorge. **Personal: Problemas Humanos de la Administración**. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987.
- Swindoll, Charles R.. **Pásame otro ladrillo**. Editorial Betania, Minneapolis, EE.UU., 1980.

- Tracy, Diane. **El Sentido Común Aplicado en la Dirección de los Negocios**. Editorial Lasser Press Mexicana, S.A., México D.F., 1989.
- Tracy, Diane. **La Pirámide del Poder**. Editorial Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, Argentina, 1991.
- Uyterhoeven, hugo; Ackerman, Robert & Rosenblum, John W.. **La estrategia y la Organización**. Editorial Diana, S.A., México D.F., 1986.
- Walker, Luisa J. de. **Métodos de Enseñanza**. Editorial VIDA, Miami, Florida, 1975.
- White, Elena G. de. **La Educación**. Editorial Asociación Casa Editora Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1984.
- _____. **El Evangelismo**. Editorial Asociación Casa Editora sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1976.
- _____. **Obreros Evangélicos**. Editorial Asociación Casa Editora sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1977.
- _____. **Servicio Cristiano Eficaz**. Editorial Asociación Casa Editora sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1973.
- _____. **Los Hechos de los Apóstoles**. Editorial Asociación Casa Editora sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 1977.
- _____. **El Deseado de Todas las Gentes**. Publicaciones Interamericanas, Pacific pres, Publishing Association, Mountain View, California, 1979.
- _____. **El Deseado de Todas las Gentes**. Publicaciones Interamericanas, Pacific Press, Publishing Association, Mountain View, California, 1979.
- _____. **Consejos Para los Maestros**. Publicaciones Interamericanas, Pacific pres, Publishing Association, Mountain View, California, 1979.
- _____. **Profetas y Reyes**. Publicaciones Interamericanas, Pacific pres, Publishing Association, Mountain View, California, 1957.

. **Joyas de los Testimonios T1,2,3.** Publicaciones
Interamericanas, Pacific Press, Publishing Association, Mountain
View, California, 1953.

. **Mensaje Para los Jóvenes.** Publicaciones
Interamericanas, Pacific Press, Publishing Association, Mountain View,
California, 1967.

. **Patriarcas y Profetas.** Publicaciones
Interamericanas, Pacific Press, Publishing Association,
Mountain View, California, 1955.