

## **LIDERAZGO COMPARTIDO ¿TEORIA O REALIDAD?**

Autores: Dr.C. María Caridad Vázquez Pérez

Dr.C Carlos Martínez Mollineda

Lic. Liset Veitía Mederos

### **RESUMEN:**

En el presente artículo se expone la necesidad de lograr que en nuestras instituciones educativas se desarrollen líderes que asuman los cambios que los modelos educacionales exigen en estos momentos de grandes transformaciones. Se propone asumir en este proceso el liderazgo compartido, cualidad que es ejercida por el que dirige para lograr que todos los miembros de la institución educativa sean partícipes y responsables del desarrollo de la misma.

**PALABRAS CLAVE:** LÍDER, LIDERAZGO COMPARTIDO, MÉTODOS DE DIRECCIÓN, ESTILOS DE DIRECCIÓN.

### **ABSTRACT:**

The need to achieve in our educational institutions leaders that change can assume that our educational models demand in these moments of grand transformations. It is proposed assuming in this process the joint leadership, attribute that is exercised by the one that directs the educational institution to achieve that all members can be participants and responsible of the development of the same.

**KEYWORDS:** LEADER, JOINT LEADERSHIP, DIRECTING METHODS, DIRECTING STYLES

En Cuba se inicia el estudio del liderazgo en los años 60, con la entrada de bibliografías de diferentes países (americana, rusa, checa y de la RDA). Se estudió el modelo de Fiedler, este incluía todas las variables que teóricamente podían influir en el ejercicio de *liderazgo*.

El modelo de Fiedler fue modificado por Aníbal Rodríguez (1977), quien lo adaptó al socialismo, teniendo en cuenta 4 variables: Características del dirigente, relaciones interpersonales, estructura de la tarea y eficiencia.

Se plantearon además los indicadores: Relativos a la institución, relativos al grupo de trabajo y relativos al dirigente.

Esto permitió una modificación de las variables en una segunda etapa

1. Estilo del dirigente
2. Evaluación del dirigente por los subordinados.
3. Percepción de las relaciones con los subordinados (por el dirigente)
4. Percepción de la posición del poder
5. Relaciones (vistas por los subordinados)
6. Participación (vista por los subordinados)
7. Selección del dirigente como compañero de trabajo (por los subordinados)
8. Selección del dirigente como compañía social (por los subordinados)

Esta temática se continuó estudiando y tomó fuerza en los años 90, actualmente se ha considerado de vital importancia para el éxito del trabajo de dirección.

El liderazgo como elemento indispensable para la vía del éxito, como cualidad individual y como función de la organización para alcanzar la eficiencia y la eficacia, es importante para el *líder educacional*.

El término liderazgo lo pronuncian todos hoy y lo repiten con facilidad, pero se comprende poco y a veces no existe en realidad. Para dar un concepto sobre liderazgo se han utilizado diferentes teorías y enfoques tales como:

### Teorías

1. Del Gran Hombre: El líder nunca se hace. Ej. Rey (justifica la Monarquía)

2. De los rasgos característicos: Define la personalidad del líder por su aspecto físico, intelectual y psicológico, elementos que imprimen una cierta profesionalidad para dirigir a los demás

### **Enfoques:**

1. Situacional: Explica que a cada situación social específica corresponde también un indicador específico, capacidad de conducir un grupo hacia el objetivo común mediante la persuasión para lograr el consentimiento de sus seguidores en un momento determinado de la historia.
2. Funcional: Señala que la persona que asume el liderazgo desempeña adecuadamente la función necesaria para la supervivencia y crecimiento del grupo, con un comportamiento específico, dirigido hacia una meta en particular.
3. Institucional: Basado en la posición o cargo que ocupa una persona. En este caso el líder tiene un poder para dar órdenes y hacerlas cumplir, según el cargo que desempeña.
4. Empírico: basado en la experiencia, donde los miembros de un grupo eligen a una persona por considerarla controlada, capaz de responder a las aspiraciones de sus integrantes.
5. Intelectual: Se designa como líder por sus cualidades de experto o por los conocimientos y experiencias que tiene para dirigir a un grupo de forma eficaz y efectiva hacia los objetivos y aspiraciones que tal grupo persigue
6. Naturalista: Fundamentado en la personalidad y en la capacidad que el líder tiene para comprometerse o implicarse en forma total y con mucha convicción en el desarrollo de un grupo, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades reales de crecimiento y creatividad.

De los enfoques se deduce que el *liderazgo* es una situación social mediante la cual una persona es capaz de influir en el comportamiento de sus seguidores y de encauzarlos hacia un fin deseado y predeterminado con el objetivo de obtener resultados.

- a) El líder no se puede analizar en abstracto, ni aislado de las expectativas, personalidades, capacidades y motivaciones de los miembros de un grupo o comunidad.

- b) Se debe tener en cuenta la historia, tradición, valores, normas y estructura social de la organización.
- c) No se puede designar sin comprender las estructuras y práctica económica, política e ideológica que conforman la sociedad.

El liderazgo solamente funciona en la medida en que los rasgos característicos de la personalidad, las capacidades y la legitimidad del líder se correspondan e interactúen con las características, capacidades y motivaciones de los integrantes del grupo, al igual que con sus recursos y las exigencias históricas, que den solución concreta como grupo, a su sistema social.

Por tanto: lo más importante no es definir: qué es un líder, ni qué cualidades debe tener para distinguirse de los demás, porque todos tienen una experiencia sobre el líder (buena o mala).

Lo fundamental es, saber ubicarse en la situación real y concreta dentro de la cual se desarrollan las organizaciones o las instituciones educativas para analizar la forma en que actúan los líderes y comprender de qué manera deberían actuar para lograr la motivación, el apoyo, la orientación y la dirección de los seguidores o colaboradores a todos los niveles.

Para lograr que el estilo del directivo, responda a una situación grupal, se debe primero diagnosticar la situación de la organización en su estado real y luego adoptar estrategias a seguir ante los retos y desafíos que se deben enfrentar. El directivo debe tener siempre una visión de futuro, un pensamiento colectivo y un accionar descentralizado a partir del desarrollo de las necesidades y potencialidades individuales.

### **Es importante hacer coincidir la autoridad formal con la autoridad real o moral**

Los líderes pueden contribuir a que sus seguidores formen y desarrollen potencialidades y adquieran el compromiso necesario y la conciencia para participar y satisfacer las necesidades fundamentales y el logro de los objetivos medibles o prioridades de carácter colectivo e individual. La razón de ser del líder está relacionada con el concepto que se tenga del mismo.

La distinción clásica entre poder y autoridad se debe a Max Weber (1971:170) «a partir de la aceptación o no del control que uno y otro significan». Weber define el *poder* como «probabilidad de imponer la voluntad propia contra toda existencia

dentro de una relación social» (1971:43). En su definición más reciente Jürgen Habermas estima que el poder es «la capacidad de impedir a otros individuos o grupos la defensa de sus propios intereses» (1983:391). En su enfoque estructural Walter Buckley señala que la estructura de autoridad se relaciona con la promoción de metas grupales y con el consenso grupal, mientras la estructura de poder con la promoción de metas diferenciales y con la sumisión grupal (1973:260). Lo mismo considera Stephen Robbins al confrontar liderazgo y poder señalando: «el liderazgo se relaciona con la compatibilidad de metas, el poder no requiere la compatibilidad, sino solo la dependencia» (1987: 275)

Se asume también el concepto dado por Fidel Castro Ruz (1997: 4) sobre *poder*: «En primer lugar, [...] el poder es el poder del pueblo. Quien se olvide que el poder es del pueblo y que el poder revolucionario tiene que ser compartido, es que está empezando a corromperse...»

Estas ideas deben orientar la acción de los líderes pues las personas no quieren ser manejadas, reprimidas, manipuladas e irrespetadas, quieren ser orientadas con sentido de dirección, visión de futuro, con entusiasmo y calor humano, para convertir sus aspiraciones y esperanzas en realidades y en hechos concretos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida.

La energía básica contenida en el poder facilita la transformación de los seguidores en líderes y la conversión de estos en auténticos agentes de cambio, para que contribuyan a la transformación de la realidad de la institución educativa cubana a través de la calidad de la acción creativa y se logre la optimización del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los líderes tienen clara su misión, porque saben lo que quieren y lo que se debe hacer, para facilitar la acción coordinada en beneficio de la educación.

El significado de la acción se refiere no solamente a lo que se debe hacer y al cómo hacer las cosas bien, sino a saber y comprender por qué y para qué se deben realizar las actividades y tareas de forma armónica, coordinada e integrada, sin olvidar que a través de la acción el educador hace su historia.

Otra de las cualidades del líder es que trasmite confianza y desarrolle las potencialidades de cada uno de sus colaboradores y así permite el desarrollo

organizacional. La confianza unida al control sistemático, genera responsabilidad, pertenencia, promueve la participación con libertad y desarrolla la creatividad.

Por tanto, él no solo debe confiar en sus seguidores, sino ganarse la confianza de los mismos a través del buen ejemplo, la persistencia, la colaboración y el compromiso social. (Maestro: líder político). El *ejemplo y conocimiento del contexto* que se dirige, además del *compromiso*, es la única fuerza que puede transformar a los seguidores en líderes y que pueda convertir a estos en agentes del cambio, en transformadores de la propia realidad de las instituciones educativas.

El líder posee la capacidad de autoevaluarse, de reconocer sus posibilidades y limitaciones, sus aciertos y equivocaciones para mejorar el concepto y la estima de sí mismo y de los demás.

Cuando el líder mejore su percepción, la autoestima, el respeto y la confianza en sí mismo, proyecta seguridad, confianza y energía positiva hacia los demás y logra compartir su satisfacción, enriquecer a sus colaboradores y mejorar así la cultura de su organización.

Cuando el líder logra crear una situación positiva y un ambiente favorable es más fácil que él y sus colaboradores o seguidores logren:

1. Comprender la misión y las funciones del ciclo, departamento. grado y de la institución.
2. Formular los objetivos y propósitos que orientan la acción
3. Defender la identidad, su sentido de pertenencia y sus compromisos colectivos.
4. Promover la comunicación profesional y la participación entre sus colaboradores para superar los conflictos internos.
5. Preservar la integridad de la organización mediante el desarrollo de valores, el cumplimiento de normas y el mejoramiento de las relaciones interpersonales, grupales y sociales.
6. Generar innovaciones y cambios de mentalidad y de actitud en función del desarrollo de la auto-dirección, para crear sus propias normas y autogestionarse.

7. Consolidar los cambios logrados mediante la creación de escenarios de interacción creativa, formativa y reflexiva para el mejoramiento continuo y sostenido de la organización que se dirige.

El *liderazgo compartido*, según la autora, es una concepción de dirección que permite desarrollar una cualidad que es ejercida por el que dirige para lograr que todos los colaboradores o miembros de una organización sean partícipes y responsables del desarrollo de su institución educativa.

Para lograr el liderazgo compartido el directivo debe ser ejemplo en la utilización y colaboración del poder, en el grupo que dirige, debe con su experiencia y justeza trasformarlo, y proyectar una imagen que transmita y cree valores en el colectivo, debe conocer el contexto, no realizar imposiciones de ninguna índole sobre sus colaboradores, a los que educa para gobernar de conjunto e influir en su formación permanente desde el puesto de trabajo, logrando un sentido de pertenencia para elevar los resultados del trabajo en todos los indicadores institucionales.

No se puede dirigir una actividad, si no se conoce el contexto que se dirige, si no se está capacitado en el plano teórico-metodológico y científico, con conocimientos y habilidades en la labor de dirección; a estas exigencias se agrega el ejemplo, principal motor que dinamiza el alcance de la autoridad moral, como fuente de poder.

El liderazgo compartido, transforma el potencial en realidad, entre dirigentes y dirigidos. Se necesita que el directivo deje de hacer las cosas a la manera antigua, a lo individual, haga que los demás, sus colaboradores, comiencen a hacer las cosas de una manera diferente, con colegiatura de ideas, para buscar el consenso en la solución de los problemas de hoy.

El liderazgo compartido es una forma de lograr que los colaboradores sientan que se les tiene en cuenta y piensen con mayor motivación en su actividad concreta, en su actividad profesional.

La participación de que se habla, no es la falsa para eliminar la resistencia a la autoridad, es la participación como medio para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas.

La participación no se ordena, se desarrolla, al lograr la implicación de los colaboradores en los objetivos y metas de la organización.

Se debe concluir que el liderazgo compartido exige una nueva manera de entender el desarrollo social y de comprender, practicar y dignificar la política del Partido Comunista de manera que fomente la participación en las decisiones y la creatividad social, con un nuevo enfoque desde el puesto de trabajo y con la aplicación consciente del principio socialista del centralismo democrático.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Buckley, W. F. (1973). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Castro, Ruz Fidel. (1997, 11 de febrero). «Discurso pronunciado en el cierre del evento Pedagogía 97», Periódico *Granma*, La Habana, p. 4.
- Fiedler, F. L. (1957). «A note on Leadership theory: The effect of social Barriers on leaders and follower». *Sociometry*, American Sociological Association, EE.UU, 20 (s/a): 87-94.
- Habermas, J. (1983). *La reconstrucción del materialismo histórico*. Madrid: Editorial Taurus.
- (1990) *La lógica de las ciencias sociales*. Madrid: Editorial Tecnos
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. (3ra.ed) (versión en español). México: Editorial Prentice Hall.
- Vázquez Pérez, María C. (1996) *Programa de entrenamiento que contribuye a formar el liderazgo educacional en egresados de la Universidad pedagógica*. Tesis para optar al título de Máster en Ciencias Pedagógicas, Departamento de Dirección Científica Educativa, Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Villa Clara, Cuba.
- . (2007). *Modelo de capacitación a directivos educacionales en métodos y estilos de dirección*. Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Departamento de Dirección Científica Educativa, Instituto Superior Pedagógico Félix Varela, Villa Clara, Cuba.
- Weber, M. (1971): *Economía y sociedad*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Salomón, S. S. (2008). *Diccionario de pensamientos de Fidel Castro*, La Habana: Editora Política.