



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MEXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS
Y SOCIALES**



**“EL LIDERAZGO, COMO BASE FUNDAMENTAL
PARA UN MEJOR DESEMPEÑO
EN LAS DIRECCIONES DE LAS
ESCUELAS TELESECUNDARIAS DE LA
ZONA ESCOLAR 041 DEL MUNICIPIO
DE ZITÁCUARO, MICHOACÁN”**

MEMORIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

JAIME PEDRAZA BADILLO

DIRECTORA

MTRA. ARACELI COLÍN GARCÍA

TOLUCA, EDO. DE MÉX., OCTUBRE 2013

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	Página.
CAPÍTULO 1. BREVES ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO, CONCEPTOS, TIPOS Y TEORÍAS	
1.1 Breves antecedentes de liderazgo.....	7
1.2 Conceptos de liderazgo.....	8
1.3 Tipos de liderazgo White y Lippitt.....	10
1.4 Teorías de liderazgo.....	16
CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL SUBSISTEMA EDUCATIVO DE TELESECUNDARIAS.	
2.1 Surgimiento del subsistema de Telesecundarias en México.....	24
2.2 Generalidades de la estructura legal de las escuelas..... Telesecundarias.	27
2.3 La Telesecundaria en Michoacán.....	30
2.4 La Telesecundaria en el municipio de Zitácuaro Michoacán.....	30
2.4.1 Situación geográfica y datos históricos de Zitácuaro Michoacán.....	32

2.4.2 Situación actual en la zona escolar 041 de Telesecundarias en el municipio de Zitácuaro Michoacán.....	34
--	----

CAPÍTULO 3. GENERALIDADES BÁSICAS DEL PERFIL DEL LÍDER.

3.1 Características de personalidad del líder. (Perfil del líder).....	37
--	----

3.2 Cualidades de un líder.....	40
---------------------------------	----

3.3 Crisis de valores y necesidades de cambio. (Valores de un líder).....	57
---	----

3.4 El director como líder de la comunidad escolar.....	71
---	----

CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS O PROPUESTA PARA

EJERCER LA FUNCIÓN DIRECTIVA CON LIDERAZGO EN LAS

ESCUELAS TELESECUNDARIAS DE LA ZONA ESCOLAR

041 DEL MUNICIPIO DE ZITÁCUARO MICHOACÁN.

4.1 PROPUESTA DEL PERFIL DEL DIRECTOR DE TELESECUNDARIA..	75
---	----

CONCLUSIONES.....	83
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	86
-------------------	----

INTRODUCCIÓN.

Es indudable que los líderes han desempeñado un papel trascendental a lo largo de la historia de la humanidad. Gran parte de los cambios y avances de la sociedad han sido promovidos por líderes destacados: Alejandro Magno, Julio César, Cristo, Gandhi, por mencionar algunos, tuvieron enorme influencia en el momento histórico que les tocó vivir. De hecho, diversas investigaciones han comprobado que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la capacidad de sus directivos. El estudio del perfil, las características y habilidades de los líderes, es fundamental para el ejercicio de la administración, ya que los administradores, gerentes, ejecutivos, empresarios y directivos, tienen la responsabilidad de conducir a sus empresas a logro de resultados exitosos.

Hoy más que nunca existe la obligación de conocer a fondo los estilos de liderazgo y las técnicas de dirección. Vivimos en una época que implica grandes retos para las empresas: la globalización y el nuevo milenio se caracterizan por nuevos avances tecnológicos entre los que destacan la automatización, la robótica y la calidad mismos que son sucesos comunes en las organizaciones y que originan la necesidad de contar con líderes y directivos de excelencia. (Münch, 2005).

Por lo anterior, el propósito fundamental de esta investigación no consiste en proporcionar una panacea ante la forma de dirigir las escuelas telesecundarias que son el objeto de estudio de dicha investigación, ya que la propia experiencia nos ha demostrado que no existen varitas mágicas que

solucionen del todo un determinado problema o situación laboral en algunas instituciones educativas, empresas, corporativos etc. Sin embargo, la presente investigación si puede llegar a servir como guía, sugerencia y porque no decirlo, como lineamientos que los directivos pueden utilizar para intentar llevar a buen puerto a estas escuelas; mediante una mejor toma de decisiones, un mejor quehacer diario, un mejor ambiente de trabajo, un contagio de compromisos con los involucrados con estas escuelas, un desarrollo de espíritu de pertenencia al subsistema de Telesecundarias, una mayor cohesión del equipo de trabajo *so pretexto* de tener una sola visión siendo esta: hacer crecer y/o fortalecer a todas las escuelas Telesecundarias que conforman la zona escolar 041 del municipio de Zitácuaro Michoacán.

Así pues, para tal efecto el presente trabajo consta de 4 capítulos mismos que a continuación describo de manera sucinta.

En el capítulo uno, se abordan de manera concreta breves antecedentes de liderazgo, así como conceptos, tipos y teorías del mismo, con la intención de centrar en forma objetiva el tema abordado y así poder visualizar un panorama general de lo que es en sí el liderazgo y el por qué se propone éste en las escuelas Telesecundarias de la zona escolar 041 del municipio de Zitácuaro Michoacán.

En el capítulo dos, se expone de manera precisa generalidades del subsistema de Telesecundarias partiendo de lo nacional y pasando por el ámbito estatal para aterrizar con el ámbito municipal y más específicamente con la zona escolar citada anteriormente, ya que es en esta zona escolar donde precisamente se pretende que se aplique esta propuesta de liderazgo, en aras de mejorar su rendimiento, obteniendo con ello la fórmula de que todos los involucrados obtengamos beneficios; es decir, que los beneficios sean palpados desde los alumnos hasta los propios directores, sin dejar a un lado a los maestros y padres de familia, entre otros.

En el capítulo tres, se expone de manera por demás clara, lo que para algunos autores los líderes deben practicar, por lo que se parte de algunas características, actitudes y lineamientos, pero sobre todo un código de ética, que bien pudiera ser considerada la punta de lanza del liderazgo que guíen el trabajo conjunto en las escuelas aludidas anteriormente. Quiero ponderar esta idea del código de valores, porque considero firmemente que todas las organizaciones, en este caso las escuelas telesecundarias de la zona escolar ya mencionada, se pueden fortalecer o mejorar su quehacer diario si se tiene como forma de vida, la práctica de valores, que en el capítulo cuatro se expondrá a manera de propuesta ya específica de liderazgo.

En el capítulo cuatro, se propone en forma concreta y por demás sencilla, lo que pudiera ser el perfil del líder del director(a) basado en una práctica constante de valores, ya que es lo que reclaman hoy en día todas las organizaciones, puesto que en el mundo actual se respira un ambiente de caos y de deshumanización en la sociedad en general, por lo que se hace impostergable la presencia de nuevos líderes que den rumbo y certidumbre a las nuevas generaciones y qué mejor escenario para empezar que las escuelas, donde se encuentran los jóvenes que han de dirigir el destino del país, en los años venideros.

Por último, se anexa un apartado de conclusiones en donde se sostiene fehacientemente que el éxito del liderazgo tiene su esencia en las relaciones personales que el director(a) tiene con los que le rodean, sin pasar por alto su capacidad de entender que no puede asumir una responsabilidad directiva sino está bien consigo mismo, porque es bien sabido que no podemos dar algo de todo aquello que carecemos.

CAPITULO 1: BREVES ANTECEDENTES DE LIDERAZGO, CONCEPTOS, TIPOS Y TEORÍAS.

1.1. BREVES ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO.

La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, en la *Ilíada* de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo *La República*, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Por su lado Sócrates, menciona que el líder se distingue por ciertos talentos, los cuales se refinan con una educación media teniendo como resultado la sabiduría. Tomás de Aquino, en el siglo XIII presenta una visión cristiana del mundo, centrada en Dios relacionada con el rey, siendo el rey un maestro de virtudes que se acerca al ideal de una unión autosuficiente y próspera de individuos para vivir de manera óptima.

Nicolás Maquiavelo, en el libro *el Príncipe*, menciona que su príncipe tiene las cualidades de liderazgo que son: parecer ser bueno, clemente, leal, humano, sincero, religioso y perdonar para que cuando se necesite ser de otro modo se pueda cambiar, teniendo como finalidad el poder, el orden y la estabilidad.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo ha sido estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada

una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución del mismo.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió de la explicación del porqué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones.

1.2. CONCEPTOS DE LIDERAZGO.

Hablar de liderazgo hoy en día, tal parece que se está hablando de características, habilidades y actitudes que el hombre puede y debe desarrollar para tener éxito en la vida ya sea de manera personal, grupal o institucional.

Para entender un poco más del liderazgo, a continuación cito algunos conceptos del mismo, expuestos por diversos autores.

- El liderazgo es el proceso de dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo. (Stogdill, 1974)
- La palabra líder proviene del inglés to lead que significa guiar, ir por delante.

Por lo tanto, líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional, que los inspira a seguirlo constantemente. En consecuencia, el liderazgo es la capacidad que

tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos. (Ponce, 2006)

- Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso. (Aguilar, 2007)

Fin valioso significa que el objetivo a lograr ha de tener un contenido ético que beneficie al grupo cualquiera que éste sea. Por ello, debemos diferenciar entre líder y anti líder o pseudo-líder. El primero persigue un fin valioso, positivo, evolutivo, de beneficio común; el segundo, el anti líder, es aquel que persigue o logra un fin anti-ético, anti-humano es decir, egoísta, negativo, involutivo y destructivo.

- El liderazgo al parecer es el arte de lograr que otros hagan algo que se esté convencido que debe hacerse (Lewis, 2007)
- En palabras de Peter Drucker y Warren Bennis “ administrar es hacer la cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas” la administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto (Covey, 2012)
- El liderazgo es una influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo. Este concepto, puede emplearse para incluir no solo la voluntad de trabajar, sino también la de trabajar con celo y confianza. El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza, experiencia y habilidad técnica. El liderazgo es guiar, conducir, dirigir y proceder, el líder, actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se detiene detrás de un grupo a impulsar y a afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando su

progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización. El caso del director de orquesta es pertinente: su función es hacer que se produzcan sonidos coordinados y en el momento correcto, a través del esfuerzo integrado de los instrumentistas. Según la calidad del liderazgo del director, la orquesta podrá responder en forma poco coordinada o bien con inspiración y empuje. (Koontz, O'Donnell, 2004).

- El liderazgo es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las 2 partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten (Daft, 2006)

Cabe señalar, que de las anteriores definiciones que tenemos, concluimos que los elementos básicos que ponderan al liderazgo son: influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito, seguidores, metas comunes, resultados, fin valioso; entre otros.

1.3 TIPOS DE LIDERAZGO. WHITE Y LIPPITT. (Ponce, 2006) A continuación se citan de manera breve los estilos de liderazgo que han predominado sin que por ello en este momento se sugiera utilizar alguno de ellos para y por consecuencia ponerlo en práctica por alguno de los directivos de las escuelas Telesecundarias que constituyen el objeto de estudio.

ESTILO AUTORITARIO.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por

- Toda la determinación de políticas es realizada por el líder.
- Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad, de forma que los pasos posteriores queden ciertos en cuanto sea posible.

- El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarla a cabo.
- El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura tener apartado de la participación activa.

ESTILO DEMOCRÁTICO.

- El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos ambas estimuladas y auxiliadas por el líder.
- El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el periodo de discusión.
- Los miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que acojan. La división de tarea se deja también al grupo, aunque sea parcialmente.
- El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo.

ESTILO "LAISSEZ FAIRE". (DEJAR HACER).

- Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder.
- El presunto líder procura que todos sientan que cuando se le solicite proporcionará la información necesaria, pero no toma parte en la discusión del grupo.
- Con poca frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos.
- No existe una plena participación del líder.

Como se aprecia, difícilmente puede llamarse líder a una persona con estas características.

El verdadero liderazgo que se da principalmente en el estilo democrático admite una gran flexibilidad que va desde un mínimo de participación del grupo hasta un máximo en que, no obstante, se conserva cierta autoridad del líder.

A continuación se exponen estilos de liderazgo que están en boga y que pudieran ser considerados para el siglo XXI. (Münch, 2005)

LIDERAZGO VIRTUAL.

Es aquel que existe en efecto o en esencia aunque no siempre de manera presencial. Se define como la dirección de procesos y personal sin el ejercicio de una supervisión continua, ya que el clima y las condiciones de trabajo que establece el líder virtual propicia que los empleados se auto controlen y se auto dirijan para lograr las metas de la organización independientemente de la presencia física del líder.

LIDERAZGO DE EXCELENCIA.

Este tipo de liderazgo, define al líder excelente como aquel que tiene una visión, conoce su misión, que logra altos rendimientos y mantiene una posición destacada en su ámbito, mediante la realización de un servicio de alta calidad. Para estos autores las organizaciones de excelencia se caracterizan por poseer una filosofía y una cultura bien definidas en que todas las personas comparten con él una serie de valores que se orientan hacia la satisfacción y el constante mejoramiento de sus servicios.

LIDERAZGO DE BARKER.

Joel Barker postula cinco principios de liderazgo del siglo XXI: concentrarse en el futuro, entender el cambio, comprender el funcionamiento de sistemas

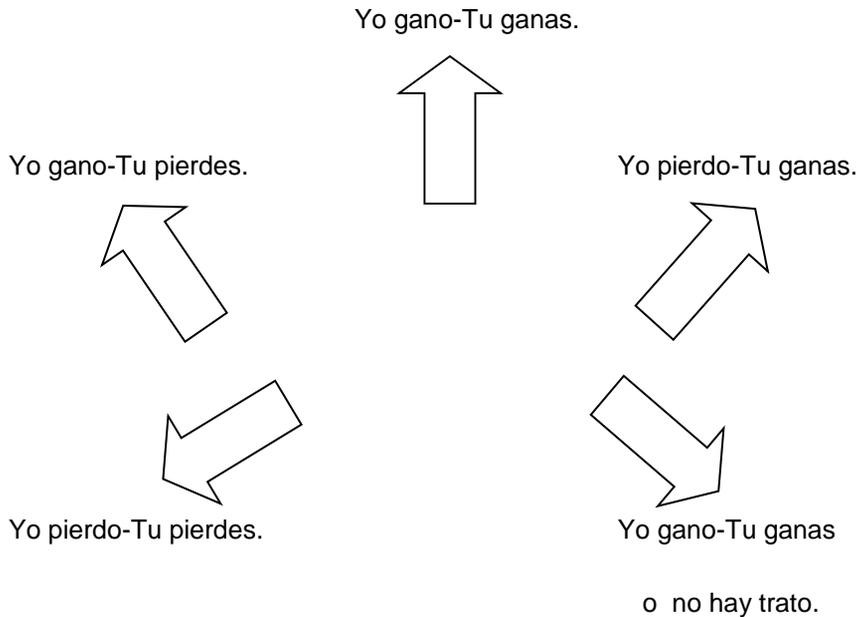
complejos, revisar el estilo y ver cómo afecta la producción, crear una visión compartida.

Propone cuatro conceptos básicos: todos somos líderes, un líder construye caminos, un líder es alguien a quien se escoge para ir hacia un lugar al que los seguidores no irían por sí mismos, las características de un líder son el valor, la visión, el compromiso, la comunicación, la confianza, la integridad, la creatividad y la pasión.

LIDERAZGO DE ABUNDANCIA.

Por su parte, Stephen Covey, en 1992 destaca la importancia del liderazgo centrado en los principios y el liderazgo de la abundancia. El autor menciona que existen cinco estilos de liderazgo derivados de la forma en que se toman las decisiones, como lo muestra el siguiente esquema:

Cinco estilos de liderazgo.



Lo ideal es establecer situaciones “ganar-ganar” en las que ambas partes salgan beneficiadas como se le propone en el liderazgo transformador o en el aprovechamiento del conflicto.

EMPOWERMENT O EMPODERAMIENTO.

Este es un estilo de liderazgo que parte del supuesto de que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de la satisfacción personal.

El empowerment es el proceso de desarrollo de las potencialidades de los subordinados mediante la delegación de autoridad y responsabilidad tendiente al reforzamiento de la autoestima y la autorrealización para lograr la autodirección y el auto control en el trabajo.

Este tipo de liderazgo cuenta con algunas ventajas y limitaciones siendo éstas:

VENTAJAS.

- Favorece el desarrollo y el uso de talento que existe en los individuos; el enfoque centralista y autócrata de dirección desaparece y en su lugar existe libertad y flexibilidad en el trabajo que fomenta por medio de la delegación, la innovación y la creatividad.
- Requiere la supresión de los controles jerárquicos y el ejercicio de la autodirección y el autocontrol. El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar las tareas puede originar empleados innovadores y auto realizados.

LIMITACIONES.

- No es aplicable en todas las empresas o instituciones, se requiere de organizaciones maduras y de sistemas eficientes de administración.
- Implica tiempo. Se basa en la confianza y en las buenas relaciones los empleados deben sentirse bien con la institución, con sus compañeros y con ellos mismos; tiene como objetivo comprometer al personal y esto lleva tiempo y un largo proceso de sensibilización y capacitación.
- Requiere recursos. Implantar este enfoque requiere una inversión de recursos. Los empleados han de entender el proceso y saber cuál será el resultado, el directivo será de vital importancia para la introducción y aceptación del programa.

- Resistencia al cambio. Todo cambio genera desconfianza y oposición, así como algunas personas entenderán de inmediato y los recibirán con los brazos abiertos, otros lo evitarán, al suponer que implica más carga de trabajo

COACHING.

Uno de los estilos de liderazgo que han surgido últimamente es el coaching; esta palabra proviene de la palabra inglesa coach nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. A partir de este modelo se propone que el líder asuma precisamente el papel del coach; de tal manera que las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y corregir a sus subordinados, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.

Con una orientación hacia las relaciones humanas considera a las personas como el recurso más valioso de la organización.

1.4. TEORÍAS DE LIDERAZGO.

A continuación se exponen de manera breve algunas teorías que hoy en día son consideradas de las más importantes. (Münch, 2005)

TEORÍA DE LOS RASGOS.

Son teorías que intentan definir las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que poseen los directivos y cómo influyen en su estilo de liderazgo.

Su finalidad es identificar los rasgos que estén relacionados con el liderazgo, por ejemplo, de dirigir, la honradez, la integridad, la confianza en sí mismos, la inteligencia y los conocimientos adecuados para el puesto.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO (TEORÍA DE LA PERSONALIDAD)

Esta teoría propone que existen ciertos comportamientos que caracterizan a los líderes. Definen como elementos determinantes de liderazgo, la capacitación y el diseño de programas que desarrollen patrones conductuales en los individuos que desean ser líderes eficaces. Una de las investigaciones que sustenta esta teoría son los estudios de la universidad de Michigan, cuyo objetivo era determinar las características de comportamiento de los líderes y su relación con la eficacia en el desempeño. El grupo de Michigan encontró dos orientaciones del comportamiento del líder.

- **ORIENTACIÓN A LA PRODUCCION.** Su preocupación principal se centra en los resultados de la producción y considera al personal como un medio para ese fin.
- **ORIENTACIÓN AL EMPLEADO.** Centra su énfasis en las relaciones interpersonales y muestra un interés personal en las necesidades de sus subordinados.

Esta investigación concluye que los líderes orientados a los empleados logran mayor productividad y una mayor satisfacción personal y que los líderes orientados a la producción obtienen mayor productividad y orientación.

TEORÍA DE LIDERAZGO DE CONTINGENCIA.

Esta teoría contempla tres modelos que a continuación se exponen de manera concreta. (Freeman, 1994)

TEORÍA DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD.

Una de las principales propuestas de contingencia de liderazgo es la teoría situacional de liderazgo de Paul Hersey y Fennete Blanchard, que sostiene que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la

estabilidad emocional, sino como el deseo del logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencias relacionadas con el trabajo.

Las metas y conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo del liderazgo eficaz.

Estos autores consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases (una especie de ciclo de vida) a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, y los administradores necesitan modificar su estilo de liderazgo en cada fase. En la fase inicial, en que los subordinados ingresan en la organización lo más adecuado es una gran orientación del administrador al trabajo. Hay que enseñarles sus actividades y familiarizarlos con las reglas y procedimientos. En esta etapa, un administrador no directivo causará ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso. Pero una relación participativa con los empleados también sería inapropiada según Hersey Y Blanchard, porque todavía no se les puede considerar como colegas.

A medida que los subordinados empiezan a aprender sus actividades, la administración orientada a ellas sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o no pueden aceptar toda la responsabilidad. Sin embargo, la confianza y respaldo del administrador pueden aumentar conforme se familiarice con los subordinados y desee estimular mayores esfuerzos por parte de ellos. Así pues, puede empezar a utilizar comportamientos orientados a los empleados.

En la tercera fase aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados, y estos empiezan a buscar una mayor responsabilidad. El administrador ya no tendrá que ser directivo. Pero el administrador seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor.

Conforme los subordinados van adquiriendo gradualmente más confianza, se tornan más auto directivos y logran mayor experiencia, el administrador puede reducir el grado de apoyo y estímulo. En esta cuarta etapa, los subordinados son independientes sin que necesiten ni esperen una relación directiva con su administrador.

La teoría del liderazgo situacional ha despertado interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada. Si el estilo no es el adecuado, según Hersey y Blanchard no sólo motivará sino que además los llevará a la madurez. Por consiguiente, el administrador que desarrolle a sus subordinados aumente su confianza y les ayude a aprender su trabajo, cambiará constantemente de estilo.

ESTILO DE LIDERAZGO Y LA SITUACION EN EL TRABAJO: EL MODELO DE FIEDLER.

El segundo y más ampliamente investigado, de los modelos de contingencia que analizaremos fue desarrollado por Fred E. Fiedler.

El supuesto fundamental de Fiedler consiste en que a los administradores les resulta muy difícil modificar los estilos directivos que les han ayudado a lograr una carrera exitosa. Por tal razón, Fiedler piensa que intentar cambiar el estilo de un administrador para que se adapte a la situación es ineficiente o inútil. Los estilos son relativamente inflexibles y no existe uno que sea idóneo para toda las situaciones por lo cual puede obtenerse un buen desempeño del grupo si el administrador se adapta a la situación o la cambia para que se ajuste a él. Por ejemplo, puede escogerse un administrador relativamente autoritario para ocupar un puesto que exige un líder directivo., o bien puede modificar su trabajo para dar a un administrador autoritario mayor autoridad formal sobre los subalternos.

Fiedler descubrió tres situaciones de liderazgo que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será eficaz: las relaciones entre miembro y líder, la estructura de la actividad y el poder de la posición de líder.

La calidad de las relaciones entre líder y miembros constituye el factor más importante del poder y eficacia del líder, de acuerdo con Fiedler. Si el administrador tiene buenas relaciones con el resto del grupo, si los miembros de éste lo respetan por razones de personalidad, carácter o capacidad, entonces el administrador no tendrá que recurrir al rango o autoridad formal. En cambio, aquel que no goza de simpatía o confianza entre ellos tendrá menos posibilidades de ejercer una dirección informal, teniendo que recurrir a normas directivas para realizar las actividad del grupo.

La estructura de la actividad, es la segunda variable más importante en la situación de trabajo. Una actividad muy estructurada es aquella en la cual dispone de procedimientos o instrucciones paso por paso para realizar la actividad; por tanto, los miembros del grupo tienen una idea muy clara de lo que han de hacer. En tales situaciones los administradores automáticamente cuentan con una gran autoridad: se dispone de pautas claras para medir el desempeño de los trabajadores, y el administrador puede fundamentar sus órdenes recurriendo al manual de procedimientos.

El poder del puesto del líder es la última variable situacional descubierta por Fiedler. Algunos puestos, como la presidencia de una compañía, suponen mucha autoridad y poder. En cambio, el presidente de una campaña recaudadora de fondos tiene poco poder sobre los voluntarios. Así pues, un gran poder de posición implica la actividad de líder consistente en influir en los subordinados, mientras que poco poder de puesto dificulta más su misión.

MODELO TRAYECTORIA-META DEL LIDERAZGO.

Como otros enfoques de contingencia, el modelo de liderazgo basado en la trayectoria-meta nos ayuda a entender y prever la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. El modelo, formulado por Martin G. Evans Y Robert J. House representa un enfoque nuevo y renovador.

Se basa en el modelo de expectativas, el cual afirma que la motivación del individuo depende de sus expectativas de recompensa o atractivo de éste último. El enfoque se encuentra en el líder como fuente de recompensas. Trata de prever, cómo los diferentes tipos de recompensa y de estilos de liderazgo afectan al desempeño, a la motivación y a la satisfacción de los subordinados.

Los administradores cuentan con varias formas de influir en los subordinados. Según Evans, las más importantes son su capacidad de proporcionar recompensas y explicarles lo que deben hacer para ganarlas. Por consiguiente, los administradores determinan la disponibilidad de las metas y aclaran los caminos que conducen a su obtención.

Evans sugiere que el estilo de liderazgo de un administrador influye en qué recompensas estarán al alcance de los subordinados, lo mismo que las percepciones de éstos respecto a una amplia gama de recompensas a ello: no sólo sueldo y promociones sino también apoyo, estímulo, seguridad y respeto. Además ese administrador será sensible a las diferencias individuales entre los subordinados y hará que las recompensas correspondan a las necesidades y deseos de cada subordinado. En cambio, un administrador orientado al trabajo ofrecerá un conjunto más estrecho y menos individualizado de recompensas. Sin embargo, según Evans, ese administrador casi siempre tendrá más éxito en vincular el desempeño de los subordinados a la recompensa que un administrador orientado a los empleados. Los subordinados del primero sabrán exactamente qué nivel de productividad o desempeño deberán alcanzar a fin de ganar los bonos, los

incrementos salariales o las promociones. Evans piensa que el estilo de liderazgo que mejor motive a los subordinados dependerá de los tipos de recompensa que más desean.

La teoría de la trayectoria-meta se considera sumamente prometedora, en especial porque busca explicar por qué un estilo particular de liderazgo es más eficaz en una situación que en otra y porque apoya a la posición de que la flexibilidad como respuesta a influencias de situación es posible y deseable.

TEORÍA “X” Y “Y”.

Douglas Mc.Gregor, a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección llega a la conclusión de la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y necesidades físicas, psicológicas y sociales dentro de la organización. Interpreta estas necesidades y su correlación con la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos de la organización.

Postula que las personas privadas de satisfacer sus necesidades en el trabajo se conducen con pasividad, indolencia, falta de responsabilidad, etc., en pocas palabras, con un escaso rendimiento productivo. Para modificar esta actitud del trabajador y la multitud de problemas que origina, surge la administración por objetivos. La administración por objetivos trata de eliminar los criterios de la administración tradicional cuyo principio básico es considerar que la autoridad es el medio esencial e indispensable para el control administrativo, por lo que la estructura de su organización es una jerarquía de relaciones de autoridad.

La administración tradicional a través de sus políticas, programas y estructuras refleja suposiciones como ésta. TEORÍA “X”

- El ser humano es, por naturaleza, indolente, le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- Por esta tendencia de rechazo hacia el trabajo las personas tienen que ser dirigidas, controladas, obligadas a trabajar, y motivar para lograr los objetivos de la empresa.
- El hombre prefiere ser dirigido, le disgusta la responsabilidad, y es poco ambicioso.

La administración por objetivos se basa en una concepción diferente acerca de la naturaleza humana y presupone que:

- Las personas no son pasivas por naturaleza, se han vuelto así a raíz de las estructuras de organización existentes en las empresas.
- La capacidad de asumir responsabilidades, la iniciativa, el potencial de desarrollo y la disposición para dirigir la conducta hacia las metas de la organización, se encuentran latentes en todo ser humano. Es responsabilidad de la administración hacer posible que los trabajadores las desarrollen.
- La labor esencial de la administración es establecer condiciones tales que el personal pueda alcanzar sus objetivos, sus esfuerzos a las metas de la empresa.

En otras palabras, la teoría "Y" trata de lograr la auto motivación y el auto control del ser humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus objetivos, de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Es importante mencionar que los supuestos acerca de la naturaleza humana son ciertos dependiendo del grado de madurez y preparación de los individuos así como de los elementos motivadores que proporciona la empresa. En otras palabras, el directivo deberá poseer el sentido común para aplicar cualquiera de las teorías dependiendo de las características específicas de la cultura organizacional. (Gregor, 1970)

CAPÍTULO 2. GENERALIDADES DEL SUBSISTEMA EDUCATIVO DE TELESECUNDARIAS.

2.1. SURGIMIENTO DEL SUBSISTEMA DE TELESECUNDARIAS EN MÉXICO.

El antecedente de la creación de la secundaria en México data de 1915 en el congreso pedagógico de Veracruz de donde se retoman los lineamientos básicos de su estructura pero no fue hasta 1923 cuando el Subsecretario de Educación, Bernardo Gastéllum prácticamente dividió la educación preparatoria de cinco años para formar un nivel educativo que tuviese una mayor relación con primarias y que en “suma tenía un fin cívico social, económico vocacional e individualista vocacional” sin embargo fue hasta el 29 de agosto de 1925 cuando se autorizó a la Secretaría de Educación Pública la creación de escuelas secundarias habiéndose decretado el 22 de diciembre del mismo año la formación de la Dirección General de Escuelas Secundarias a cargo del maestro Moisés Sáenz con cuatro escuelas solamente, dándose un crecimiento hasta finales de los cincuenta de casi 700 escuelas pero solo el 32% de los egresados de primarias encontraban un lugar en la secundaria razón por la que Lombardo Toledano, propuso un análisis de dicha situación que dio pie diez años después a la creación de la Telesecundaria y con la aplicación del plan de once años en primarias, se incrementó considerablemente la demanda en 10% anual el ingreso a secundarias, cosa que no era posible cubrir con las existentes dando origen entonces, a los tres factores que propiciaron el inicio de la Telesecundaria; uno la educación rural, dos la cobertura de la educación secundaria y tres el uso de los medios electrónicos para dicho objetivo.

Se comisionó a un grupo de expertos mexicanos para revisar otras experiencias del uso de la televisión en el mundo hasta antes de 1966, en los años treinta en universidades de USA, en España con los Teleclubs, en Francia como auxiliar de la educación tradicional, en Portugal con la

Telescola dedicada a los primeros años de secundaria que se apegaba más al interés mexicano, la Telescuola Italiana abarcaba los tres grados de secundaria y su finalidad fue la cobertura del nivel a bajo costo (1958-1966) antecedentes todos ellos que se consideraron para la creación de la Telesecundaria mexicana, cuyo principal promotor fue Álvaro Gálvez y Fuentes, se inició con un programa piloto de 25 alumnos aprobando 24 y en forma experimental inicia sus trabajos en circuito cerrado en 1966, con 83 alumnos, divididos en cuatro grupos, tres de los cuales contaban con un maestro monitor y un grupo sin maestro, lo cual demostró la importancia de la función del maestro en el aula. Una vez evaluado y aprobado el proyecto de Telesecundaria, inicia en circuito abierto en 1968, con 304 maestros y 6569 alumnos, en los estados de Puebla, México, Morelos, Tlaxcala, Veracruz, Hidalgo, Oaxaca y el Distrito federal. Cabe resaltar que la función del maestro es de coordinar los aprendizajes en el grupo.

El 2 de enero de 1968 el Secretario de Educación Pública suscribió el acuerdo por el cual se incorporaba oficialmente al ámbito institucional la Telesecundaria efectuando su apertura nacional el 21 de enero del mismo año, en donde de manera oficial se registró la primera Telesecundaria en Tlaxcala con el nombre de la Española “Álvaro Gálvez y Fuentes” y a nivel nacional en esta primera parte inició con 6559 alumnos en 8 estados.

En Michoacán la Telesecundaria tiene su antecedente cuando la Secretaría de Educación Pública y el Gobierno del Estado, firman un convenio de coordinación para establecer el servicio con fecha del 24 de septiembre de 1981, y el 27 de junio de 1984 se establece el Servicio Estatal de Telesecundarias según el oficio N° 1-0946-84 de la Unidad de Telesecundarias dependiente de la Subsecretaría de Educación Media con la participación del Gobierno del Estado, la Secretaría de Educación Pública y el Consejo Nacional de Fomento Educativo, sin embargo el inicio se realizó a partir del ciclo escolar 1982-1983 con 50 escuelas, con 1814 alumnos y desde

luego atendidos por 50 maestros, culminando la primera generación en 1985 con un total de 1345 egresados.

La educación básica en nuestro país, comprende los niveles Preescolar, Primaria y Secundaria, éste último en tres modalidades: General, Técnica y Telesecundaria, siendo la Secundaria el tramo final obligatorio de la educación básica.

Las Secundarias Generales, Técnicas y Telesecundarias desarrollan el mismo plan y programas de estudio; lo que las diferencia es la metodología para el abordaje de los contenidos en el aula, las tecnologías y el contexto en donde se ubican. A través de los programas de estudio se espera responder a los requerimientos formativos de los jóvenes de las escuelas secundarias para dotarlos de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores que les permitan desenvolverse y participar activamente en la construcción de una sociedad democrática, con el desarrollo de rasgos deseables y competencias para la vida.

La Telesecundaria surge en México en la segunda mitad de la década de los sesenta, con el propósito de responder a la necesidad de proporcionar educación secundaria a los jóvenes egresados de escuelas primarias de comunidades rurales, en donde no era costeable establecer secundarias generales y técnicas.

El servicio de Telesecundaria se caracteriza porque un solo maestro es el coordinador del proceso educativo en todas las asignaturas de un grado, el aprendizaje de este servicio se apoya con materiales educativos en los que se destacan programas integradores de televisión, materiales impresos; actualmente se refuerza con las tecnologías de la información y la comunicación tanto para los maestros como para los alumnos, éstos están elaborados con sentido complementario, para apoyar al maestro a lograr mayor eficacia en su doble función de educador y promotor de la comunidad.

(Reyes, Medina, Duarte y Merino 2012)

2.2 GENERALIDADES DE LA ESTRUCTURA LEGAL DE LAS ESCUELAS TELESECUNDARIAS.

El subsistema de Telesecundaria, como es sabido está dentro del cuadro de educación básica que presta el Estado mexicano, por lo que su estructura legal se encuentra tipificada en términos generales en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual es nuestra Carta Magna, en la Ley General de Educación y finalmente en la Ley Estatal de Educación. Así pues, a continuación se citarán algunas generalidades de manera sucinta sobre las cuales descansa la base legal de la educación básica en nuestro país.

CONSTITUCIÓN DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

ARTÍCULO 3º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado-Federación, Estados y Municipios- impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias.

La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

ARTÍCULO 31. Son obligaciones de los mexicanos:

Hacer que sus hijos o pupilos concurren a las escuelas públicas o privadas, para obtener la educación primaria y secundaria, y reciban la militar, en los términos que establezca la ley.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN.

La Ley General de Educación, en su calidad de ley reglamentaria del Artículo 3º constitucional, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, es un documento de consenso entre los sectores sociales

interesados en la educación, construido gracias a una resuelta participación, múltiples consultas, intercambios de opinión y diálogo propositivo. La Ley General de Educación es, asimismo, un documento de compromiso con los principios y anhelos educativos que los mexicanos hemos forjado en el curso de nuestra historia.

LEY ESTATAL DE EDUCACIÓN.

La Ley Estatal de Educación se publicó en el periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo el 7 de diciembre de 1998. Es un instrumento normativo que, en congruencia con el Artículo 3º de la Constitución Mexicana y la Ley General de Educación, permitirá orientar y ordenar el desarrollo educativo de nuestra entidad.

CAPÍTULO PRIMERO. DISPOSICIONES GENERALES.

ARTÍCULO 1.- Esta Ley tiene por objeto regular la educación que impartan el Estado de Michoacán de Ocampo, sus municipios, las entidades paraestatales y paramunicipales que presten servicios educativos, y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en los términos del Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, del Título Séptimo de la Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo, y los convenios que sobre la materia celebre el Gobierno Constitucional del Estado.

Las disposiciones de esta Ley son de orden público, interés social y de observancia general en el Estado de Michoacán de Ocampo.

ARTÍCULO 2.- la función social educativa de las universidades y demás instituciones de educación a que se refiere la fracción VII del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos mexicanos, se regulará por las leyes y reglamentos que rigen a dichas instituciones.

ARTÍCULO 3.- para los efectos de la presente Ley se entenderá por:

Constitución: La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constitución Local: la Constitución Política del Estado de Michoacán de Ocampo.

Ley General: la Ley General de Educación.

Esta Ley: la Ley Estatal de educación.

Autoridad Educativa Federal: la Secretaría de Educación Pública.

Estado: el Estado de Michoacán de Ocampo.

Gobierno Estatal: el Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo.

Ejecutivo Estatal: el Gobernador del Estado.

Secretaría: la Secretaría de Educación del Estado.

Sistema Educativo: el Sistema Educativo Estatal.

Ayuntamientos: los Ayuntamientos de los Municipios del Estado.

Entidades Paraestatales: los organismos a que se refiere al artículo 5º de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo, que ofrecen servicios educativos.

Entidades Paramunicipales: los organismos descentralizados, desconcentrados y empresa de participación municipal que ofrecen servicios públicos educativos.

Quiero señalar que esta ley se expuso de manera un tanto más específica ya que es la que de alguna forma cita todo lo referente a las autoridades y organismos que tienen que ver directa o indirectamente con la educación en el Estado de Michoacán.

2.3 LA TELESECUNDARIA EN MICHOACÁN.

Esta modalidad de enseñanza surge como una alternativa para llevar la educación a las comunidades marginadas del estado de Michoacán, se autoriza la instalación del servicio en el año de 1981 con la asignación de cincuenta plazas para cincuenta docentes; sucesos ajenos a la Secretaría de Educación en el Estado, impidieron que se concretara el proyecto y fue hasta el año de 1982 cuando se dio la apertura al servicio en cincuenta comunidades; siendo Director Nacional de la Unidad de Telesecundaria el Mtro. Leonardo Vargas Machado; Gobernador de Michoacán el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano; como Secretario de Educación Estatal, el Ing. Diódoro Guerra Rodríguez y el primer Jefe del Departamento fue el Licenciado en Filosofía Héctor Jaime Madrigal Madrigal.

El 2 de septiembre de 1982, la Telesecundaria inicia sus labores con 50 escuelas en mismo número de comunidades, atendiendo 1814 alumnos con 50 docentes en 45 municipios de los 113 que conforman el Estado. Para seleccionar a los primeros maestros del servicio se aplicaron dos exámenes, uno de conocimientos generales y otro psicométrico, a este proceso se presentaron más de doscientos aspirantes.

2.4 LA TELESECUNDARIA EN EL MUNICIPIO DE ZITÁCUARO MICHOACÁN.

Para poder hablar de la llegada del servicio educativo llamado Telesecundarias en el municipio de Zitácuaro Michoacán, se tuvo que recurrir a una charla, hasta cierto punto de tipo informal, con el profesor José Serafín Hernández Loza, ya que éste fungió como primer supervisor de Telesecundarias de la región Oriente del Estado de Michoacán que abarcaba los municipios de: Maravatío, Ciudad Hidalgo, Tuxpan, Jungapeo, Zitácuaro, Susupuato, Tuzantla y Huetamo. Cabe mencionar que el profesor arriba

mencionado comenta que él llega a ser supervisor de Telesecundarias en el año de 1984, amén de que este subsistema llega alrededor de 1982 en el Estado de Michoacán, como se cita en el tema de Telesecundarias del Estado antes referido del capítulo anterior.

Ya como supervisor de esta región Oriente del mencionado Estado, comenta el citado profesor, que aquí en Zitácuaro se iniciaron labores escolares, en la Telesecundaria de la comunidad de Curungueo, comunidad por supuesto perteneciente al municipio de Zitácuaro Michoacán, hoy en día extinta dicha escuela, ya que pasó a formar parte de las escuelas Secundarias Técnicas, subsistema paralelo a las Secundarias Generales.

Posteriormente, las Escuelas que le siguieron a esta escuela extinta de Curungueo, abrieron sus puertas las Escuelas de La Barranca, Macho de Agua, Coyota, entre otras, lógicamente todas ellas pertenecientes al municipio de Zitácuaro Michoacán.

¿Pero cómo o porqué surgen estas escuelas Telesecundarias a nivel estatal y específicamente en el municipio de Zitácuaro Michoacán?

El profesor José Serafín comenta: como todo en la vida, las escuelas Telesecundarias surgen por la imperiosa necesidad de llevar la educación media básica a las zonas más marginadas del Estado de Michoacán, como sucedió en los Estados de Oaxaca, Chiapas y Veracruz, quienes fueron los primeros Estados de la República Mexicana donde llegaron las escuelas Telesecundarias. Así pues, continúa citando el profesor arriba mencionado; que con el surgimiento de estas escuelas se aligeró en mucho la carga de trabajo de las Escuelas Generales y Técnicas, escuelas que atendían hasta antes de 1982 a toda la niñez michoacana en edad de cursar la enseñanza media básica, obviamente quedando al margen una cantidad considerable de dicha edad, por encontrarse éstas en zonas eminentemente rurales y con un grado alto de marginalidad.

Huelga decir, continúa diciendo el susodicho profesor, que estas escuelas generalmente han tenido como común denominador una vez que surgen en dichas comunidades, iniciar su vida escolar en casas particulares, y/o espacios por demás reducidos pero que con mucho gusto prestan los oriundos de esas comunidades, ya que en esos momentos ven cristalizados sus sueños que por muchos años han sido sólo eso, sueños de contar con una institución de educación secundaria, misma que les ha de servir a sus hijos para continuar con su educación media básica.

También es menester señalar, que las comunidades ven con tan buenos ojos este servicio educativo, que de manera inmediata tanto padres de familia, maestros y autoridades civiles se involucran de manera decidida ya que a lo largo de 2 o 3 años se van mejorando las condiciones tanto físicas como tecnológicas de dichos centros educativos, condición necesaria para que de forma normal se imparta la educación que por mucho tiempo estuvieron esperando.

Es este el devenir histórico que han tenido las escuelas Telesecundarias en el Municipio de Zitácuaro Michoacán, donde actualmente existen 2 zonas escolares, siendo éstas la zona 08 y la zona 041 donde esta última es el universo de estudio abordado en esta investigación. Estos datos fueron concedidos (J.S Hernández, entrevista personal, 19 de marzo de 2013).

2.4.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA Y DATOS HISTÓRICOS DE ZITÁCUARO MICHOACÁN.

Al inicio del ángulo oeste del país y en la subregión noreste de Michoacán de Ocampo, se localiza el municipio de Zitácuaro Michoacán que con sus 494 km², ocupa el 43^o lugar entre los 113 municipios con que cuenta el Estado de Michoacán siendo, por tanto uno de los municipio de mediana extensión, según datos proporcionados por el INEGI en el censo de 2010, este municipio cuenta con 155, 534 habitantes. Dicha población está distribuida en 88 819 mujeres y 74, 715 hombres. Su posición geográfica casi corresponde a la

porción central del sistema volcánico transversal, precisamente a la vertiente del pacífico, ya que sus corrientes desembocan en la cuenca del Rio Balsas.

Zitácuaro limita al norte con los municipios michoacanos de Ocampo y Tuxpan, al Este con el Estado de México, al Sur con los municipios de Benito Juárez y Susupuato, y al Oeste, con el municipio de Jungapeo, estos últimos, también pertenecientes al Estado de Michoacán.

Zitácuaro, “como la totalidad de los municipio de Michoacán de Ocampo, tiene para su gobierno, organización y administración internas las siguientes instancias o jerarquías: jefes de tenencia, encargados del orden, sectores, barrios y manzanas que se encuentran circunscritos a la extensión territorial conforme a los decretos de su creación”. (Acuerdo de la Ley Orgánica municipal, 1982)

La situación geográfica de Zitácuaro y su posición en el Centro Este michoacano, se conjugan para convertirlo en un lugar de paso de diversas influencias: clima, agua, relieve y vegetación ofrecen características naturales que favorecen ampliamente su habitualidad desde tiempos remotos. Así desde la época antigua y hasta el presente, Zitácuaro corresponde a un corredor que combina ventajas geoeconómicas y geopolíticas entre Michoacán y el Estado de México, la Tierra Caliente y el Centro del país y por lo tanto se vincula a un área de concentración humana y de interés nacional.

Siguiendo los amplios valles alineados entre sus sierras del sistema volcánico transversal, se desarrollaron en su territorio, movimientos migratorios de pueblos mesoamericanos importantes y conformaron varios asentamientos humanos, de los cuales son vestigios notables el centro ceremonial de Zirahuato de los Bernal, San Felipe de los Alzati, Zacapendo, Mesas de Enandio, Valle fluvial de Camébaro entre otros. (Pérez., 1991.)

2.4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ZONA ESCOLAR 041 DE TELESECUNDARIAS EN EL MUNICIPIO DE ZITÁCUARO MICHOACÁN.

Así mismo, a continuación se presenta la información de cómo está conformada la zona escolar 041 de Telesecundarias con cabecera en el municipio de Zitácuaro Michoacán, en esta información se contemplan datos de este ciclo escolar 2012-2013 en lo referente al personal docente, directivos, matrícula de alumnos y la localidad en que se encuentran ubicadas las diferentes escuelas, así como el año de fundación de las mismas de la zona escolar citada.

N.P	DIRECTORES	ESCUELA	LOCALIDAD	Nº DE MAESTROS	Nº DE ALUMNOS	AÑO DE FUNDACIÓN
1.-	JAVIER MARTÍNEZ RAMOS	ESTV16 131	COYOTA	> 4 MAESTROS > 1 INTEND. > 1 ADMTIVO	68	1983
2.-	JOSE LUIS SORIA MARÍN	JOSE MARÍA MORELOS Y PAVÓN	NICOLÁS ROMERO	> 1 DIRECTOR. > 9 MAESTROS > 2 ADMTIVOS	235	1984
3.-	VICTOR HUGO RUIZ VEGA	ESTV16 249	MESAS DE ENANDIO	> 3 MAESTROS. > 1 ADMTIVO.	43	1984
4.-	SARA ROMERO DÍAZ	ESTV16 445	CARPINTEROS	> 6 MAESTROS. > 1 ADMTIVO.	99	1986
5.-	ALEJO CONTRERAS MEDINA	ESTV16 448	LA FUNDICIÓN	> 1 DIRECTOR. > 6 MAESTROS. > 1 ADMTIVO. > 1 INTEND.	130	1987
6.-	HILDA GARFIAS GARCÍA	18 DE MARZO	4ª MZA DE DONACIANO OJEDA	> 1 DIRECTOR. > 6 MAESTROS. > 1 ADMTIVO.	104	1988

7.-	GABRIEL SORIA MARÍN	ESTV16 499	COL. EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> > 1 DIRECTOR > 8 MAESTROS > 1 ASIS. EDUC. > 1 ADMTIVO > 1 VELADOR 	174	1988
8.-	MAYOLA MACEDO ÁVILA	20 DE NOVIEMBRE	RINCÓN DE AHORCADOS	<ul style="list-style-type: none"> > 2 MAESTROS > 1 DIRECTOR CON GRUPO 	25	2006
9.-	MA. MAGDALENA CUIRIZ	ESTV16 839	LAS MAJADAS	<ul style="list-style-type: none"> > 2 MAESTROS. > 1 DIRECTOR CON GRUPO. > 1 ADMTIVO. 	35	2006
10.-	J. GUADALUPE VICTORIA HINOJOSA	ESTV16 905	EL AGUACATE	<ul style="list-style-type: none"> > 3 MAESTROS. > 1 ADMTIVO. 	65	2007
11.-	JOSE DE JESÚS PINEDO YNFANTE	ESTV16 924	LOS ZAPOTES	<ul style="list-style-type: none"> > 1 MAESTRO > 1 DIRECTOR CON GRUPO 	13	2008

Esta información fue concedida (F. Ortega, entrevista personal, 25 de marzo de 2013).

CAPÍTULO 3. GENERALIDADES BÁSICAS DEL PERFIL DEL LÍDER.

En el lenguaje cotidiano, el líder es alguien que nace con ciertas características y "carisma", que le confieren la capacidad para atraer la confianza y el respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que el líder les propone. Visto de esta manera, el liderazgo es una cualidad innata a ciertos individuos, de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Cristo, Alejandro Magno, Bolívar, Juárez, Gandhi, entre otros. (Münch ,2005)

3.1 CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD DEL LÍDER. (PERFIL DEL LÍDER).

El estilo de liderazgo debe adaptarse tanto a las particularidades de la organización, edad, tamaño, como a su cultura.

El estilo de liderazgo con más factibilidad de éxito es el situacional o de contingencia, o sea aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización.

Todas aquellas personas que no se distinguen por ser líderes natos y que tengan la necesidad o el interés de ejercer un cargo directivo, deberán aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos necesarios que conforman el perfil de un líder.

A partir de los resultados de las diversas investigaciones para determinar las cualidades del líder, entre las que destacan (Stogdill, 1948, Fiedler y Chemers, 1968 citados por Münch, 2005) así como las opiniones de diversos autores, es posible concluir que las cualidades de los líderes sobresalientes son:

- **CONFIANZA, DOMINIO DE SÍ MISMO.** consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad

y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza a los subordinados. El dominio de sí mismo implica una gran disciplina para no ser esclavo de los impulsos y de esta manera tener la capacidad moral para ejercer la autoridad. Esta cualidad lleva implícita la seguridad y confianza en sí mismo, que nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.

- **VISIÓN INICIATIVA.** Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente, así como todas las labores del dirigente, deben fundamentarse en la facultad de tener una visión bien definida para dirigir todos los esfuerzos a la consecución de la misma, y a la vez que generar iniciativas que propicien y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- **SENTIDO COMÚN.** Algunos directivos opinan que la administración es la ciencia del sentido común; hasta ahora no he sabido de un axioma administrativo más acertado. Si algo necesita un líder es sentido común, para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a la gente como le gustaría que lo trataran a él, para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones, que desempeñe el dirigente, el ingrediente principal es el sentido común.
- **COMUNICACIÓN, OPTIMISMO.** Un líder tiene la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, y para aprender de los fracasos y los errores. El líder disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión por ganar, porque tiene la certeza de que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad. El líder considera los problemas

y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista y amable del gerente infunde en sus subordinados confianza y les ayuda a mejorar. La motivación del personal depende en gran medida de que el gerente transmita una actitud de esperanza y optimismo hacia el trabajo. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

- **DON DE MANDO, SINCERIDAD, JUSTICIA Y LEALTAD.** La sinceridad, la justicia y la lealtad del líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores, los clientes y el personal de la empresa, son primordiales. Una conducta sincera y justa produce en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa. La justicia es la virtud que inclina a dar a cada quien lo que le pertenece.

El respeto y la admiración de los subordinados están en relación directa con la imparcialidad del líder. Por otra parte, el gerente que siente amor y fidelidad por la empresa y los valores que en ésta prevalecen, que tiene "puesta la camiseta", que tiene fe en el producto, que se siente parte de la organización, inspira y genera estos sentimientos en quienes lo rodean.

- **DISCIPLINA, ESPÍRITU DE LOGRO.** Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El buen ejecutivo fija metas claras y específicas y hace partícipe de éstas a su gente, de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener. La consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización del líder.

- **RESPECTO, SENCILLEZ Y HUMILDAD.** Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo eran elementos indispensables del líder. Por el contrario, el momento actual y el avance de la sociedad demandan del líder sencillez para lograr la cercanía a la gente y humildad para desarrollar al personal; al mencionar la humildad no se hace en el sentido peyorativo, sino en el de que el líder debe poseer la mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorar día con día. Sólo así es posible lograr el respeto y confianza de los demás.
- La empatía y la simpatía son indispensables para lograr la excelencia en el liderazgo.



3.2. CUALIDADES DE UN LÍDER.

¿Qué es lo que hace que una persona quiera seguir a un líder?

¿Por qué la gente obedece a regañadientes a uno mientras que a otro lo sigue apasionadamente? ¿Qué es lo que diferencia a los líderes teóricos de los líderes exitosos que dirigen con efectividad en el mundo real? La respuesta está en las cualidades del carácter de la persona.

Los líderes son efectivos por lo que son interiormente; por las cualidades que los hacen personas.

Así pues, a continuación se presenta de manera sencilla algunas de las cualidades que propone (Maxwell, 2007) en aras de desarrollar el liderazgo.

➤ COMPROMISO:

ES LO QUE SEPARA A LOS HACEDORES DE LOS SOÑADORES.

La gente no sigue a los líderes no comprometidos.

El compromiso puede mostrarse en un amplio rango de aspectos que incluyen las horas de trabajo que decides emplear, cómo trabajas para mejorar tus capacidades, o qué es lo que haces por tus compañeros en materia de sacrificio personal.

El mundo nunca ha visto a un gran líder que carezca de compromiso. Ed McElroy de la fuerza aérea de Estados Unidos habló de esta importancia:<< El compromiso nos da nueva fuerza. No importa lo que pueda venir: enfermedad, pobreza, o desastre, nunca quitamos la vista del objetivo>>.

El verdadero compromiso inspira y atrae a la gente. Les muestra que tiene convicciones.

EL COMPROMISO EMPIEZA EN EL CORAZÓN.

Algunas personas quieren que todo sea perfecto antes de comprometerse con algo. Pero el compromiso siempre precede a la acción. Dicen que en el Derby de Kentucky, el caballo ganador se queda sin oxígeno después de la primera media milla, y el resto de la distancia la corre con el corazón. Es por eso que todos los grandes atletas reconocen su importancia. Michael Jordan, leyenda de la NBA explica que el corazón es lo que separa lo bueno de lo grande. Si se quiere influir en la vida de las personas como líder, mira dentro de tu corazón para ver si realmente estás comprometido.

EL COMPROMISO SE PRUEBA CON LA ACCIÓN.

Una cosa es hablar de compromiso y otra muy diferente es hacer algo en cuanto a esto. La única medida real del compromiso es la acción. Arthur Gordon lo dijo así: nada es más fácil que hablar palabras. Nada es más difícil que vivirlas día tras día.

EL COMPROMISO ABRE LA PUERTA DEL LOGRO.

Como líder, enfrentarás muchos obstáculos y oposiciones, si es que no los has enfrentado ya. El compromiso es el enemigo de la resistencia, porque es la promesa seria que nos presiona, que nos levanta, no importa cuántas veces nos hayan derribado. Si quieres llegar a algún lugar que valga la pena, tienes que comprometerte.

➤ COMUNICACIÓN.

Desarrollar excelentes habilidades de comunicación es esencial para el liderazgo efectivo. El líder tiene que ser capaz de compartir conocimientos e ideas para transmitir un sentido de urgencia y entusiasmo a otros. Si no se puede hacer comprender un mensaje claramente y motivar a otros a actuar, entonces no tiene sentido tener un mensaje. Como dice John C. Maxwell: los educadores toman algo simple y lo vuelven complicado. Los comunicadores toman algo complicado y lo hacen simple.

SIMPLIFICA TU MENSAJE.

La comunicación no es sólo lo que se dice. Es también cómo se dice. Contrario a que algunos educadores enseñan, la clave para la comunicación efectiva es la simplicidad.

MIRA A LA PERSONA.

Los comunicadores efectivos se concentran en las personas con las que se están comunicando.

Quando te comuniqués con las personas ya sean individuos o grupos hazte estas preguntas: ¿Quién es mi audiencia? ¿Cuáles son sus necesidades a suplir? ¿Cuáles son sus preguntas? Si se quiere llegar a ser un mejor comunicador, déjate orientar por la audiencia.

MUESTRA LA VERDAD.

Hay dos formas de transmitir credibilidad a tu audiencia. Primero, cree en lo que dices. Segundo, vive lo que dices. No hay mayor credibilidad que la convicción en acción.

BUSCA UNA RESPUESTA.

Quando te comuniqués nunca olvides que el objetivo de toda comunicación es la acción, si descargas un montón de información sobre las personas, no estás comunicando. Cada que hables a la gente, dales algo que sentir, algo que recordar y algo que hacer. Si tienes éxito al hacer esto tu habilidad para guiar a otros tomará otro nivel.

➤ CAPACIDAD.

La capacidad va más allá de las palabras. Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo y hacerlo de tal forma que otros sepan que tú sabes cómo, y sepan que te quieran seguir.

APARECE CADA DÍA.

La gente responsable aparece cuando se espera que lo haga. Pero las personas altamente competentes van un paso más allá. No se aparecen en cuerpo solamente. Vienen preparados para actuar cada día, sin importar cómo se sientan, las circunstancias por las que están pasando lo difícil que pudiera parecer el juego.

MANTENTE MEJORANDO.

Como Benjamín Franklin, las personas altamente competentes están buscando siempre maneras de aprender, crecer y mejorar.

LOGRA MÁS DE LO ESPERADO.

La gente competente corre siempre una milla extra. Para ellos lo suficientemente bueno nunca es suficientemente bueno.

INSPIRA A OTROS.

Los líderes hacen más que actuar al más alto nivel. Inspiran y motivan a su gente a hacer lo mismo. Mientras que algunos dependen sólo de habilidades relacionales para sobrevivir, los líderes combinan esas habilidades con una elevada capacidad para llevar sus organizaciones a nuevos niveles de excelencia e influencia.

➤ CONCENTRACIÓN.

Lo que la gente hace, y lo que la gente dice que hace, son cosas completamente diferentes.

¿Qué tiempo toma la concentración requerida para ser un líder verdaderamente efectivo? La clave son las prioridades y la concentración. Un líder que conoce sus prioridades pero carece de concentración sabe qué hacer pero nunca lo termina. Si tiene concentración pero no prioridades, tiene excelencia sin progreso.

Pero cuando tiene ambas cosas tiene el potencial para lograr lo espectacular.

CONCÉNTRATE EL 70 % EN TU LADO FUERTE.

Los líderes que alcanzan su potencial invierten más tiempo concentrados en lo que hacen bien que en lo que hacen mal. El gran misterio no es que la gente haga las cosas mal si no que ocasionalmente haga unas pocas cosas bien. La única cosa que es universal es la incompetencia. La fuerza es siempre específica. Para tener éxito, concéntrate en tus éxitos en ellos es en lo que debes invertir tu tiempo, energía y recursos.

CONCÉNTRATE EL 25% EN COSAS NUEVAS.

Crecimiento es igual a cambio. Si quieres ser mejor, tienes que mantenerte cambiando y mejorando. Esto significa entrar a nuevas áreas.

Concéntrate 5% en tus áreas débiles.

Nadie puede evitar completamente trabajar en sus áreas débiles. La clave es minimizarlas tanto como sea posible, y los líderes lo logran delegando.

➤ GENEROSIDAD.

Tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros. Nadie recibe honra por lo que le dan. La honra es la recompensa para el que da.

Nada habla más alto y sirve más a los demás que la generosidad de un líder. La verdadera generosidad no es nada vocacional. Viene del corazón y permea cada aspecto de la vida del líder: su tiempo su dinero sus talentos y sus posesiones. Los líderes que a la gente le gusta seguir no recogen cosas sólo para sí. Las recogen para darlas a los demás. Cultiva la cualidad de la generosidad en tu vida.

SÉ AGRADECIDO CON LO QUE TIENES.

Es difícil para una persona ser generosa cuando no está satisfecha con lo que tiene. La generosidad viene de la satisfacción y la satisfacción no se logra acumulando más bienes. Si no estás contento con poco nunca estarás contento con mucho. Y si no eres generoso con poco, no vas a cambiar de pronto si llegas a ser millonario.

PON A LAS PERSONAS PRIMERO.

La calidad de un líder no se la da el número de personas que la sirven, sino el número de personas a las que él sirve. La generosidad requiere poner a otros primero. El dar se convierte en algo más fácil.

NO PERMITAS QUE EL DESEO POR LAS POSESIONES TE CONTROLEN.

De acuerdo con Earle Wilson, las personas pueden dividirse en tres grupos: los que tienen, los que no tienen, y los que no han pagado lo que tienen. Más y más personas se hacen esclavos del deseo de adquirir. Si quieres tener control sobre tu corazón no permitas que las posesiones te controlen.

CONSIDERA EL DINERO COMO UN RECURSO.

Alguien dijo que cuando se trata de dinero, no se puede ganar. Si tu meta es hacer dinero entonces eres un materialista. Si lo intentas pero no lo logras, eres un fracasado. Si ganas mucho dinero y lo guardas, eres un miserable. Si tienes mucho dinero y lo gastas, eres un derrochador. Si no te preocupas por tener dinero no tienes ambiciones. Si haces dinero y todavía lo tienes cuando mueres eres un tonto por tratártelo de llevar contigo.

La única forma de realmente ganar con el dinero es no dar la importancia, y ser generoso con él para lograr cosas de valor. Como E. Stanley Jones dijo, el dinero es un siervo maravilloso, pero un amo terrible. Si se pone encima de ti y tú quedas debajo, te convertirás en su esclavo.

DESARROLLA EL HÁBITO DE DAR.

En 1889, el industrial millonario Andrew Carnegie escribió un ensayo llamado el evangelio de la riqueza. En él dijo que la vida de una persona rica debe tener dos periodos: un tiempo de adquirir riquezas y un tiempo de redistribuirla. La única forma de mantener una actitud de generosidad es hacer propio el hábito de dar: tiempo, atención, dinero y recursos. Richard Foster dice que el simple acto de gastar el dinero u otro bien hace algo en nosotros. Destruye el demonio de la avaricia. Si eres un esclavo de la avaricia no puedes ser un líder.

➤ ESCUCHAR.

El oído del líder tiene que vibrar con las voces de la gente. Un buen líder estimula a los demás a que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír.

Antes que un líder pueda tocar el corazón de una persona, tiene que saber qué hay en él. Y eso se aprende escuchando.

Cuando te decidas a escuchar recuerda que al hacerlo estas buscando dos propósitos: relacionarte con las personas y aprender de ellas. Por eso debes mantener tu oído abierto a:

TUS SEGUIDORES.

Los buenos líderes, aquellos que a la gente le gusta seguir, no se limitan a conducir sus asuntos cuando interactúan con sus seguidores. Se toman el tiempo para conocerlo como las personas que son. Si tienes el hábito de escuchar sólo a los hechos y no a la persona que los expresa, cambia tu enfoque y escucha realmente al que te está hablando.

TUS CLIENTES.

Es muy triste ver a los líderes que están atrapados en sus propias ideas y que nunca oyen las preocupaciones, quejas o sugerencias de sus clientes.

TUS COMPETIDORES.

Como líder no debes basar tu quehacer en lo que otro está haciendo, sino que debes escuchar y aprender lo que puedas para mejorar tú.

➤ ACTITUD POSITIVA

Si crees que puedes, puedes. El descubrimiento más grande, es que los seres humanos pueden cambiar sus vidas al cambiar su actitud mental.

Si deseas ser un verdadero líder, es esencial tener una actitud positiva. Esto no sólo determina el nivel de compromiso como persona, sino también tiene un impacto en cómo los demás interactúan contigo. Para aprender más sobre lo que significa ser positivo, piensa en estas cosas:

TU ACTITUD LA DECIDES TÚ.

Las personas promedio prefieren esperar que otros las motiven. Creen que piensan como piensan por culpa de las circunstancias. Pero ¿qué viene primero, la actitud o las circunstancias? Este es un tipo de pregunta como la del huevo y la gallina. La verdad es que no importa qué fue primero. No importa lo que sucedió ayer, tú decides tu actitud hoy.

TU ACTITUD DETERMINA TUS ACCIONES.

El experto en vida familiar Denis Waitley se refiere a este asunto diciendo que, la ventaja de un ganador no está en haber nacido como un superdotado,

ni en un alto cociente intelectual, ni en el talento. La ventaja del ganador está en la actitud, no en la aptitud. La actitud es la norma para el éxito.

TU GENTE ES UN ESPEJO DE LA ACTITUD.

Es asombroso que gente que muestra una actitud pobre, todavía espera que su gente sea optimista, pero la ley del magnetismo es real: según seas tú, así será la gente que atraigas.

Si miras a la vida de Edison, podrás ver que su actitud positiva y su entusiasmo no sólo lo incentivaban a él sino que también inspiraba a su gente.

Una vez dijo que si, lo único que dejamos a nuestros hijos es la cualidad del entusiasmo, les habremos dejado una propiedad de incalculable valor.

MANTENER UNA BUENA ACTITUD ES MÁS FÁCIL QUE RECUPERARLA.

La compasión es una de las más nobles emociones de los seres humanos, la autocompasión es posiblemente la más innoble...es una incapacidad, una enfermedad emocional debilitante que distorsiona severamente nuestra percepción de la realidad.... un narcótico que deja a sus adictos inutilizados y abandonados.

➤ RELACIONES.

El único ingrediente más importante en la fórmula del éxito es el relacionarse con la gente.

Pero... ¿qué puede hacer una persona para cultivar buenas relaciones como líder? básicamente se requieren tres cosas:

TENER MENTE DE LÍDER, COMPRENDER A LA GENTE.

La primera habilidad de un líder es entender cómo piensa y siente la gente. Al trabajar con otros, reconoce que todos, ya sean líderes o seguidores tienen algunas cosas en común:

Les gusta sentirse especiales; por lo tanto, hazles cumplidos sinceros.

Quieren un mejor mañana, por lo tanto, muéstrales esperanza.

Desean que alguien los dirija, por lo tanto, guíalos.

Son egoístas, por lo tanto, háblales primero de sus necesidades.

Son un poco emocionales, por lo tanto, estimúlalos.

Quieren éxito, por lo tanto, ayúdales a ganar.

Aun cuando reconozca estas verdades, un líder todavía tiene que tratar a las personas como individuos. La habilidad de mirar a cada persona, entenderla y conectarse con ella es un factor fundamental en el éxito de las relaciones. Esto significa tratar a cada uno individualmente y no a todos por igual.

TENER CORAZÓN DE LÍDER, AMAR A LA GENTE.

Ser líder es más que querer dirigir. Los líderes tienen empatía por otros y una aguda habilidad de encontrar lo mejor en las personas...no lo peor...al preocuparse verdaderamente por ellos.

Quien no ame a la gente no puede ser un líder verdadero efectivo, del tipo que la gente quiere seguir.

EXTENDER UNA MANO DE LÍDER, AYUDAR A LA GENTE.

La gente respeta a un líder que tiene en cuenta sus intereses. Si tú te concentras en lo que puedes poner en la gente en vez de en lo que puedes

obtener de ellos, te amarán y respetarán; y esto crea una gran base para establecer relaciones.

➤ RESPONSABILIDAD.

El líder puede abandonar cualquier cosa, menos la responsabilidad final.

Los líderes nunca adoptan la mentalidad de la víctima. Reconocen que quiénes son y dónde están siguen siendo su responsabilidad, no de sus padres, sus cónyuges, sus hijos, el gobierno sus jefes o sus compañeros de trabajo. Enfrentan lo que la vida les depara y dan lo mejor de sí, sabiendo que tendrán una oportunidad de guiar el equipo sólo si han probado que pueden llevar el balón.

Echa una mirada a lo siguiente que es bastante elocuente sobre personas con responsabilidad:

TERMINAN EL TRABAJO QUE COMIENZAN.

En un estudio de personas que se hicieron millonarios, alguien descubrió que todos ellos tenían algo en común: trabajan duro. A un millonario que le preguntaron por qué trabajaba de doce a quince horas diarias, respondió, pasé quince años trabajando para una organización, para darme cuenta que en nuestra sociedad se trabaja ocho horas diarias para sobrevivir, pero todo lo que hace después de las ocho horas es una inversión para el futuro. Nadie puede hacer el mínimo y alcanzar el máximo potencial.

ESTÁN DISPUESTOS A IR A LA TAREA EXTRA.

Las personas responsables nunca dicen: ese no es mi trabajo. Están dispuestas a hacer lo que sea necesario para completar el trabajo que necesita la organización.

SON MOTIVADOS POR LA EXCELENCIA.

La excelencia es una gran motivadora. Las personas que desean la excelencia (y trabajan duro para lograrla) son casi siempre responsables. Y cuando lo dan todo, viven en paz. El experto en éxito Jim Rohn dice: El estrés viene por hacer menos de lo que se puede. Haz de la alta calidad tu objetivo y la responsabilidad fluirá en forma normal.

PRODUCEN A PESAR DE LA SITUACION.

La cualidad fundamental de una persona responsable es la capacidad de terminar lo que comenzó.

Es de valor incalculable encontrar a alguien que asuma su responsabilidad, termine y continúe hasta el último detalle lo que ha emprendido; es decir, saber cuando alguien que ha aceptado una tarea la terminará efectiva y conscientemente

➤ SEGURIDAD.

Ningún hombre será un buen líder si quiere hacerlo todo él mismo u obtener todo el crédito por hacerlo.

Los líderes inseguros son peligrosos; para ellos mismos, para sus seguidores y para las organizaciones que dirigen, debido a que la posición de liderazgo magnifica las imposiciones personales.

Los líderes inseguros tienen varios rasgos en común:

NO DAN SEGURIDAD A LOS DEMÁS.

Un viejo dicho dice: nadie puede dar lo que no tiene. Así como las personas sin habilidades no pueden impartir habilidades a los demás, las personas sin seguridad no pueden hacer que otras personas se sientan seguros

TOMAN MÁS DE LAS PERSONAS DE LO QUE DAN.

Las personas inseguras están en una constante búsqueda de valoración, reconocimiento, y amor. Debido a eso, se concentran en buscar seguridad, no en inspirarla en otros. Son recibidores más que dadores, y los recibidores no son buenos líderes.

LIMITAN CONTINUAMENTE A SUS MEJORES PERSONAS.

Muéstrame a un líder inseguro y te mostraré a alguien que no puede celebrar genuinamente las victorias de su gente. Esta es la ley del otorgamiento de poderes. Un líder inseguro acapara el poder. En realidad, mientras mejor sea su gente, más amenazado se siente; y más duro trabajará para limitar su crecimiento.

LIMITAN CONTINUAMENTE A LA ORGANIZACIÓN.

Cuando los seguidores son subestimados y no reciben reconocimiento, se desalientan y finalmente dejan de funcionar en todo su potencial. Cuando esto sucede, la organización completa sufre.

Por otra parte, los líderes seguros son capaces de creer en otros porque creen en ellos mismos. No son arrogantes; conocen sus propias fuerzas y debilidades y se respetan a sí mismos. Cuando un equipo de un líder tiene éxito, esto le produce grande alegría.

➤ AUTODISCIPLINA.

La primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo. Un hombre sin carácter nunca puede decir que pertenece a sí mismo...pertenece a cualquiera que pueda cautivarlo. Si quieres llegar a ser un líder para quien la disciplina es un capital, sigue las siguientes instrucciones:

HAZ DE UN ESTILO DE VIDA DISCIPLINADO TU META

Aprender sobre cualquier persona disciplinada, debe llevarte a entender que para tener éxito, la autodisciplina no debe ser asunto de un día. Tiene que convertirse en un estilo de vida.

DUDA DE TUS EXCUSAS.

Para desarrollar un estilo de vida disciplinada, una de las primeras tareas tiene que ser objetar y eliminar cualquier tendencia a dar excusas. Como dijo el escritor clásico francés Françoise La Rochefoucauld: casi todas nuestras faltas son más perdonables que los métodos que elaboramos para ocultarlas. Si tienes varias razones por las cuales no puedes ser disciplinado, entiende que sólo son un montón de excusas: todas las cuales necesitan ser objetadas si quieres llegar al próximo nivel como líder.

PERMANECE CONCENTRADO EN LOS RESULTADOS.

Si cada vez te concentras en lo difícil del trabajo en lugar de en los resultados o beneficios, es probable que llegues a desanimarte. Si te quedas demasiado tiempo en ese punto, desarrollarás autocompasión en vez de autodisciplina.

➤ SERVICIO.

Para progresar pon a los demás primero. El verdadero líder sirve. Sirve a la gente. Sirve a sus mejores intereses y al hacerlo no siempre será popular, y quizás no siempre logre impresionar. Pero debido a que los verdaderos líderes están motivados por el interés amoroso más que por un deseo de gloria personal, están dispuestos a pagar el precio.

Cuando piensas en servidumbre, ¿la imaginas como una actividad realizada por personas poco capacitadas en lo más bajo de las capas sociales? Si es así, tienes una impresión equivocada.

El concepto de servidumbre no se refiere a posiciones ni a habilidades. Tiene que ver con actitud.

Tal como se siente cuando un trabajador no quiere ayudar a la gente, puedes detectar también cuando un líder tiene un corazón de siervo, y la verdad es que los mejores líderes desean servir a otros, no a ellos mismos.

¿Qué significa personificar la calidad de siervo? Un verdadero líder servidor:

PON A OTROS A LA CABEZA DE SU PROPIA AGENDA.

La primera señal de servicio es tu habilidad de poner a otros por delante de ti mismo y de tus deseos personales, significa estar intencionalmente consciente de las necesidades de tu gente, estar disponible para ayudarlos y ser capaz de aceptar sus deseos como importantes.

POSEE LA SEGURIDAD PARA SERVIR.

El verdadero corazón de siervo es la seguridad. Muéstrame a alguien que piense que es muy importante para servir y te mostraré a alguien que es básicamente inseguro. La forma en que tratamos a otros es realmente un

reflejo de cómo pensamos de nosotros mismos. La ley del otorgamiento de poderes dice que los líderes seguros demuestran ser servidores.

TOMA LA INICIATIVA EN EL SERVICIO A OTROS.

Casi nadie servirá si es obligado a hacerlo. Algunos servirán en una crisis. Pero lo que sí se puede ver es el corazón de alguien que toma la iniciativa en servir a otros. Los grandes líderes ven la necesidad, aprovechan la oportunidad y sirven sin esperar nada a cambio.

SIRVE POR AMOR.

El servidor no es motivado por manipulación o por auto promoción sino por amor. Al final, el alcance de tu influencia dependerá de lo profundo de tu preocupación por otros. Es por eso que es tan importante para los líderes estar dispuestos a servir. Es por ello que es verdad que aquel que quiera ser grande tiene que ser como el más pequeño y el siervo de todos. Por lo tanto, si quieres dirigir en el nivel más alto, tienes que estar dispuesto a servir en el nivel más bajo.

➤ APRENDER.

Escuchar y leer debe tomarte aproximadamente diez veces más tiempo que hablar. Esto te asegurará que estás en un proceso de continuo aprendizaje y mejoramiento.

Los líderes enfrentan el peligro de sentirse satisfechos con el *status quo*. Después de todo, si un líder ya posee influencia y ha logrado un nivel de respeto, ¿para qué seguir creciendo? Es por ello que se sugiere la observancia de estas pautas que ayudarán a cultivar y mantener una actitud de aprendizaje permanente:

CÚRATE DE LA ENFERMEDAD DEL DESTINO.

Erróneamente, algunas personas creen que si pueden alcanzar una meta en particular, ya no tienen que crecer más.

Pero los líderes efectivos no pueden resistir pensar de esa manera. El día que dejen de crecer ese es el día de la pérdida de su potencial; y el potencial de la organización. Recordemos las palabras de Ray Kroc: mientras esté verde, está creciendo, en cuanto madure, comienza a pudrirse.

DESHAZTE DE TU ORGULLO.

Tener una disposición a aprender requiere admitir que no lo sabemos todo, y eso nos puede hacer lucir mal. Además, si nos mantenemos aprendiendo, también seguiremos cometiendo errores, ya que no se puede ser orgulloso y estar aprendiendo al mismo tiempo. Emerson escribió, por cada cosa que ganas, pierdes algo. Para ganar crecimiento, renuncia al orgullo.

NUNCA PAGUES POR EL MISMO ERROR DOS VECES.

Teddy Roosevelt afirmó, el que no se equivoca, no progresa. Esto es cierto. Pero el líder que sigue cometiendo los mismos errores, no progresa. Como líder dispuesto a aprender, cometerás errores, olvídalos, pero recuerda siempre qué fue lo que te enseñaron. Si no lo haces, pagarás por ellos más de una vez.

3.3. CRISIS DE VALORES Y NECESIDADES DE CAMBIO. (VALORES DE UN LÍDER).

Nadie puede negar que nuestra actual sociedad pasa por una crisis cuyo contenido es de la mayor trascendencia y que puede denominarse como una crisis de los valores del hombre y de la sociedad. La crisis puede ser planteada como una inversión de la escala valorativa, como una preeminencia de los valores científico-técnicos, económicos, pragmáticos y

utilitaristas, sobre valores como la democracia, la solidaridad, la justicia, la equidad, la paz, la seguridad, la libertad, el bien común y otros de igual o mayor rango cuyo contenido se refiere a la dignidad del ser humano y del ser social ontológicamente considerados, es decir, derivados de la esencia misma de la naturaleza humana.

El cambio de que se habla es fundamentalmente una revaloración del hombre y de la sociedad y de la necesaria subordinación de lo material y de los intereses egoístas frente a lo auténticamente humano, es decir, lo espiritual, tanto en su dimensión individual de dignificación de la persona y su desarrollo humano, como en lo social, es decir, el logro del bien común.

Nuestro mundo herido de muerte, no sólo en lo físico (anti-ecológico, contaminación, capa de ozono, etc.) está enfermo del alma. Hemos conquistado la Luna y estamos destruyendo la Tierra. Los seres humanos estamos siendo protagonistas de un proceso involutivo y autodestructivo sin precedente.

La humanidad contemporánea tiene el dudoso privilegio de desempeñar un papel que es único y que no tiene antecedentes en la historia de nuestro planeta. Somos la primera especie que ha desarrollado el potencial para cometer un suicidio colectivo y destruir en este acto catastrófico todas las demás especies y la vida sobre la Tierra.

En cierto sentido la ciencia moderna ha cumplido esta promesa. Ha hecho descubrimientos que tienen el potencial de resolver la mayoría de los problemas que acosan a la humanidad; puede paliar las enfermedades, la pobreza, el hambre, crear recursos renovables e inagotables de energía y generar medios que permiten a la persona media tener un nivel de vida que en otros tiempos estaba reservado sólo para algunos privilegiados. En pocos siglos, la ciencia ha hecho avances asombrosos, transformando radicalmente nuestra vida cotidiana. Ha sido capaz de liberar las energías del átomo, construir aviones a propulsión más rápidos que el sonido y naves espaciales

que pueden viajar más allá de los límites de nuestro sistema solar, explorar las profundidades de nuestros océanos, transmitir sonido e imágenes a color a todo el globo a través del espacio cósmico, y descifrar el código genético.

Es cierto que nuestra sociedad ha sido calificada ya como una sociedad de consumo, cientificista, tecnócrata, como sociedad de masas en la que por diversos factores alienantes, el hombre vive despersonalizado y estandarizado.

Debemos hacer conciencia que de las cinco catástrofes que pueden aniquilar o deteriorar en lo esencial al género humano: la guerra, el hambre, la falta de educación, la enfermedad y las fuerzas de la naturaleza; las cuatro primeras dependen de las decisiones que tomen los líderes de este mundo. Con relación a la última, las fuerzas de la naturaleza, poco o nada podemos hacer frente a su devastadora y caprichosa fuerza.

En pleno siglo XXI, nuestro mundo está especialmente convulsionado, su futuro para nadie es claro, la carrera armamentista se incrementa, la pobreza y el hambre aniquilan a diario a miles de seres humanos, especialmente a niños inocentes, las pruebas nucleares no encuentran alto, el desempleo también se incrementa, las manifestaciones artísticas, particularmente de los jóvenes, más que cultivar el espíritu y responder a la estética, deterioran su gusto y sus valores. Los medios de comunicación manipulan, empobrecen y envilecen a la sociedad, formando sociedades saturadas e individuos vacíos.

En el ámbito de la economía y la industria, algunas empresas han sacralizado los conceptos de calidad, productividad y competitividad en menoscabo de la dignidad, equidad y educación del trabajador o empleado, acompañado este fenómeno de un muy bajo sentido de responsabilidad social y de auténtico compromiso con el cliente o consumidor.

En relación al poder, que puede engrandecer o envilecer a un hombre, a un líder, Confucio dijo: “Si quieres conocer a un hombre, dale poder”, y

recuérdese la elocuente frase de Sófocles en su tragedia Antígona: “El poder desnuda al hombre”. El gran problema con los líderes que hoy rigen nuestro destino es que aprovechan soberbiamente sus situaciones de poder en beneficio propio. La gran mayoría de ellos en lugar de servir, se sirve.

Por lo anterior, es impostergable la concepción de un “nuevo liderazgo” y un replanteamiento en la formación de líderes a partir de reconocer la necesidad imperiosa de que los dirigentes de estos tiempos asuman una práctica cotidiana de valores que enarboles, promuevan, enseñen, nutran y den contenido a su capacidad visionaria, tareas y decisiones, tanto en el ámbito político, como en el empresarial, universitario, social y familiar; nadie escapa a esta necesidad de cambio.

CULTURA HUMANIZANTE Y CALIDAD DE VIDA.

La “cultura” como término análogo a diferentes ciencias como la filosofía, la antropología, la sociología y la psicología, entre otras, tiene como esencia: unir, integrar, valorar, hacer germinar, cultivar, en una palabra, generar vida. Erich Fromm con su enfoque biofílico señalaba que la cultura es la base del desarrollo psicosocial del hombre. Biofilia significa amor a la vida.

Contrariamente a la cultura, la “anticultura” desune, desintegra, devalúa; desarticula y mata de una manera paulatina, o bien de un solo golpe.

UN “NUEVO HOMBRE”.

Los modelos humanistas que proponen cambios sociales, nuevas estructuras y nuevos modelos de organización humano-laboral, serán posibles en la medida en que podamos todos crear un “nuevo hombre”, un hombre capaz de conocerse, de buscar permanentemente el mejoramiento de su salud física, psicológica y espiritual, que no tenga anestesiada su conciencia, que tenga una gran capacidad de aprendizaje y de cambio, que su quehacer en la vida lo juzgue a través de la calidad y productividad y que planifique su vida a futuro, teniendo así una concepción proactiva preparando el mañana con

base en su presente y en su pasado. Éste es el hombre que necesitamos para las próximas décadas y en especial para las necesidades que el mundo actual reclama desesperadamente.

Este hombre, que será protagonista del próximo siglo, debe tener una nueva filosofía de vida, una nueva concepción del mundo y de las relaciones humanas que le permitan vivir auténticamente como ser humano, dando y recibiendo y de esta manera colaborando para el desarrollo integral de la sociedad del futuro.

No encontramos mejor manera de presentar las características de este “nuevo hombre” que la que hace Erich Fromm:

“La función de la sociedad nueva es alentar el surgimiento de un hombre nuevo, ser cuya estructura de carácter tendrá las siguientes cualidades:

- Amar y respetar la vida en todas sus manifestaciones, sabiendo que no es sagrada la cosa ni el poder, ni lo que está muerto, sino la vida y todo lo que contribuye a su desarrollo.
- Sentir seguridad, tener un sentimiento de identidad y confianza basados en la fe de lo que uno es, en la necesidad de relacionarse, interesarse, amar, solidarizarse con el mundo que nos rodea, en vez de basarse en el deseo de tener, poseer, dominar al mundo, y así volverse esclavo de sus posesiones.

Sentir la alegría que causa dar y compartir, y no acumular y explotar.

- Tratar de reducir en la mayor medida posible la codicia, el odio y los engaños.
- Vivir sin adorar ídolos y sin engaños, porque se ha alcanzado una situación en que no se requieren engaños.
- Desarrollar la capacidad de servicio y el pensamiento crítico.
- Hacer del pleno desarrollo de sí mismo y del prójimo la meta suprema de vivir.

- Saber que para alcanzar esta meta, es necesaria la disciplina y respetar la realidad.
- Desarrollar la imaginación, no para escapar de las circunstancias intolerables, sino para anticipar las posibilidades reales, como medio para suprimir las circunstancias intolerables.
- No engañar, pero tampoco dejarnos engañar por los otros; se puede admitir ser llamado inocente, pero no ingenuo.
- Percibir la unión con la vida, y por consiguiente renunciar a la meta de conquistar la naturaleza, someterla, explotarla, violarla, destruirla, y en vez de esto tratar de comprender y cooperar con la naturaleza.
- Gozar de una libertad no arbitraria, sino que ofrezca la posibilidad de ser uno mismo, y no un atado de ambiciones, sino una estructura delicadamente equilibrada que en todo momento se enfrenta a la alternativa de desarrollarse o decaer, vivir o morir.
- Saber que el mal y la destrucción son consecuencias necesarias de no desarrollarse.
- Ser feliz en el proceso de vivir cada día más, sin importar el avance que el destino nos permita alcanzar, porque vivir tan plenamente como se puede, resulta tan satisfactorio que es difícil preocuparse por lo que uno logra o no”.

En esta forma tan sencilla y profunda de concebir el nuevo hombre, Erich Fromm plantea claramente el gran reto para los líderes de la sociedad mundial, pues serán las condiciones educativas, económicas y de desarrollo humano-social de hoy y de mañana las que permitirán que este renovado ser humano sea una realidad en este mundo.

Para salvar a nuestro mundo reivindicando la dignidad humano-social y promoviendo a este hombre nuevo, ¿qué tipo de líderes y valores necesitamos? ¿Cuál es su perfil? ¿Cuál su código ético? Bajo este panorama, a continuación se presentan los valores que según (Aguilar, 2007) deben ser desarrollados y lógicamente practicados por todos aquellos que ostentemos

alguna autoridad; como ya se dijo anteriormente, desde una óptica macro (organización) hasta una óptica micro (familia).

➤ INFLUENCIA Y CARISMA.

Dentro de las múltiples características con las que se ha integrado el perfil de actuación de un líder, está su “carisma”. Pues bien, el sentido del carisma se ha apartado mucho de la verdad que entraña la esencia de su concepto y aplicación.

El vocablo “carisma” viene del griego *khrisma* y de su análogo *kharis* (gracia o don) y significa en su sentido etimológico e histórico, particularmente en la historia de las religiones, el conjunto de talentos, dones, fuerzas y recursos otorgados por la divinidad a una persona, y que deben ser ejercitados para influir (positivamente) en el bien de los demás y no para utilizarlos en beneficio o provecho personal.

Esta concepción marca una distancia abismal entre la esencia del carisma y la noción, aplicación y enseñanza que se ha dado de ella, desvirtuándose su sentido real y original. Se ha malentendido por carisma: un “halo de personalidad subyugante”, de fuerza, belleza, poder, capacidad oratoria y publicirrelacionista, etc., significando todo ello una fórmula errónea que incrementa el narcisismo de quien ostenta o ha recibido dichos dones.

Ser carismático significa ordenar y utilizar con verdadero compromiso y autenticidad todos los atributos, talentos y recursos en beneficio y para el crecimiento de otros, es por ello también que la etimología de autoridad en latín significa “permitir que crezca”, dejar crecer (*auctoritas*, *auctor*, *augeredejajar crecer*).

➤ AMOR Y COMPROMISO CON LOS OPRIMIDOS.

Hablar del amor no es predicar, es hablar de una necesidad básica, esencial a la naturaleza humana y referida a su propia creación y supervivencia. Toda sociedad y todo líder que no facilite y promueva el amor como germen fundamental de toda actividad humana, a corto, mediano o largo plazo se deshumaniza o perece; porque se está desconociendo una exigencia natural de la condición humana. Erich Fromm dijo: “El amor es la única respuesta satisfactoria al problema de la existencia del hombre”.

Concretamente, Fromm al principio de su bello libro “El arte de amar”, señala: “Para la mayoría de la gente, el problema del amor consiste fundamentalmente en ser amado y no en amar”. El carácter activo del amor es “dar” y no “recibir”.

El amor es vida, entrega, servicio, educación, integración y paz.

En síntesis, amar es la única puerta de salida que el género humano tiene para enfrentar con éxito todos los conflictos y graves problemas sociales, económicos y políticos actuales, y ello para no deshumanizarnos más y perecer mañana.

➤ CONGRUENCIA Y CREDIBILIDAD.

La congruencia es uno de los valores y conductas más importantes en el comportamiento de un líder. Al mismo tiempo es uno de los valores más difíciles de encontrar y mantener.

Ser congruente significa en términos análogos: disciplina, lealtad, integridad, convicción, tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia y sinceridad.

Además la conducta congruente siempre será un ejemplo de enseñanza-aprendizaje. Recuérdese que Séneca declaró: “La mejor manera de enseñar es con el ejemplo”, a este fenómeno se le llama en psicología modelaje, pues efectivamente, todo líder debe ser un modelo a seguir, o en estricto rigor no es un líder.

La conducta congruente conlleva la credibilidad en los líderes. En nuestro mundo (pueblos, grupos, familias, estudiantes, personal de organizaciones, etc.), carecemos de credibilidad en nuestros líderes, en tanto que éstos son en su gran mayoría incongruentes entre lo que dicen y hacen. Recordemos al respecto la contundente y clara sentencia de Buda: ¡Ay de aquel cuyas palabras sean mejores que sus actos! Buda con este pensamiento y su conducta congruente, se convirtió en el primer psicólogo gestaltista de la historia. El modelo psicológico y psicoterapéutico alemán llamado Gestalt, supone como condición de salud, la unidad interna del “yo” y no su fragmentación o división. En este sentido, el equilibrio y la salud física, mental y espiritual requiere de una congruencia interna; esto es, el “pensar”, “querer”, “decir” y “actuar” deben ser un mismo fenómeno en la motivación y acción humanas.

➤ HONESTIDAD.

Honestidad es integridad, es libertad. El término honestidad encuentra en los diccionarios diversos términos con significados y contenidos éticos equivalentes.

Algunos de ellos son: verdadero, sincero, confiable, respetuoso de sí mismo, del otro y del mundo. También figuran como sinónimos: justo, leal, limpio, íntegro, y en nuestro reciente vocabulario: transparente. Hablamos ahora de transparencia fiscal y ser transparente equivale a ser honesto.

Para dejar más clara la esencia, no sólo gramatical sino conductual de la honestidad, se mencionan sus elementos contrarios: el robo, la corrupción, la falsedad, la mentira, el fraude, la deslealtad y el ocultamiento de la verdad o de la información, entre otros.

Pero es necesario profundizar y no quedarnos solo con la voz de un diccionario. Ser honesto es ser capaz de amar y de construir, de ser libre a través de la verdad y la integridad. La honestidad implica amor a los demás, pero sobre todo amor a sí mismo, en términos de tranquilidad, libertad y paz interna.

La fuerza interior de la honestidad es la que nos permite luchar contra la mentira, contra los obstáculos, la que nos obliga a enfrentar las dificultades. Liderazgo es libertad. Liderazgo es decisión. Liderazgo es firmeza. Liderazgo es honestidad.

Un líder debe distinguirse por su integridad. Siempre habla y actúa con la verdad, y la verdad está presente en él en todo momento y en todo lugar. Esa honestidad mental que caracteriza a los triunfadores, es el magneto natural que el líder emplea sin proponérselo para atraer a sus seguidores, porque todos buscamos siempre la verdad.

➤ HUMILDAD Y SACRIFICIO.

Otro de los valores y virtudes más difíciles de encontrar no sólo en los líderes, sino en cualquier ser humano, es la humildad, que podemos llamarle también modestia y “sencillez de espíritu”.

Pero que quede clara la esencia del concepto. Ser humilde significa, en contra de la creencia popular, tener una alta autoestima y un fuerte y sano auto concepto. Es paradójico y cierto, a mayor vanidad, orgullo, autoritarismo y narcisismo, mayor inseguridad y debilidad del “yo” y más baja autoestima.

La humildad requiere de fortaleza de espíritu, de grandeza, los más “grandes” han sido los más humildes, los más pobres, los más pequeños.

Hablando de liderazgo, cuya tarea implica amor, entrega, desinterés y vocación de servicio, la soberbia, la vanagloria y el narcisismo no tienen cabida alguna. En todo líder la conciencia y auto confesión de las debilidades, límites y áreas de crecimiento en todos los planos, ahora llamadas “áreas de oportunidad”, demandan como primer requisito una gran capacidad de autocrítica, de madurez, sinceridad y fortaleza, y por tanto, de humildad.

La realidad que vivimos muestra que ciertamente este valor es muy escaso, se encuentra francamente a cuentagotas. La gran mayoría de los líderes a todos los niveles y en todas las áreas se auto rodean y los rodean los demás, de una atmósfera en la que la vanidad, la sobrevaloración, el poder y los delirios de grandeza, les sirven de escenario y lo que es peor, los apresan y esclavizan, muchas veces sin salvación o toma de conciencia al respecto.

El líder no se engrandece a sí mismo. Guarda un concepto modesto de su persona porque sabe que está sirviendo a fines y motivos superiores. Es humilde porque reconoce que la vida, sus sueños y su fuerza son un regalo. En este sentido, todo líder debe buscar ser fiel a su mandato y a su voz interior.

Vivir humildemente, en una palabra, significa tener la conciencia de creatura en la relación con el creador.

El sacrificio se encuentra presente en toda labor de auténtico liderazgo.

Se entiende el término sacrificio en el sentido de entrega, de la capacidad humana de auto limitarse, e inclusive, inmolarsse en función de una causa, valor, principio o anhelo.

La palabra sacrificio tiene su origen etimológico en el término latino sacrificium, que significa “acto de ofrendar, de darse en homenaje”, “Acto de auto limitarse vehementemente, inspirado por el amor a otros”.

Es importante aclarar que no se trata del sacrificio como ofrenda o víctima expiatoria o propiciatoria en su sentido ritual-religioso, ni tampoco de la

enferma, autodestructiva y estéril conducta de abnegación (que significa negación absoluta de mí mismo).

El sacrificio al que está llamado todo líder significa una actitud y conducta libre, generosa, constructiva y con un sentido trascendente.

Los líderes debemos “entregar” o “sacrificar” en aras de un bien mayor, nuestro tiempo, gustos, dinero, propiedades, ingresos y en algunos casos, como lo demuestra la historia, hasta la vida misma.

➤ EQUIDAD Y JUSTICIA.

El hecho trágico de que la brecha entre ricos y pobres se abre cada vez más, mantiene en permanente tensión, miedo, defensividad y odio a nuestro mundo.

Muchos grandes pensadores han dicho en términos más o menos semejantes, que la mayor agresión de todas las posibles, es la pobreza y todas sus consecuencias. Pues bien, aquí está el reto para los futuros líderes: crear un mundo más justo.

Es obligación humana darle al hombre lo que es “suyo”, lo que le corresponde: he aquí el fundamento en el que se basa toda justa ordenación sobre la tierra. Toda injusticia significa, en cambio, que le es retenido o quitado al hombre lo que es suyo, y que le es quitado o retenido no por la desgracia, la mala cosecha, el fuego o el terremoto, sino por la acción humana individual o institucional.

La justicia y la equidad han sido a lo largo de la historia dos valores cuya ausencia ha generado grandes diferencias, conflictos, revoluciones y dicotomías entre individuos, familias, grupos, sindicatos, empresas y naciones. Ciertamente los hechos injustos, y las iniquidades han sido generadores de los más grandes problemas que hemos experimentado los seres humanos: guerras, hambre, explotación, discriminación, etcétera.

La justicia es el criterio ético que nos obliga a dar al prójimo lo que se le debe conforme a las exigencias ontológicas de su naturaleza, en orden a su

subsistencia y perfeccionamiento individual y social. Criterio ético, porque se trata de un principio destinado a dirigir obligatoriamente la acción humana. Criterio que nos manda dar, atribuir o reconocer a todo ser humano lo que se le debe de acuerdo con su naturaleza y dignidad personal, que son esenciales al ser humano, y que por esto mismo excluye racionalmente toda discriminación en el trato a nuestros semejantes sin razón objetiva suficiente. La equidad es un valor y virtud superior a la justicia, pues integra a dos virtudes cardinales: la justicia y la prudencia.

➤ EDUCACIÓN.

Ser líder es ser educador. La educación es diálogo, es relación interpersonal. El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual como en la grupal, tiene como causa fundamental a la educación.

El grado y calidad con que a un niño, joven, aprendiz, técnico, funcionario público y ejecutivo se le educa y aprende de la vida, de los valores y del trabajo, será la medida en que se conviertan en un ser valioso para sí mismo y para la sociedad.

La educación es, por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas, desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones.

Si atendemos a la etimología latina del vocablo educación: *exducere*, *educere*, *educare*, estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien”, “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar”, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer a otro”.

A la educación se le define como el proceso humano-social a través del cual se incorporan al ser humano (individuos y grupos) los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse precisamente como modelos educativos, a través de los cuales

es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores socio-laborales de productividad y calidad en las tareas laborales y en su contribución al bien común social.

Asimismo, se debe tener cuidado en no caer en modelos educativos manipuladores que coarten la libertad y la realización del hombre.

Es tan importante la educación, que en una sana, inteligente, responsable y amorosa intuición, decimos los padres de familia que la mejor herencia que podemos y queremos a nuestros hijos es una buena educación.

➤ INTEGRACIÓN Y PAZ.

Gandhi en una entrevista fue interrogado de la siguiente manera:

¿Cuáles son, Mahatma, los caminos para la paz? Él respondió: No hay...

¿Pero cómo no hay?, cuestionó el entrevistador, Gandhi simplemente enfatizó: ¡No hay caminos para la paz; la paz, es el camino!

La paz social no sólo es un valor, un anhelo de todo hombre, grupo, sindicato, empresa, nación y comunidad de naciones. La paz es un fenómeno socio-político, que ahora más que nunca es un requisito para la supervivencia del género humano. Desde la antigüedad, la paz fue considerada como una divinidad bienhechora. Los romanos le consagraron en la Vía Sacra el templo más hermoso que hubo en Roma. Simbólicamente solía representarse como una hermosa mujer coronada de flores, con una rama de olivo en una mano y el cuerno de la abundancia en la otra.

Recordemos al revisar la historia, que la guerra no la generan y menos la declaran y mantienen los pueblos, sino sus dirigentes. Si es el caso que los pueblos se han involucrado en eventos bélicos, ha sido por la manipulación o la coerción física o moral que han ejercido sobre ellos sus pseudolíderes.

Para el siglo XXI, la “paz”, concepto contrario a la “guerra”, es un imperativo prioritario y el mayor reto de los actuales y futuros líderes, cuya tarea a los

más altos niveles de decisión es crearla, asegurarla y mantenerla en todo tipo de grupos y naciones.

Pero que quede claro, no son sólo los estadistas y políticos los responsables de la paz, no sólo es ésta la manifestación plena y última del bien común como fin del derecho, no sólo es la paz y sus consecuencias el motivo para una Declaración Universal de Valores y Derechos Humanos. La paz empezamos a germinarla en la familia, en la comunidad, municipio, sindicato, empresa, universidad e instituciones de todo tipo. La paz futura se cultivará y dependerá de manera relevante de lo que los padres de familia principalmente, y los maestros, hagamos para formar en los hijos y estudiantes este valor y virtud fundamental.

La paz, por tanto, en su dimensión interindividual, como intergrupales e internacional, tiene como presupuesto y requisito a la justicia y al respeto de los derechos ajenos. Téngase presente la frase de Benito Juárez: “Entre los individuos como entre las naciones, el respeto al derecho ajeno es la paz”.

3.4. EL DIRECTOR COMO LÍDER DE LA COMUNIDAD ESCOLAR.

La Secretaría de Educación Pública, a través del documento titulado: Manual del director del plantel de educación Telesecundaria editado desde agosto de 1987 ya contemplaba la importancia del liderazgo que debería ejercer el director de estas escuelas con la finalidad de eficientar su labor dentro de las mismas y así cumplir de manera fehaciente con las tareas escolares asignadas por la Secretaría de Educación Pública. A continuación se cita de manera general, algunas sugerencias para que el director del plantel ejerza su papel de líder.

- Identificar las características de los elementos que conforman la comunidad educativa a su cargo; esto le permitirá asumir las actitudes adecuadas con cada uno de los grupos de trabajo.

- Fomentar en los miembros de la comunidad educativa el sentido de responsabilidad, a fin de que cumplan con las actividades escolares de su competencia.
- Promover una coordinación constante entre los miembros de la comunidad educativa, para la realización de acciones conjuntas, sin invadir el hábito de trabajo que cada elemento tiene asignado.
- Estimular la participación de la comunidad educativa en el desarrollo de las actividades, para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos educativos.
- Promover el interés y entusiasmo por el trabajo escolar, con el fin de hacer posible el mejoramiento de la vida escolar, laboral y social.
- Asumir una posición conciliatoria ante las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una mayor atención al comportamiento adaptativo de los elementos de la comunidad educativa.
- Establecer metas para el cumplimiento de los objetivos educativos, tomando en cuenta las condiciones existentes, determinando lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que debe hacer.
- Establecer mecanismos de participación, a fin de que se tomen las decisiones más adecuadas para el desarrollo de trabajo en el plantel.
- Analizar e interpretar aquellas situaciones que afecten el desarrollo de trabajo escolar, procurando darle solución.
- Corregir las actividades o prácticas erróneas del grupo del trabajo.
- Establecer una comunicación abierta y cordial con todos los integrantes de la comunidad educativa.

Estas son pues, algunas de las propuestas que los autores contemplan para desarrollar el liderazgo en las personas, independientemente del tipo de organización de que se trate, ya que como se dijo anteriormente, el liderazgo se puede ejercer tanto en una familia como en una organización de “X dimensiones.

CAPÍTULO 4. CARACTERÍSTICAS O PROPUESTA, PARA EJERCER CON LIDERAZGO LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LAS ESCUELAS TELESECUNDARIAS DE LA ZONA ESCOLAR 041 DEL MUNICIPIO DE ZITÁCUARO MICHOACÁN.

Este capítulo sin duda alguna es el más importante, ya que en sí, es la propuesta concreta de esta investigación puesto que se contemplan una serie de características, cualidades, aptitudes, actitudes, habilidades, valores etcétera, que de alguna u otra forma pueden coadyuvar a mejorar el desempeño del director(a) dentro de las escuelas Telesecundarias arriba señaladas, obviamente, sin dejar de lado a otro tipo de personas interesadas con el manejo de organizaciones de cualquier tamaño.

Esta propuesta está basada en las recomendaciones que se citaron en el capítulo anterior, por lo que es recomendable que el directivo que verdaderamente tenga interés en actuar bajo algunos principios básicos de liderazgo en aras de constituirse en un verdadero líder, tenga a la mano más de una propuesta que se adecúe al tipo de escuela y/o institución que esté a cargo de él.

Es importante señalar que no es necesario ceñirse a un solo autor, ya que es lógico entender que no todas las escuelas son iguales, por lo que se entiende que cada escuela tiene sus propias necesidades y por consecuencia sus muy particulares alternativas de solución, por lo que se recomienda, si así lo considera pertinente el director(a), que se haga una combinación de lo aquí propuesto; es decir, que se consideren los aspectos que satisfagan su necesidad situacional; esto es, que se adecúe a sus necesidades que su propia realidad o contexto le exija.

Esta propuesta que se sugiere a continuación se hace basada en contestar un simple y sencillo cuestionamiento siendo éste: ¿Por qué el liderazgo se

hace necesario en toda institución sea ésta cual fuere, y en este caso muy particular en las escuelas Telesecundarias? la respuesta es muy sencilla:

De nada le sirve a una escuela y/o empresa contar con magníficos recursos financieros, materiales y tecnológicos, si el factor humano falla y peor aún, si los directivos no tienen la capacidad para coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos de la organización.

Existe una diferencia muy grande entre el líder y el jefe, gerente o director: ya que el ocupar un cargo directivo, no garantiza que el individuo posea las cualidades de un líder. Lo importante es que toda persona que realice una función directiva en una organización, sea también un líder.

El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando, y hace que sus gentes se conviertan en "campeones".' Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo.

Cabe señalar, que esta propuesta se hace en base a lo que proponen los autores vistos en el capítulo 3, pero también, dicha propuesta está basada en la experiencia personal del autor de este trabajo.

Así pues, a continuación se expone de manera concreta la propuesta del perfil del director, actuando éste como un líder dentro de las instituciones de Telesecundarias ya tan mencionadas.

4.1 PROPUESTA DEL PERFIL DEL DIRECTOR DE TELESECUNDARIA.

➤ CONFIANZA.

Esta característica es de suma importancia por la sencilla razón de: ¿Qué le esperaría a un director(a) Si duda constantemente de sus subordinados o de sus compañeros de trabajo, como es el caso que se da en las escuelas? ¿Cómo poder delegar alguna función a un compañero, si no se le tiene la confianza necesaria, *so pretexto* de saberse dueño de que él (director) todo lo hace mejor que otro?

Es obvio pensar que este y otros cuestionamientos son necesarios subsanar para ejercer el liderazgo, ya que como cita (Münch, 2005) la confianza comienza por uno mismo y ésta no se adquiere si no se logra controlar los impulsos y mantener la serenidad en sí mismo.

Esta cualidad del dominio en sí mismo significa por lo tanto tener conciencia de lo que se pretende hacer tanto en el qué, como en el cómo, ya que sólo así se genera la confianza en sí mismo y por consecuencia en los demás.

Esta confianza también significa ver las cualidades de las personas muy por encima de sus defectos o deficiencias, esto es ver a las personas de forma positiva y no negativamente, por lo que se trata pues de ver el vaso medio lleno y no medio vacío.

Por último, la confianza también implica que el director(a) no va a poder tenerlo todo controlado y que por tanto tiene que confiar y dar autonomía a los miembros de la escuela para que hagan su trabajo con la libertad máxima.

➤ COMUNICACIÓN.

Sin duda alguna la comunicación es otra característica de los líderes, en este caso los directivos de las escuelas Telesecundarias deben de practicar pero sobre todo de conocer ampliamente el hecho de que hay una diferencia

abismal entre comunicar y hablarle a los subordinados, ya que la primera significa dialogar, convencer, negociar, clarificar, escuchar, etcétera, y la segunda (hablar) significa, imponer, mandar, ordenar; que es lo que sucede en más de una de nuestras escuelas.

Es necesario saber que cuando hay una comunicación efectiva como cita (Münch, 2007) "se espera una acción, por lo que si se descarga un montón de información sobre las personas, no se está comunicando, sino más bien se está hablando".

Vale la pena comentar "que cuando se habla y sólo se habla se cae en el despotismo y raramente se consigue el apoyo de la gente" (Münch, 2005) y por el contrario, cuando se comunica con cortesía, ésta es el mejor ingrediente para realizar el trabajo, creando así un ambiente de cordialidad y confianza, condiciones necesarias y suficientes para el logro de los objetivos planeados.

➤ JUSTICIA.

La justicia es la virtud que inclina a dar a cada quien lo que le pertenece. Pero además la justicia tiene que ver mucho con la imparcialidad, constituyéndose también ésta, en una característica del líder, ya que en muchas ocasiones el director(a) se deja llevar por el "amigazgo o como vulgarmente se dice conduce los caminos de la escuela y/o la organización bajo una política de "cuates", que para nada le hace bien a cualquier institución. También es muy frecuente ver, que el director(a) al sentir cierta simpatía por "X" persona involucre a ésta en más actividades que a los demás compañeros de trabajo, ignorando con ello tanto a las demás personas como sus propias capacidades, creando así un conflicto muy severo, ya que se crea un divisionismo entre los compañeros de trabajo con lo que lejos de coadyuvar a las escuelas a crecer, se mantienen en un permanente estancamiento.

Es triste reconocer y quizás sea una percepción errónea al pensar que este divisionismo entre los compañeros de trabajo, en muchos de los casos,

consciente o inconscientemente, es producto del director(a) ya que no se tiene el cuidado de dirigir las escuelas con justicia e imparcialidad, al otorgar más méritos a unos que a otros, cuando a éstos últimos no se les da la oportunidad de participar en varias actividades con la misma frecuencia, por lo que se cae en un trato desigual, que deja mucho que desear.

➤ ESCUCHAR.

El escuchar significa en términos coloquiales poner atención a una persona o a "alguien" en particular, sin embargo la atención en muchos de los casos se diluye porque nos invade la monotonía de oír cualquier sonido más no de escuchar. Pero.... ¿Por qué es importante que el director(a) de la escuela, sepa de la gran importancia que es escuchar con atención al personal o a sus compañeros de trabajo?

A veces el orgullo o la soberbia inhibe al director el saber escuchar con atención, por la equivocada idea de que alguna persona no tiene nada importante que decir y con toda la intención se ignora a esa persona, sin saber que en muchas de las ocasiones, esa persona puede aportar valiosas ideas, que en su momento contribuyan a mejorar el trabajo mismo de la escuela. Pero esto no es lo peor, lo inaceptable es que a veces no se escucha a esa persona porque no hay buenas relaciones entre quien funge como director(a) y algún compañero de trabajo o como se dice generalmente, no hay "química" entre el personal, por lo que se hace ingente la necesidad de que el director(a) haga una pausa en su camino y se pregunte de vez en cuando ¿Cuándo fue la última vez que le puse verdaderamente atención a uno de mis compañeros de trabajo? Y es que es bien sabido, que los que están a la cabeza de cualquier institución, deben escuchar lo que dicen de él los de los puestos inferiores, ya que solamente ellos sin duda alguna son un buen termómetro que medirán de manera real la calidad del trabajo, con la que están desempeñando su función los directivos.

Por último, también es necesario ponderar que sólo el escuchar palabras es bueno, pero debemos aprender a escuchar los sentimientos y las intenciones de los demás, ya que vale más una buena acción que mil palabras; pero esto, sólo se puede lograr, si el director(a) aprende a escuchar más con el corazón que con el oído.

➤ RELACIONES.

Sin duda alguna aprender a tratar con otros, es fundamental para alcanzar posiciones de liderazgo a nivel laboral y personal, es lo que marca la diferencia entre quienes se destacan y quienes no lo hacen. Este trato diario del director(a) de las escuelas Telesecundarias es lo que los llevaría a reflexionar sobre ¿Cómo es tu don de gente? ¿Interactúas bien con todo tipo de personas? ¿Eres capaz de mantener buenas relaciones con tus subordinados? Si las habilidades relacionales son débiles por consecuencia, el liderazgo del director(a) sufrirá. Sin embargo... ¿Qué puede hacer el director para fortalecer dichas relaciones? Al parecer algunas recomendaciones pudieran ser de lo más sencillo, siempre y cuando haya una actitud de humildad para reconocer que las relaciones entre el director(a) y el personal que labora en una escuela no son las óptimas.

Primeramente, es necesario mejorar la mente y por consecuencia, se tendrá una actitud positiva.

Es conveniente dedicar más tiempo a nuestro alrededor y verás que la gente no es tan negativa como se piensa o supone, ya que es caótico partir de los supuestos.

Fortalecer la sensibilidad ayudará a quitarte la atención a ti mismo y se conseguirá lo más importante: añadir valor a los subordinados, tanto en lo que dicen como en lo que hacen y así poco a poco, el director(a) verá con menos defectos y/o deficiencias a sus colaboradores.

Finalmente, es necesario corregir alguna relación dolorosa. Esto es muy sencillo, acércate de corazón con quien creas que haya una mala relación, aclara los puntos y saborearás lo reconfortante que es resarcir algún daño o mal entendido.

➤ SERVICIO.

Este valor constituye la actitud que debería ser practicada no sólo por el director(a) de la escuela, sino por todos los que laboramos en la institución, aunque es muy cierto que quien ostenta la cabeza de toda institución, debe dar constantemente un ejemplo de tal actitud, tomando en cuenta que a la postre este espíritu de servicio se extenderá hacia las demás personas.

El servicio es un valor que nos debería de identificar como seres humanos, ya que al ser serviciales, tenemos la oportunidad de desarrollar nuestras potencialidades en aras de contribuir al logro de los objetivos de la escuela.

El servicio tiene su verdadera validez, cuando éste se da desde lo más profundo de nuestro ser; es decir, cuando lo das todo sin esperar nada a cambio, porque ¿qué razón hay si ayudas en un momento dado a los que tarde o temprano te pueden pagar el servicio prestado?

Así pues, el director(a) de la escuela, sin que esto exima al personal de la escuela, debe desarrollar un hábito de servicio hacia los demás y no servirse de los demás, el director(a) debe dejar de actuar en busca de ventajas personales y empezar a arriesgarse por el beneficio de otros, debe dejar de buscar su propio beneficio y empezar a servir a otros. Ya que es verdad que aquel que sea grande tiene que ser como el más pequeño y el siervo de todos, como también es cierto cuando se afirma: quien no vive para servir, no sirve para vivir.

➤ HUMILDAD.

Como ya se mencionó anteriormente, la humildad es un valor muy difícil de encontrar en toda persona y máxime en estos tiempos de modernidad en que tal parece que ser humilde es sinónimo de sumisión, dejadez, pobreza, etc.

Sin embargo a la humildad que nos referimos tiene que ver con la virtud de aceptarnos con nuestras habilidades pero también con nuestros defectos, que como seres humanos indudablemente todos tenemos. La humildad a la que nos referimos por supuesto también tiene que ver con dejar de ser soberbios y es que en más de una ocasión, hemos presenciado actitudes en los directivos de poseer o de ser dueños de la verdad absoluta, cuando todo mundo sabe que esto humanamente es imposible.

Esta misma soberbia, en muchos de los casos nubla nuestra visión y nos hace perder el piso, al vanagloriarnos por el hecho de asumir una dirección escolar y por ende sentirnos más que los demás, haciendo que en todo momento prevalezca nuestro punto de vista, aún en contra de las mayorías, y esto significa ser pretenciosos, interesados, egoístas e incluso autosuficientes.

Es pues, la humildad este gran valor, que como dijo el gran escritor Miguel de Cervantes Saavedra, en su escrito titulado “el coloquio de los Perros”: la humildad es la base y fundamento de todas virtudes y que sin ella no hay alguna que lo sea” y es que la modestia y la discreción mejoran las demás virtudes y enriquecen la personalidad, principalmente de las personas que tienen a su cargo funciones directivas o de toma decisiones dentro de cualquier institución u organismo de que se trate.

Es de suma importancia que los directivos den señales de humildad, puesto que con ello permiten a los subordinados acercárseles con la suficiente confianza y no con el temor a ser rechazados e incluso ignorados, generando así la oportunidad de trabajar como un verdadero equipo, con la única intención de coadyuvar al logro de los objetivos, cada uno desde su propia trinchera o posición, y es que la humildad es un valor que vale oro al decir un

hombre hace aproximadamente 2000 años “quien se humille delante de los demás será ensalzado y quien se ensalce así mismo, será humillado.

➤ AMOR.

Por último, se considera al amor, esta palabra tan corta pero tan profunda en su contenido, sin ir muy lejos, bastaría preguntarnos ¿Qué pasaría si a todas nuestras actividades les ponemos un toque de amor? ¿Qué pasaría si en verdad nos amamos unos con otros? ¿Cómo sería nuestra sociedad si entre ella existiera el amor?

Obviamente, para hablar del amor para fines del liderazgo, no nos estamos refiriendo a un aspecto romántico. Definitivamente no. Nos referimos al amor como el gran motor o la fuerza que integra, constituye y que por consecuencia proporciona paz y ésta a su vez inhibe las fuerzas del odio, la desintegración la envidia, la destrucción y finalmente la guerra.

¿Pero para qué el director(a) constituido en líder de estas escuelas debe tener en cuenta esta característica? La respuesta la encontramos en la siguiente afirmación: entre más se ama, se genera un hombre más sano y más productivo; es decir, a mayor capacidad de amor, mayor salud y por añadidura más y mejores resultados en la vida y en el trabajo, mayor cultura y a la inversa.

El líder por lo tanto debe ser amoroso con todo lo que haga y con todos los que le rodean porque si sólo se identifica con una sola persona y no con todo el personal, caería en una situación egoísta, y no precisamente en el amor; puesto que se muestra indiferente con los demás compañeros de trabajo, ya que si se ama realmente a una persona, se ama con todas las personas, al mundo, a la vida y lo más importante a sí mismo.

Luego entonces, proponemos que el líder ame a sus seguidores, ésta es una de sus principales tareas, y por consecuencia se obtendrán mejores resultados en todos los sentidos, ya que un líder que ama a sus seguidores

(compañeros de trabajo), es amado a su vez por éstos, lo que permitirá sin duda alguna lograr las metas propuestas.

Es necesario señalar, que el líder sólo será capaz de amar a sus seguidores una vez que se haya desprendido o superado su narcisismo, su egoísmo, su desconfianza, su inseguridad.

Así pues, el amor es el valor más amplio, ya que éste incluye a todas las formas y conductas valorales, cuyo contenido se refiere al bien del hombre y la sociedad, por lo que no es casualidad el hecho de que todas las religiones han tenido como común denominador al amor en sus diferentes manifestaciones. Con esta frase de San Agustín de Hipona, cerramos esta propuesta de liderazgo para los directores de las escuelas Telesecundarias de la zona escolar 041 del municipio Zitácuaro Michoacán. Ama y haz lo que quieras.

CONCLUSIONES.

Este trabajo de investigación, se ha centrado en proponer de manera general algunas recomendaciones para desarrollar y/o practicar ciertas actitudes de liderazgo por parte de los directivos de la zona 041 de Telesecundarias del municipio de Zitácuaro Michoacán, con la finalidad de mejorar su desempeño directivo en aras de generar de manera integral las condiciones por demás favorables dentro del contexto en que se encuentran laborando estas escuelas y por ende hacer de estas instituciones, escuelas más fortalecidas en todos sus aspectos, principalmente en su ámbito académico que es la esencia de toda institución educativa.

Huelga decir, que esta propuesta no es privativa del personal directivo, ya que en la investigación se puede encontrar con algunos tópicos que le pueden ser útiles a toda aquella persona interesada en asumir actitudes de liderazgo para su crecimiento y superación personal.

Por otra parte, considero de suma importancia resaltar a modo de conclusión general, que la idea central en la que se sustenta el liderazgo, lo constituye sin duda alguna las relaciones que tiene el director(a) de la institución educativa con todos aquellos agentes que se involucra, siendo éstos, el personal docente, administrativo, de intendencia, alumnos, padres de familia etc. Para llegar a esta conclusión quiero apoyarme en lo que cita John C. Maxwell en su libro titulado el ABC del éxito al decir: "la capacidad de otras personas es el ingrediente más importante para el éxito. Y continúa diciendo, aprender a tratar con otros es fundamental para alcanzar posiciones de liderazgo a nivel personal y laboral.

Para fundamentar lo anterior sigo apoyándome en (Maxwell., 2010) que de manera sencilla pero por demás elocuente dice al respecto:

“PERSONAS QUE SUMAN, LAS DISFRUTAMOS. Se trata de quienes desean ayudar a los demás. Buscan que la vida de los otros sea más placentera y agradable. Son sumadores.

PERSONAS QUE RESTAN, LAS TOLERAMOS. En Julio César, de William Shakespeare Casio afirma: Un amigo debe tolerar las debilidades de su amigo. Pero Bruto hace las mías mayores de lo que son. Eso hacen los restadores. No sólo no alivianan nuestras cargas, las tornan más pesadas.

PERSONAS QUE MULTIPLICAN, LAS VALORAMOS. Los multiplicadores tienen un corazón servicial, son los mejores en sus áreas, valoran el trabajo en equipo y proponen grandes ideas.

PERSONAS QUE DIVIDEN, LAS EVITAMOS. Los divisores causan mucho daño porque sus acciones negativas suelen ser intencionadas. Son personas dañinas que buscan lucirse haciendo quedar mal a los demás.

Comprométete a brindar aliento a diario. El filósofo romano Séneca observó: Donde quiera que haya un ser humano, hay una oportunidad de demostrar bondad.

Comprende la “pequeña diferencia entre hacer daño y ayudar”. Las pequeñas cosas que haces a diario afectan a otros más de lo que crees. Una sonrisa en lugar de un ceño fruncido puede alegrarle el día a alguien. Una palabra amable en lugar de una crítica anima a una persona en lugar de abatirla. Tienes el poder de mejorar o empeorar la vida de otros, especialmente de quienes están más cerca de ti. Usa ese poder con sensatez.

Inicia lo positivo en un entorno negativo. No es difícil ser positivo en un entorno positivo o neutro. Pero para convertirte en un sumador, debes lograr ser un instrumento de cambio en un entorno negativo. A veces, hace falta una palabra amable; otras, un acto de servicio y, en ocasiones, se necesita creatividad”.

Así pues, en las relaciones personales encontramos la esencia para asumir actitudes de liderazgo en cualquier contexto o terreno.

Finalmente y de manera breve se puntualiza sobre lo que debiera ser y/o hacer un líder, sin que ello no implique la observación de otros factores o elementos.

- El líder debe ser capaz de vencer cualquier obstáculo.
- El líder pide ayuda sin ningún resentimiento, como así también brinda ayuda sin ninguna restricción.
- Debe ser capaz de controlar sus impulsos y/o emociones.
- Debe trabajar en equipo y no en grupo.
- Debe utilizar su poder en beneficio de todos y no de unos cuantos.
- Debe saber escuchar, pensar antes de decir las cosas y si lo hace, debe ser sin insultar o incomodar a otros.
- Debe generar confianza en sus subalternos o seguidores, más no temor.
- Debe ser un ejemplo a seguir.
- Debe preocuparse por generar un ambiente de cordialidad en las relaciones laborales, ya que es bien conocido el hecho de que un trabajador contento produce más y mejor.
- Liderar es dejar de echarle la culpa a los otros y más importante aún, es asumir la responsabilidad como cabeza de un grupo social; ya sea éste una familia o una organización.
- Debe querer lo mejor para los que lo rodean.
- Un buen líder felicita los logros de sus seguidores.

BIBLIOGRAFÍA.

Acuerdo de la Ley Orgánica Municipal, (1982)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, textos publicados en el Diario Oficial de la Federación el 5 de Marzo de 1993

Correa Pérez Genaro (1991) Geografía de Zitácuaro, edición del H. Ayuntamiento.

Covey Stephen R (2012) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, México. Paidós plural.

Daft Richard L. (1974) La experiencia del liderazgo .Ed. Cengage Learning Latin América. 3^{ra} edición.

Duarte Soto Crispín (2001) Zitácuaro Monografía Municipal, Zitácuaro. Ayuntamiento.

Harold Koontz, Cyril O' Donell (2004) Curso de Administración Moderna 12a edición. Editorial Mc.Graw Hill.

James A. F Stoner R. Edward Freeman (1994) Administración 5a edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Ley Estatal de Educación se publicó en el Periódico Oficial del Gobierno constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo el 7 de diciembre de 1998.

Ley General de Educación, en su calidad de ley reglamentaria publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993

Maxwell John C, (2007) Las 21 cualidades indispensables de un líder, Estados Unidos de América. Ed. Caribe.

Maxwell John C (2010) El ABC del éxito, México. Ed. Vreditores

Münch Lourdes (2005) Liderazgo y Dirección, México. Ed. Trillas.

SEP. (1987) Manual del director del plantel de educación telesecundaria México.

SEP Boletín No. 3 de enseñanza media "Antecedentes sobre la enseñanza secundaria" México D.F

Siliceo Aguilar Alfonso (2007) Líderes para el siglo XXI, México. Ed. Mc. Graw Hill.

Reyes, Medina, Duarte y Merino (2012) El recuento de los hechos: historia de telesecundaria en Michoacán 1982-2012, Morelia Michoacán, SEE.

Reyes Ponce Agustín (2006) Administración moderna, México. Ed. Limusa.