



Trabajo Final de Grado

*“El desarrollo del liderazgo como herramienta principal de eficacia para la  
administración de Instituciones Escolares Privadas en Argentina”*

Elizabeth Meren

Licenciatura en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Abierta  
Interamericana

C5-07-37 Seminario de Practica Profesional

Mg. Martin Olivar

Noviembre 2022

## **Justificación**

Las empresas se encuentran en un entorno aceleradamente dinámico e inestable en el que es necesario actuar de manera flexible y adaptativa frente a los cambios. De igual forma, los cambios culturales intergeneracionales generan la necesidad de adaptación por parte de sus líderes para lograr la motivación necesaria que permita, a los diversos grupos de trabajo, sentirse identificados con la organización. Es necesario seguir ahondando en el desarrollo de las competencias que resultan las más relevantes para lograr un liderazgo efectivo.

¿Cuáles son las competencias principales por desarrollar para la formación de líderes?

¿Es posible la transformación de la figura de jefe a líder en las empresas?

## **Planteo del Problema**

La necesidad de formación de líderes en entornos cada vez más dinámicos, complejos, inestables y altamente demandantes.

La identificación de las habilidades y competencias a desarrollar para lograr liderazgos eficaces.

## **Objetivo General**

El presente trabajo tiene como objetivo general comparar a través del estudio de distintos autores, pilares teóricos que hubieran provocado una apertura de las fronteras del conocimiento sobre los problemas planteados. Si bien el liderazgo como doctrina se remonta a un concepto atávico, resulta necesaria una mirada evolutiva de dicho concepto para dar

respuesta a las demandas de adecuación y adaptabilidad a los contextos actuales que presentan la tercera y cuarta revolución industrial, donde la revolución científico-tecnológica y la industria 4.0, ha impactado sobre la vida de las personas y las instituciones. En dicho contexto, se pretende abordar cuales son las competencias personales por desarrollar para la formación de líderes en distintos ámbitos profesionales.

### **Objetivos Específicos**

Describir la teoría del gran hombre, y su aporte para el apoyo emocional de los individuos y los grupos de trabajo.

Identificar cuáles son los principales patrones de conducta y de relacionamiento entre individuos, caracterizando la orientación hacia el logro de las tareas o las personas, en los que debe focalizarse un liderazgo para lograr efectividad.

Definir y fundamentar cuales son las principales competencias por desarrollar para la formación de un líder, capaz de desempeñarse con efectividad en el área administrativa de una Institución Escolar Privada en Argentina, en la actualidad.

### **Marco Teórico**

*Según la RAE:*

*Liderazgo: Condición de líder.*

*Condición: Índole, naturaleza o propiedad de las cosas / Natural, carácter o genio de las personas / Estado, situación especial en la que se haya alguien.*

*Líder: Guía.*

## **El Liderazgo a través de la Historia**

En la revisión de la historia del liderazgo se hará un breve recorrido desde las antiguas civilizaciones como sumeria, babilonia, china y griega; así como la edad media y la revolución industrial identificando el rol que han desempeñado a lo largo de los años generando un impacto positivo en la sociedad.

Estrada (2007) presentó la evolución del liderazgo a través de la historia, e inicia con los líderes de las civilizaciones antiguas que coordinaban los esfuerzos de toda la comunidad y ayudaban en la división natural del trabajo, acorde con el género y la edad, entre hombres y mujeres; niños, adultos, y ancianos. Los documentos de la civilización de Sumeria (Siglo I y XLIX a.C.) presentaron evidencias sobre el liderazgo organizacional, los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de bienes y valores producto del sistema tributario establecido, además debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote. En el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de regulaciones, destacando los preceptos legales, que a su vez representaban el pensamiento administrativo de los babilonios, donde se visualizaba la importancia de controlar a las personas y a los procesos. En el Siglo XII a.C., el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que sean sus representantes. Al finalizar el siglo II a.C., surgieron los griegos como cultura dominante, presentaron influencia como matemáticos, economistas, filósofos, y profundos pensadores en la ideología moderna, adicionalmente en esta civilización se encuentra el origen del método científico que incluyó en la administración. En el siglo XVIII el emperador Federico II el Grande, con el propósito de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar para asesorar el mando militar. En el caso de la Iglesia, la misma cuenta con una organización

jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una cabeza ejecutiva, como es el caso del Papa

(Estrada, 2007). En el siglo XVI, Venecia se convirtió en la mayor instalación industrial del mundo y se preocupó de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras y de dirección personal. En la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos, la autoridad era el terrateniente, el mismo que tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio

(Estrada, 2007). A mediados del siglo XV, llegó la abolición del feudalismo y la consecución de la libertad por parte de los siervos, así mismo el nacimiento de distintos métodos de administración agrícola y nuevos sistemas de manufactura. En el siglo XVII, el sistema fabril empezó a adquirir forma con la inversión en fábricas y equipos por parte de los mercaderes en predios especializados. En la actualidad, se dice que las condiciones materiales y la ética protestante fueron las causantes de la revolución industrial y del desarrollo del capitalismo, lo que acarreó constantes descubrimientos tecnológicos que presionaron los cambios en los líderes organizacionales. En el siglo XVII con la revolución industrial que se inicia en Inglaterra se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante, la máquina más importante es la de vapor que funcionaba con carbón que influyó en el transporte y la fabricación, entre otros. Los protagonistas en esta etapa fueron la burguesía y los obreros. La segunda etapa se presenta en el siglo XIX, donde se buscaba la automatización, descubriendo grandes inventos con el propósito de mejorar la producción: el dínamo, el motor de explosión, el teléfono que funcionaba con electricidad y petróleo. En esta etapa la burguesía y los terratenientes tenían el poder, la clase media y la clase popular eran los subordinados. En la tercera etapa entre el

siglo XX y XXI, aparece la robotización que funcionaba con electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica. Los protagonistas de esta etapa fueron las personas que tenían alguna especialización y que renovaban los conocimientos de su profesión.

Burns (1978) En su libro seminal *Liderazgo*, clasificó al liderazgo en transformacional y transaccional, siendo el transformacional el verdadero líder. “El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas. Un liderazgo transformacional es necesario para tener éxito en este proceso estratégico.

(D’Alessio, 2012, p. 29). El líder transformacional debe preocuparse para que la organización y sus miembros estén alineados en la consecución de los objetivos; es decir, el líder transformacional inspira, motiva y estimula intelectualmente. En cambio, el líder transaccional sigue una práctica de refuerzo contingente de seguidores. El liderazgo transformacional puede ser directivo o participativo, y exige mayor desarrollo moral.

Avolio y Gibbons (1988) Informaron que los ejecutivos industriales que fueron valorados por sus subordinados como altamente transformacionales informaron en las entrevistas retrospectivas que sus padres les proporcionaban retos difíciles. Del mismo modo, los líderes comunitarios de transformación describen la infancia y las experiencias de adolescentes con padres desafiantes que ocupaban altos estándares. (Maza & Ortega, 2015)

### **La Teoría del Gran Hombre**

Esta teoría, se hizo popular en la década de 1840 por el autor escocés Thomas Carlyle e indica que la historia se justifica por el impacto de grandes hombres, o héroes que fueron definidos como altamente influyente gracias a su carisma, inteligencia y sabiduría y que estos

dotes, fueron utilizados para obtener impactos históricos decisivos. (Carlyle, 1841) Herbert Spencer fue el primero en ampliar y criticar esta teoría, atribuyendo estos acontecimientos, además, al estudio del contexto:

*“Debes admitir que el Genesis de un gran hombre depende de una serie larga de influencias complejas las cuales han producido la raza en la que este aparece, y el estado social en el cual la raza ha ido creciendo lentamente...antes de que él pueda rehacer su sociedad, la sociedad debe hacerlo el” (Herbert Spencer, El Estudio de la sociología)*

### **El Modelo de Contingencia**

El profesor y psicólogo austriaco Fred Fiedler desarrolló la teoría en la década de 1960. Luego de estudiar las personalidades y características de los líderes, llegó a la conclusión de que el estilo de liderazgo, dado que se forma a través de las experiencias de la vida, es increíblemente difícil, si no imposible, de cambiar.

Esta teoría, también conocida como modelo de contingencia de Fiedler o teoría del liderazgo de Fiedler, establece que no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que el estilo más eficaz para cualquier circunstancia específica es aquel que se alinea con una situación.

Por esta razón, Fiedler creía que se debía elegir al líder adecuado para cada trabajo en función de su conjunto de habilidades y los requisitos de la situación. A fin de lograr una mejor alineación entre los líderes y las situaciones, cada líder primero debiera comprender su estilo de liderazgo natural y, luego, evaluar si es el adecuado para la situación. Así, Fiedler determinó que la capacidad de un líder para tener éxito se basa en dos factores:

Estilo de liderazgo natural

Control situacional

Esta teoría junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan.

Las tres variables fundamentales para esta teoría son la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., s.f). En la siguiente figura, se puede ver la relación existente de estas tres variables de acuerdo a la teoría de la contingencia. (Fiedler, 1978)



Fuente: Daft (2006, p.83)

### **¿Qué hay que tener para ser Líder?**

Daniel Goleman, es un psicólogo, periodista y escritor estadounidense que describe desde los aspectos sociopsicológicos las cualidades que se encuentran en un líder:

El buen liderazgo ocurre cuando el corazón y la cabeza - sentimiento y pensamiento- se encuentran. Esto es lo que permite a un líder crecer y destacar. Todos los líderes necesitan suficiente intelecto para manejar las tareas y los desafíos. Sin embargo, el intelecto por sí solo no los convierte en líderes. Los líderes ejecutan una visión motivando, guiando, inspirando, escuchando, persuadiendo y creando resonancia. Como resultado, la manera en que actúan, no solo lo que hacen, sino también cómo lo hacen, es una clave fundamental para un liderazgo eficaz. La razón radica en el diseño del cerebro humano.

### El bucle abierto

El cerebro es un bucle abierto. Confiamos en las conexiones con otras personas para nuestra estabilidad emocional. Los científicos describen el sistema de circuito abierto como una "regulación límbica interpersonal", por la cual una persona transmite señales que pueden alterar los niveles hormonales, la función cardiovascular, los ritmos del sueño e incluso la función inmunológica dentro del cuerpo de otra. Otras personas pueden cambiar nuestra fisiología y nuestras emociones. La interacción continua de los bucles abiertos límbicos entre los miembros de un grupo crea una especie de sopa emocional, y cada uno agrega su sabor a la mezcla. Las emociones negativas, especialmente la ira crónica, la ansiedad o una sensación de inutilidad, interrumpen poderosamente el trabajo, y secuestran la atención de las tareas en cuestión. Por otro lado, cuando las personas se sienten bien, trabajan al máximo. Sentirse bien lubrica la eficiencia mental, haciendo que las personas entiendan mejor la información y hagan juicios complejos.

Evidencias científicas mostraron que las competencias emocionales de un líder tienen un impacto enorme en la efectividad de su liderazgo y en el balance final de una organización. Se detallaron 27 competencias que luego redefinieron en 18 competencias dentro de cuatro dimensiones de inteligencia emocional. Las cuatro dimensiones son

autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. Estos cuatro dominios se dividieron en competencias personales y sociales.

No todos los líderes tienen todas las competencias y, de hecho, los mejores líderes pueden tener solo fuertes tendencias en entre cuatro y seis competencias:

#### Conciencia de uno mismo, autoconciencia emocional.

Los líderes con una alta conciencia emocional están en sintonía con sus señales internas, reconociendo cómo sus sentimientos les afectan y afectan a su desempeño en el trabajo. Están en sintonía con los valores que les sirven como guía y a menudo pueden intuir cuál es el mejor curso de acción, porque tienen una visión global en situaciones complejas. Pueden ser francos y auténticos, capaces de hablar abiertamente de sus emociones y con convicción acerca de cuál es la visión que les guía.

#### Autoevaluación precisa.

Los líderes que conocen sus fortalezas y limitaciones y exhiben un sentido del humor sobre sí mismos, se muestran abiertos a aprender donde necesitan mejorar y acoger críticas constructivas y comentarios. La autoevaluación permite a un líder saber cuándo buscar ayuda y dónde centrarse para cultivar nuevas fortalezas.

#### Autoconfianza.

Conocer sus fortalezas permite a los líderes aprovecharlas al máximo. Los líderes seguros de sí mismos aceptan con entusiasmo tareas difíciles. La seguridad en sí mismos les permite destacar dentro de un grupo. "Los líderes resonantes, estableciendo profundas conexiones emocionales con los demás, ayudan a su gente a dar lo mejor de sí mismo y construyen organizaciones resilientes y adaptativas.

## Autogestión, autocontrol.

Los líderes con autocontrol emocional encuentran maneras de manejar sus emociones perturbadoras e impulsos, y canalizarlos de manera útil. Un líder con buen autocontrol puede mantenerse tranquilo y con la cabeza despejada en situaciones de emergencia o de alto estrés, lo que le permitirá permanecer imperturbable al intentar resolver esas situaciones.

## Transparencia

Los líderes que son transparentes viven sus valores. La transparencia es la auténtica apertura a los demás sobre los sentimientos, creencias y acciones de uno. Es lo que permite la integridad. Estos líderes admiten abiertamente errores y confrontan comportamientos no éticos en otros, en lugar de hacer la vista gorda.

## Adaptabilidad

Los líderes que son adaptables pueden hacer malabares con múltiples demandas, sin perder su enfoque o energía, y se sienten cómodos con las ambigüedades de la vida organizativa. Son flexibles en adaptarse a los desafíos, ágiles en adaptarse al cambio y en su pensamiento frente a nuevos datos o realidades.

## Logro

Los líderes orientados al logro tienen altos estándares personales que les impulsan a buscar mejoras de desempeño, tanto para ellos mismos, como para aquellos que lideran. Tienen objetivos pragmáticos medibles pero desafiantes y son capaces de calcular el riesgo para que sus metas sean ambiciosas pero alcanzables. Están continuamente aprendiendo y enseñando maneras de hacerlo mejor.

## Iniciativa

Los líderes con iniciativa sienten que tienen lo necesario para controlar su propio destino. Aprovechan las oportunidades o las crean, en lugar de esperar. No dudan.

## Optimismo

Un líder que es optimista puede ver una oportunidad en un contratiempo, en lugar de una amenaza. Miran a los otros positivamente, esperando lo mejor de ellos.

## Conciencia social, empatía

Los líderes con empatía son capaces de sintonizar con una amplia gama de señales emocionales. Perciben las emociones sentidas, pero no dichas, en una persona o grupo. Escuchan atentamente y pueden captar la perspectiva de la otra persona. La empatía hace que una persona pueda llevarse bien con personas de diversos orígenes, de otras culturas y diferentes puntos de vista.

## Conciencia organizativa

Un líder con conciencia social puede ser políticamente astuto, capaz de detectar conexiones sociales cruciales y entender relaciones claves de poder. Entienden las dinámicas dentro de una organización, así como los valores y las reglas tácitas que operan entre la gente que la forma.

## Servicio

Los líderes con alta competencia en servicio fomentan un clima emocional para que las personas en contacto directo con el cliente mantengan la relación adecuadamente.

Analizan la satisfacción del cliente cuidadosamente, asegurándose de que están obteniendo lo que necesitan. Están siempre disponibles.

### Gestión de relaciones, inspiración

Los líderes que inspiran crean resonancia y consiguen mover a las personas con un atractiva visión o misión compartida. Encarnan lo que piden a otros que hagan y son capaces de articular una misión compartida de manera que inspire a otros a seguir. Ofrecen un sentido de propósito común, más allá de las tareas del día a día, haciendo que el trabajo sea emocionante.

### Influencia

Los indicadores de los poderes de influencia de un líder van desde encontrar el recurso justo para que un oyente determinado, hasta cómo obtener la participación de personas clave y una red de apoyo para una iniciativa. Son persuasivos y atractivos cuando se dirigen a un grupo.

### Desarrollando a otros

Los líderes que son expertos en cultivar las habilidades de las personas muestran un genuino interés en aquellos a quienes están ayudando, entendiendo sus metas, fortalezas y debilidades. Tales líderes dan retroalimentación oportuna y constructiva y son mentores y entrenadores naturales.

### Cambiar el catalizador

Los líderes catalizadores de cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambio, desafiar el status quo y defender lo nuevo. Pueden ser fuertes defensores de

cambiar incluso ante la oposición, haciendo que el argumento sea convincente. Encuentran maneras prácticas de superar las barreras al cambio.

### Manejo de conflictos

Los líderes que manejan mejor los conflictos pueden sacar lo mejor de todas las partes, comprender las diferentes perspectivas y encontrar un ideal común que todos puedan respaldar. Afrontan el conflicto, reconocen los sentimientos y puntos de vista de todas las partes y luego redirigen la energía hacia un ideal compartido.

### Trabajo en equipo y colaboración

Los líderes que son jugadores de equipo generan una atmósfera amistosa y ellos mismos son modelos de respeto, ayuda y cooperación. Atraen a otros a un compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo colectivo y construyen espíritu e identidad. Pasan tiempo forjando y consolidando relaciones cercanas más allá del mero trabajo y obligaciones.

(Goleman, 2001, pág. 31)

### Desarrollo de competencias

Fernando Grosso, Especialista en Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Superación Personal, detalla en una de sus obras sobre una de las corrientes más actuales de pensamiento sobre Liderazgo, basadas en “El desarrollo de las 9 competencias”

Las Instituciones se encuentran frente a un gran vacío de modelos referenciales frente a estas exigencias: aún a pesar del auge de teorías sobre la dirección y el poder, los modelos y herramientas tan celebrados por los principales referentes de la teoría social, política y empresaria, parecen a todas luces insuficientes al momento de dar respuestas efectivas a las necesidades de supervivencia y crecimiento de las comunidades y sus organizaciones. En

esta verdadera transición por la que se atraviesa, el peso de los resultados y las demandas de viabilidad de cada emprendimiento recae, quizás como nunca, en las habilidades de conducción de quienes tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir personas en distintos ámbitos.

Los conductores deben descubrir los nuevos parámetros de gestión, desestabilizar las rutinas, crear visiones alentadoras y, en definitiva, trazar un camino sólido para la realización de las expectativas de los distintos grupos participantes en cada marco organizacional. Hoy puede afirmarse sin dubitaciones que las limitaciones de cualquier institución, se superan exclusivamente con capacidad de conducción y esto no es un problema “técnico”, sino esencialmente humano: el fracaso de las comunidades humanas parte siempre del fracaso de sus dirigentes.

Frente a la necesidad de una nueva visión orientada en esta senda, los conductores han debido replantearse su papel haciendo su tarea primordial: la de desarrollar la capacidad y confianza de sus colaboradores para que alcancen niveles de desempeño impensados para los contextos tradicionales. En este marco, un ordenamiento jerárquico convencional resulta insuficiente como modelo y las propias necesidades de supervivencia de la organización requieren de un amplio marco participativo que permita el máximo desarrollo posible de cada persona en su rol y en interrelación con los otros. Para tener relaciones exitosas, cada conductor debe promover una cultura basada en el respeto al individuo, ser consistente en su política y en sus propósitos, proporcionar y fomentar la educación para todos y ofrecer una oportunidad clara de desarrollo para quienes la merecen. Transformar los modelos basados en el control, en modelos basados en la confianza y la consideración.

## ¿Quién es el líder?

El liderazgo es la capacidad efectiva de una persona para generar influencias sobre otras y así guiar su comportamiento, implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder. Entre las muchas conceptualizaciones que pueden efectuarse de la idea del “poder” diremos que éste es la “materia prima” de la influencia. Se distingue de la misma, por referirse a actos potenciales y no a transacciones efectivas que se manifiestan en términos reales (el poder existe, aunque no se ejerza, la influencia se demuestra en la práctica).

El poder siempre está presente en la persona que influye sobre las demás. Se puede influir en las personas de muchas maneras distintas, de acuerdo a las circunstancias del contexto y las personas que estén involucradas. En algunos casos la “autoridad formal” será suficiente como mecanismo de influencia, en otros deberemos pensar en dispositivos distintos tales como la persuasión, la comunicación, la educación o la identificación. La habilidad del buen conductor es ser capaz de seleccionar los dispositivos apropiados en cada momento para conseguir los objetivos de la organización y el equipo de trabajo, optimizando el rendimiento de los recursos con que se cuenta y ayudando a la vez a las personas a superarse y crecer como tales.

De eso se trata el verdadero liderazgo. No existe agregado social, grupo humano u organización que pueda ser eficaz en su desempeño sin la fuerte presencia de líderes, puesto que su misión básica es mediar en las condiciones cambiantes en que funciona toda organización, tratando de salvaguardar la integridad de los equipos de trabajo.

El ejercicio del liderazgo se desarrolla en un marco dinámico de relaciones, intereses, objetivos y expectativas en cuyo marco el conductor debe dar respuesta a cuanto menos tres tipos de necesidades:

#### Las necesidades de la organización

Son aquellas que surgen como consecuencia de llevar a cabo la misión y los objetivos institucionales y se expresa a través de las metas operacionales y las actividades que cada equipo de trabajo debe realizar a fin de cumplir con los objetivos comunes de toda la organización. Desde este punto de vista, la labor del líder debe ser clara en términos operacionales y detallar accesiblemente, para todos los niveles de la organización; las funciones que deben desempeñarse en cada rol para cumplir con los objetivos.

#### Las necesidades individuales

Es decir, aquellas que presenta cada integrante de la organización, respecto de la labor que debe cumplir, el rol que debe desempeñar, las responsabilidades a que debe enfrentarse y las condiciones en que ejercerá su función. No prestar atención a las mismas y la ausencia de respuestas concretas a sus imperativos generará actitudes conflictivas por parte de las personas, individuos desmotivados y poco comprometidos que visualizan su actividad como “algo inevitable” y la organización como un lugar de paso.

#### Las necesidades del grupo

Es decir, aquellas que son propias de un determinado equipo de trabajo y que unifican comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes.

En el terreno de compatibilizar estas necesidades, nos encontramos con uno de los problemas más habituales de cualquier gestión: la necesidad de suboptimizar, o dicho de otra

manera, la imposibilidad práctica de dar respuesta en forma total a una amplia gama de intereses que muchas veces pueden inclusive, ser contradictorios entre sí. Encontrar los puntos de confluencia entre estos conjuntos es determinante para construir un área de influencia sólida capaz de expandirse en forma permanente, consolidando el poder del líder sobre su equipo.

Es por ello que toda persona que emprende un camino de desarrollo en la actividad de conducción va atravesando distintas etapas que forman parte de lo que habitualmente denominamos planos de crecimiento del líder:

#### 1er Plano: “Liderazgo Individual”

El liderazgo individual, es el que nace en el interior de cada uno. Como dijimos anteriormente, toda persona que pueda llevar adelante sus propios proyectos y metas personales, es capaz de influir sobre los demás. Quienes piensan que disfrutan de esta capacidad, deben aprender a centrar su vida, no sólo en las tareas de más alto rendimiento: hoy es vital que los líderes se concentren en lo que para ellos resulte verdaderamente importante. El líder tiene como misión primordial mejorar su propia vida. No se puede transmitir al resto lo antes no se posee.

#### 2do Plano: “Liderazgo grupal”

El liderazgo grupal, está dado por la capacidad del líder en influir sobre sus grupos de pertenencia, aquellos respecto de los que construye su poder a partir de su desempeño y los valores compartidos que se poseen. Las personas buscan sus referentes primarios en aquellos que son capaces de solucionarles problemas y con los cuales se identifica. Es por eso que el “terreno de prueba”, el primer estadio de conducción real de una persona, generalmente se

manifiesta en su grupo más inmediato y reconoce como principal factor de influencia el conocimiento.

### 3er Plano: “Liderazgo intergrupar”

La capacidad de liderazgo se manifiesta en este caso en relación con cualquier grupo de trabajo que se establezca. Implica el desarrollo de una capacidad esencial de ubicuidad que permite al individuo desempeñarse exitosamente en roles de conducción cualquiera sea la tarea y ante distintas personalidades de colaboradores. Se sustenta en la adquisición de una serie de habilidades (comunicación, negociación, toma de decisiones) aplicables a un universo variado de situaciones.

Las 3 dimensiones y el desarrollo de las 9 competencias para un liderazgo efectivo.

#### I.- En la dimensión del YO:

1.- la adquisición de una FILOSOFIA DE VIDA: que representa la comprensión de la propia historia desde una perspectiva integral que involucra una cosmovisión superadora de la realidad inmediata. Toda competencia puede expresarse en torno a una serie de capacidades que, en este caso, se enuncian en torno a cuestiones tales como la conciencia de especie y el orden natural, capacidad reflexiva, actitud contemplativa, orientación ética y sentido de trascendencia. Su dominio se manifiesta a partir no solamente de la apropiación de las ideas y conceptos que esto implica, sino en la aplicación de los mismos a decisiones de tipo axiológico y la adopción de sentido y misión personal.

2.- el desarrollo de CONCIENCIA EMOCIONAL: el reconocimiento del ser interior y las propias emociones, así como la regulación de las mismas; la aceptación de uno mismo y autoestima, requisito indispensable para un proceso de superación personal. Capacidades

derivadas de este aspecto son también la confianza en sí mismo, el autocontrol y el dominio personal. El dominio de esta competencia debe expresarse en la toma de decisiones vinculares, así como en la forma en que establecemos relaciones y el cultivo que hagamos de ellas.

3.- la formación de un carácter definido por una destacada FORTALEZA MENTAL: que permita desarrollar una fuerte tolerancia a la frustración, sostener la eficacia en contextos de alta presión, administrar el estrés y cultivar una férrea disciplina personal. Implica la aceptación de las frustraciones y el desarrollo de una actitud resiliente, ser disciplinado y perseverante en la acción. Su dominio permite aplicar esfuerzos sostenibles al desarrollo de una acción en el tiempo y aprender de los quebrantos.

4.- el desarrollo de habilidades de AUTOGESTION: adquiriendo el hábito de vivir con los propios recursos materiales, emocionales y espirituales desarrollando un proceder autónomo en torno a un propósito. Implica capacidades prácticas para establecer prioridades, orientación a metas y objetivos, actitud emprendedora, productividad personal y sentido de mejora continua. El dominio de esta competencia involucra el conjunto de decisiones personales y, fundamentalmente, la construcción de un sentido de propósito.

## II.- En la dimensión del OTRO:

5.- fortalecimiento de la INTELIGENCIA SOCIAL: capacidad para conectar con el otro de manera armónica y saludable, pudiendo establecer vínculos enriquecedores a lo largo del tiempo. Implica aspectos tales como la ubicuidad en el entorno de relaciones, la cortesía y la predisposición a socializar, el espíritu cooperativo y la apertura mental y aceptación de la diversidad. Su dominio permite la inserción social en grupos diversos y la construcción de vínculos sólidos dentro de los mismos.

6.- el desarrollo de habilidades para la COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: implica la utilización eficaz del lenguaje y sus expresiones como mecanismo para fortalecer las relaciones con otros. Considera el conjunto de prácticas que nos permiten edificar un diálogo fructífero con otros y ser capaz de desarrollar tanto una actitud de escucha activa como la eficaz capacidad de la transmisión del mensaje propio. Conciencia empática, conducta asertiva e inteligencia lingüística son componentes centrales en este sentido. Su dominio se expresa claramente en el dominio de diversos tipos de conversaciones.

7.- Las habilidades para el DESARROLLO DE EQUIPOS: capacidad para formar equipos de alto desempeño sostenibles en el tiempo. Requiere habilidades para involucrar a las personas, motivarlas, construir lazos cooperativos entre ellas, crear sentido de pertenencia e identificación. Conducir en forma eficaz actividades que requieran de lazos cooperativos y poder sostener en el tiempo con un nivel creciente de resultados es la mejor prueba de su dominio.

### III. En la dimensión del CONTEXTO:

8.- el fortalecimiento de la capacidad para la TOMA DE DECISIONES: capacidad para solucionar problemas y cumplir objetivos eligiendo entre varias alternativas la más adecuada a las necesidades. Involucra cuestiones tales como la capacidad de análisis en universos complejos, la creatividad aplicada, la efectividad en la ejecución y el aprendizaje permanente sobre el terreno. El estadio final de dominio de esta competencia se alcanza en situación de tener que decidir con eficacia bajo condiciones de incertidumbre y alto condicionamiento valorativo.

9.- la conformación de un PENSAMIENTO ESTRATEGICO: capacidad para reconocer situaciones competitivas y operar sobre el campo de fuerzas en función de

objetivos y recursos disponibles. Implica visión prospectiva, capacidad de análisis de conflictos, sentido político y capacidad sinérgica. El dominio implica la integración de los principios de acción estratégica en forma plena a nuestro modelo mental, generando una mirada integradora tanto para la coyuntura como para una proyección a largo plazo. (Grosso, 2020, pág. 99)

### **Abordaje metodológico**

El diseño metodológico utilizado para abordar el objeto de estudio es la discusión teórica, dirigida al debate entre autores y enmarcada dentro de un enfoque cualitativo, se escoge esta metodología, dado que este trabajo apunta a describir y comprender, contrastando con la realidad actual de forma integral y profunda, algunas teorías sobre liderazgo que han impactado y transformado realidades en el campo del conocimiento. Para ello se definen autores representativos en la problemática a estudiar.

Se precisan dos teorías: La teoría del gran hombre, y la corriente de formación de líderes a través del desarrollo de las competencias necesarias para tal fin.

Se tendrán en cuenta los contextos y las percepciones de los sujetos y se buscará a través de estas observaciones determinar la forma en que las personas actúan o sienten, para comprender las interrelaciones que se suceden en la realidad desde la perspectiva de ambas teorías.

### **Análisis**

#### **Líder se nace**

Los grandes líderes en la historia fueron identificados como casi héroes, personalidades destacadas con características particulares que los mostraron diferentes al

resto, hombres capaces de generar grandes influencias (de masas) a través de su poder, hoy, llamados líderes macrosociales. Hombres que por herencia estaban “destinados” a realizar acciones que definirían cambios en la historia de la humanidad, u hombres que debido a sus atributos divinos fueron capaces de “mover montañas” y modificar rumbos de sociedades enteras.

No caben dudas de que los grandes hitos de la humanidad fueron forjados por el hombre, y no caben dudas de que las ideas eran pensadas y creadas por hombres con condiciones particulares y psicológicas de crianza, creencias, cultura y contextos acordes a aquellas épocas, esta teoría recorre grandes personalidades de la historia que eran en su mayoría militares, miembros de la iglesia o nobles... Pero también se encontraban aquellos individuos que, sin contener estos títulos e historia, se convirtieron en inspiradores de masas, capaces de construir visiones compartidas y representativas, capaces de forjar creencias y valores que sirvieron de guía y ejemplo para miles de personas.

Durante el siglo XIX, las hoy declaradas ciencias como la filosofía, la psicología y la sociología, apenas comenzaban a especializarse y desarrollarse como disciplinas separadas en los campos académicos, muchos filósofos esbozaban y afirmaban teorías sobre el liderazgo como análisis de las distintas culturas y sociedades, es esperable entonces, que esta teoría asociada prácticamente al status, no se haya analizado o estudiado en conjunto con el comportamiento del individuo en un determinado entorno o contexto situacional, menos respecto a la interacción con “el otro”, con los grupos y mucho menos pensando en sentimientos o estructuras psicológicas, (hoy llamadas emocionales) si no que el concepto simplemente finalizaba en la necesidad que las masas tenían de encontrar identificación e inspiración, lo que propiciaba la condición de convertirse en seguidores liderados.

Paradójicamente, aunque hayan pasado centenares de años y a pesar de que estas construcciones pueden apreciarse como limitadas en comparación a las visiones más extensas y específicas (ampliadas en el estudio de diversos campos de las ciencias, no solo humanas) que podemos concebir hoy día, podemos observar que existen varias características que permanecen en las raíces de las distintas teorías que fueron evolucionando y que se fueron especializando conforme al avance del tiempo, las culturas, las ciencias y el ser humano.

### **Las situaciones pueden cambiar**

La década de los 80' fue una década marcada por tragedias mundiales, había tensiones debidas a la Guerra fría entre EEUU y la Unión Soviética, existía el terrorismo mundial y enfermedades como el Sida fueron tomando un gran protagonismo. Se comenzaban a vislumbrar los primeros pasos en materia de tecnología como las PC y la existencia de Internet, la punta del iceberg.

Se ampliaban los horizontes y se añade a la teoría del liderazgo, entre otras tantas, el concepto del control situacional<sup>1</sup>, dentro de las organizaciones. La historia, las culturas, las organizaciones en sí, sus situaciones y los mismos individuos podían cambiar y para lograr la efectividad deseada era necesario aportarle flexibilidad al comportamiento, aunque la visión en este caso estaba puesta únicamente sobre el control de la situación. Fiedler F, incluye en su teoría los propósitos, vinculando directamente las formas de liderar con la orientación al logro de estos, que estaban dirigidos a las relaciones o a las tareas a fin de lograr la mayor productividad grupal.

El líder orientado a las relaciones posee habilidades para fomentar el crecimiento y desarrollo de los equipos de trabajo, tiene capacidades para lograr la unión de sus

integrantes y generar la sinergia necesaria entre ellos, potencia las relaciones para que las mismas sean satisfactorias y genera mejor calidad en los ambientes de trabajo.

El líder orientado a las tareas está enfocado en la obtención de los resultados y rendimientos obtenidos, tiene como objetivo principal aumentar la productividad, y es condición para alcanzar los mismos que las tareas contengan un alto grado de estructuración respecto de sus procedimientos.

Podemos observar en ambos aspectos, comparándolos con la teoría del gran hombre, que, a pesar de no referirse al líder como una especie de Dios, tiene grandes similitudes en sus bases, ¿Como es posible imaginarse si no, que el líder de una batalla no fomente el desarrollo de sus equipos, su unión e identificación y cree la sinergia necesaria para guiar a ese gran bloque de individuos sobre un objetivo en común? ¿O así mismo, como imaginarlo sin la necesaria estructuración de los procedimientos para llevar a cabo sus victorias?

### **Un modelo predictivo**

Una vez analizados los conceptos de estilos de liderazgo natural, Fiedler utiliza el modelo de análisis<sup>2</sup> para intentar determinar de forma anticipada, y dependiendo de las distintas situaciones, si la personalidad del líder es la más adecuada para ocupar la posición en la organización que le permita lograr una mayor efectividad.

Además de las características que surgen sobre la personalidad, esta teoría describe, para analizar el nivel de control situacional, otras variables como: las relaciones con los miembros del grupo, relacionado con el apoyo y la lealtad (valores), la calidad en las relaciones, la supervisión y capacidad de refuerzo y castigo, lo cual referencia al nivel de supervisión y control dependiendo del nivel de poder que el líder posea; y el grado de la estructuración de las tareas, definido anteriormente como condición para lograr el resultado

del modelo. Las variables para analizar en este modelo surgen como componentes primordiales al momento de intentar lograr resultados óptimos en determinados contextos organizacionales, aunque, ¿es posible realizar una predicción del futuro con certezas?

La respuesta es no, pero la historia de las guerras es lo que dio origen al concepto de estrategia, y para planear aquella que fuese lo más acertada posible, se comenzaba por recolectar de alguna forma, la mayor cantidad de información sobre los oponentes. Se realizaba un gran análisis cuasi psicológico del oponente para intentar acercarse a las posibles acciones que este tomaría a fin de lograr alguna anticipación y así obtener una ventaja competitiva, que no es más que lo que hoy conocemos como el pensamiento estratégico. Los “grandes héroes” eran quienes planificaban y organizaban estas acciones.

### **El ejemplo como enseñanza**

¿Como imaginarlo de otra forma? Desde nuestros primeros pasos al aprender a caminar nos convertimos en seres imitadores de conductas, durante el desarrollo de nuestras propias crianzas y también a lo largo de nuestra avanzada adultez. A veces tal vez sin desearlo conscientemente, o por diversas causas atribuidas al propio comportamiento psicológico de cada individuo, solemos “repetir” los patrones de conducta de nuestros progenitores, o actuar exactamente de forma opuesta a ellos.

Las experiencias vividas sirven como aprendizaje. Si son buenas para reproducirlas y mejorarlas, si son malas para modificarlas (y de esta forma mejorarlas)

Es muy probable que el líder de un grupo que se muestre transparente, autentico, abierto y permeable genere en la dinámica del grupo, que sus integrantes puedan actuar de la misma forma, es muy probable que si inspira confianza también sea generador de la misma, como también es probable que, si actúa y se expresa desde la sinceridad, ya sea

admitiendo una equivocación, una confusión o un mal entendido, pero expresando a la vez que sirve de aprendizaje, genere conductas de imitación en el grupo. Es un aspecto sumamente enriquecedor que se puedan “promover” estos valores para lograr una mejor calidad grupal que desencadene en actividad colaborativa. Debiera empezar con el ejemplo.

### **FODA<sup>3</sup> personal (*Fortalezas, debilidades, oportunidades y adversidades*)**

Se transforma tal vez en el desarrollo de una habilidad personal que el líder tenga el poder de identificar sus fortalezas y debilidades, a veces suele tornarse complejo desde el sentido de la humildad aceptar las fortalezas personales para destacarlas, como también en algunos casos suele costar aceptar las debilidades, (para modificarlas, hay que identificarlas y aceptarlas) tal cual funciona en las organizaciones, realizar este análisis para poner foco en las cualidades a resaltar y en las debilidades a fortalecer es vital, contribuye al crecimiento, a la eficiencia, a la eficacia y a la mejora continua, para los individuos y los grupos.

Si el análisis de *FODA personal* es auténtico, el individuo consigue aprender y mejorar logrando aceptar las visiones de los otros como construcción. El poder aceptar cualquier tipo de construcción (se entienden como observaciones positivas) hace posible que se puedan aprovechar al máximo. Esta condición suele generar impactos muy positivos en los grupos de trabajo, y genera un ambiente propicio para que cada integrante del equipo logre sentirse más confiado promoviendo una mayor calidad de desempeño.

*Los líderes resonantes, estableciendo profundas conexiones emocionales con los demás, ayudan a su gente a dar lo mejor de sí mismo y construyen organizaciones resilientes y adaptativas. (Groso, F. 2020)*

Cuando se logran establecer estos vínculos emocionales, vuelve a hacerse presente el concepto de la identificación y el ejemplo, “ir en conjunto” como un grupo sólido y bien conformado genera que sus individuos puedan lograr actuar de manera resiliente sobreponiéndose a adversidades y de forma adaptativa frente a los cambios en el contexto.

En ambos autores contemporáneos (*Goleman-Groso, autoevaluación y conciencia emocional*), se desarrollan estos aspectos de formas similares, muy atinados al contexto actual en torno a la evolución sobre los estudios sociales y psicológicos del ser humano, pero un impensado en aquellos años en los que los líderes estaban catalogados como seres casi divinos.

### **Controlar las emociones, con transparencia**

*Fortaleza mental, autoconfianza y transparencia.*

Lograr controlar el carácter muchas veces no es tarea fácil, el carácter y temperamento de las personas puede depender de una inmensa cantidad de factores y no solo está relacionado a los rasgos de la personalidad sino que también está relacionado a la construcción psicológica de las vivencias de cada individuo, aprender a controlar las emociones es una habilidad para el desarrollo de las capacidades de un líder, lograr el autocontrol, sobre todo en situaciones que contengan un alto nivel de estrés permite mantener “la cabeza en eje” para lograr la concentración suficiente que permita resolver las dificultades o inconvenientes que se presenten. No podemos imaginar una situación de crisis en la que el equipo de trabajo y el mismísimo líder se encuentren dispersos, corriendo hacia distintos lugares sin poder o saber cómo encarar una solución (haciendo un esbozo imaginario de la escena).

En este aspecto, es importante resaltar que la habilidad del autocontrol no debiera estar relacionada con ocultar emociones hacia el grupo que se lidera por el solo hecho de que el resto perciba una realidad que quizá pueda no estar ocurriendo. Por el contrario, manifestar una preocupación y dar participación al equipo para trabajar en conjunto y a posteriori tomar mejores decisiones, seguramente propiciara el espacio para lograr el autocontrol necesario.

### **Multitasking**

Observándolo como ejercicio y entrenamiento del cerebro, se puede desarrollar una adaptabilidad que permita hacer frente a variadas y múltiples demandas en el contexto de la vida organizativa, el cambio de catalizador. Se requiere aportar flexibilidad para lograr una real adaptación a los cambios. Este aspecto también es una habilidad que le aportara al mismo grupo la capacidad de desenvolverse de diversas formas para alcanzar mejores rendimientos en los objetivos propuestos, directamente concatenado con la visión orientada hacia el logro de estos. Para alcanzar esta visión es de suma importancia que los objetivos se establezcan de forma clara y que sean pragmáticos y medibles, ya que esta condición permitirá superar los mismos para que estén en continua evaluación y análisis de los riesgos probables.

### **Confianza en uno mismo (y hacia los demás)**

A través del conocimiento, la confianza en uno mismo y el optimismo se crean condiciones propicias para avanzar en distintos frentes sin dejar que las oportunidades pasen, el líder que confía en sí mismo las aprovecha para construir un mejor desempeño sin dudar de sus capacidades ni de las del resto del equipo que lidera. Transmitir confianza, a través de una comunicación clara se transforma en un acto que inspira seguridad en el

hacer. Del desarrollo de una comunicación interpersonal efectiva y empática, sumado al pensamiento sobre la conciencia organizativa, se puede partir a trabajar de forma colaborativa en el desarrollo de otros, los eslabones de los equipos de trabajo.

### **Empatía**

¿Como conformar un grupo de trabajo en un ambiente colaborativo sin esta cualidad? Se puede. Si observamos grupos de trabajo en el que existan individuos subordinados por jefes (y hasta los términos parecen sonar antiguos en este concepto).

Ponerse en los “zapatos del otro” no es tarea fácil, comprender que las personas son distintas, lograr entender que cada uno conforma sus actos dependiendo de sus estructuras mentales, (en su mayoría por sus propias historias vividas) no es fácil. Observar y escuchar puede no bastar, comprender intentando acercarse a la perspectiva del otro, nos puede acercar. Este aspecto positivo crea conciencia de grupo, promueve ambientes más cálidos de trabajo y genera en las personas el sentido de pertenencia necesario para lograr mayor satisfacción en el ámbito laboral.

La empatía está directamente relacionada con la acción del líder de lograr la creación de una visión compartida, cuando las personas se sienten “parte”, el ambiente es más propicio para que el grupo sea capaz de visualizar ese propósito en común, el líder los inspira a hacer, influenciándolos de manera positiva a través de la utilización del recurso necesario que identifica en cada integrante en particular para lograr persuadirlo y generar atractivos que promuevan determinadas conductas.

### **Incentivar las habilidades**

Aunque la teoría del gran hombre y de los grandes líderes no lo menciona, el desarrollo de las habilidades está implícito en la mayoría de las teorías más antiguas. Si bien el desarrollo de estas no se realizaba de una manera “palpable”, el líder era capaz de identificar esas habilidades colocando a los individuos que las poseían en los lugares que mayormente se ajustaban a sus capacidades, y no es más que el mismo análisis que podemos realizar en la actualidad respecto a las fortalezas de los integrantes en los grupos.

El poder desarrollar las habilidades en los distintos grupos de trabajo se desprende de los aspectos planteados anteriormente, cuando un líder tiene la capacidad de confianza en uno mismo, actúa con transparencia y empatía, logra controlar sus emociones, logra identificar cuáles son los patrones de conducta de los integrantes del grupo para encontrar el poder de influenciarlos positivamente y propicia un ambiente colaborativo de trabajo, es capaz de generar espacios de aceptación hacia el estímulo por parte del líder de incentivar las habilidades detectadas.

La capacidad de desarrollo de estas habilidades en conjunto genera grupos de trabajo más unidos, compartiendo visiones y valores sobre las buenas prácticas de conducta hacia el equipo, resaltando las capacidades individuales para formar un todo, con una mayor solidez y predisposición para afrontar cambios internos y del contexto. La adaptabilidad a los cambios actuales se presenta como una necesidad básica a desarrollar para la subsistencia de cualquier tipo de organización en el macroentorno, y para ello, es vital que toda la estructura organizativa logre funcionar en el mismo sentido.

### **Las decisiones estratégicas y el aporte de valor**

Tomar decisiones, desde la más simple a la más compleja conlleva responsabilidad, algunas se encuentran relacionadas a tareas más rutinarias llamadas programadas, y otras

surgen debido a situaciones no previstas o inciertas, aunque pueda parecer un tanto inadecuado, para esta clase de decisiones, impactan en mayor medida la intuición del líder y sus juicios de valor, aunque los conflictos suelen ser de mayor gravedad cuanto mayor es la responsabilidad del líder. A menudo, en las áreas más operativas de las organizaciones se puede llegar a subestimar el impacto que pudiera tener escoger un camino no acertado, y aquí, traemos la idea de lo que implica la cadena de valor<sup>4</sup> en las organizaciones, en la que es vital, sea cual fuere el área de desarrollo, que la misma se encuentre sólida y lo suficientemente concatenada en visión-misión-objetivos. Es por ello que, resulta indispensable que el pensamiento estrategia para la toma de decisiones pueda trasladarse a todos los integrantes de los equipos a fin de fomentar e incentivar una autonomía capaz de aportar a la creación de valor, y de alcanzar la capacidad de prever riesgos evaluando costos y beneficios, en pos de una mejora continua. Es indispensable ofrecer herramientas como una correcta capacitación y una comunicación clara y transparente que sea capaz de señalar cual es la dirección que tomar.

Las personas logran sentirse mayormente identificadas, seguras y valoradas cuando logran captar esta sinergia.

### **Competencias para las distintas posiciones**

El primer campo de actuación del líder en la administración escolar es la de la formación de equipo, cuyos roles colocan a sus integrantes en las funciones claves referentes a la administración de todos los recursos de la organización, y como fue analizado anteriormente, comienza por la empatía. Acercarse a las personas, escucharlos, conocerlos y generar confianza con la transparencia necesaria para lograr seducir voluntades en pos de alcanzar los objetivos de mejora continua es primordial. Puede resultar más intrincado cuando las personas que forman parte de dicho grupo pertenecen a la

organización hace mucho tiempo y fueron acostumbrados a una determinada forma de trabajo, o expuestos a tareas poco colaborativas con visiones al formato de “jefe-subordinado” en la que pocas veces podían ser escuchados o valorados, o en las que en la mayoría de las situaciones la gestión de cada posición se encontraba directamente ligada a la evaluación, error y castigo. La conciencia emocional desde el plano de una autoevaluación por parte del líder afianza la posición para poder trasladarla al equipo y que el mismo sea capaz de comenzar a visualizar una conciencia organizativa. La determinación en el apoyo moral, la capacitación y la comunicación de objetivos de trabajo claros son piezas fundamentales para lograrlo.

La administración de estas Instituciones gestiona diferentes áreas de recursos, en las que todas son vitales y en todas aparecen distintos aspectos sobre el desarrollo de las competencias a resaltar.

En los roles que funcionan como atención al cliente, resulta también primordial el desarrollo de la empatía y la comunicación clara y eficaz, muchas veces, no siempre se trata de brindar información o captar nuevos clientes, sino que también puede existir la necesidad de resolución de posibles conflictos en los que es aconsejable contar con la mayor cantidad de herramientas que sostengan la buena imagen institucional y aplaquen cualquier tipo de irritabilidad, siempre resaltando estas características más allá de las funciones técnico-operativas que cada posición tenga.

En las posiciones de áreas como Logística y Servicios, el desarrollo de las tareas suele estar mayormente estandarizado, dado que la cantidad de recursos necesarios para la organización generalmente está analizado desde la demanda, pero también puede tener bajo su gestión áreas como Limpieza, Maestranza y Recepcionistas, por lo que se torna indispensable que también se desarrolle la capacidad de conformar equipos de trabajo que

respondan a un alto nivel de influencia y dirección. Quizá, pueda no visualizarse la importancia de estos equipos que poseen una gran responsabilidad, pero el descuido de un simple ladrillo mal colocado puede generar un accidente fatal por negligencia que puede ocasionarle a la Organización grandes pérdidas económicas.

Las áreas de RRHH, están conformadas como uno de los frentes primordiales de atención y contención hacia los integrantes de la organización en sí, y desde esta perspectiva no solo hacen a esta atención-contención de los empleados administrativos sino también al conjunto de Docentes, Auxiliares y Directivos que forman parte de la comunidad educativa. Una posición que requiere de una fuerte identificación organizativa, conciencia emocional, fortaleza mental, inteligencia social y comunicación interpersonal. Es clave por tratarse de la “cara visible” de la organización en sí, de la que puede depender, en muchos casos, la satisfacción o desagrado de un colaborador con su organización.

El área de contabilidad y finanzas posee mayores conocimientos técnico/analíticos, y aun así ante el contexto actual tan cambiante de forma acelerada se hace imperioso que pueda desarrollarse la capacidad de autogestión para alcanzar una mayor adaptabilidad orientada al logro. Es un área que gestiona con proveedores, y en la actual posición argentina, no es fácil acordar posiciones convenientes en ninguna de las dos veredas. Aquí se vuelve a hacer presente el pensamiento estratégico para convencer y llegar a los acuerdos que sean lo más beneficiosos posibles para la organización sin perder de vista la calidad, ni lo que implican los proveedores en la cadena de valor de cualquier organización. El manejo de conflictos y negociación para lograr éxito es muy habitual en la actualidad dado el nivel de inflación e inestabilidad económica actual en Argentina.

Para las personas que están a cargo de la Administración, existen otras gestiones que son necesarias llevar a cabo y que están más vinculadas a la conciencia organizativa, al

ámbito social y que está directamente vinculado con la psicología de las personas. Los distintos niveles educativos, suelen estar liderados por Directivos Pedagógicos que son responsables de los mismos y expertos en sus distintas áreas de desarrollo, son quienes llevan adelante la tarea de organizar cada una de las tareas rutinarias y proyectos con necesidades específicas de recursos humanos y financieros para llevarlos a cabo. Para el ideal de trabajo colaborativo y en pos del beneficio de la Institución se hacen indispensables las conformadas mesas de trabajo, en las que es necesario evaluar las mejores alternativas y decisiones para que pueda existir la colocación de recursos dirigida hacia la creación de valor, aunque la misma no siempre pueda ser medible o redunde en mostrar resultados de mayor rentabilidad en el corto plazo, al medio o largo plazo, sin dudas reflejara la mejora de la calidad del servicio educativo en sí, ya sea a través de una mayor creatividad en innovación o implementación de tecnología. Es variado el análisis requerido para este tipo de evaluaciones y aunque existen herramientas de medición económico-financieras como análisis de presupuestos o valuación de proyectos financieros, es posible que para otras no las haya. En tal sentido, las negociaciones y la influencia se hacen presentes como competencias a desarrollar, teniendo siempre como base la vocación de servicio.

Algunas Instituciones Escolares Privadas pueden tener algún grado de intervención estatal que, en su mayoría, se traducen en una serie de requerimientos para todas las áreas de la organización, tanto pedagógicas como administrativas. Es un aspecto que, si bien es de desarrollo habitual en la actividad, en ocasiones pueden tomar de improviso a las Instituciones y conlleva la movilización de diversa cantidad de recursos internos en donde el desarrollo exitoso de los equipos demuestra la capacidad de previsión y organización para afrontar dicho tipo de demandas.

Puede suceder, que estas instituciones sean parte de un grupo de Instituciones. Dependiendo de la estructura que la organización tenga, existen aquellas que se gestionan de forma autónoma cumpliendo con la misión, visión y objetivos que sean propuestos, otras en las que la gestión administrativa se realiza con un mínima cantidad de recursos humanos en la Institución en donde la mayoría de tareas del tipo jurídico-contable se encuentran tercerizadas y otras en las que existe una sede central que emite los lineamientos de gestión administrativa, financiera y que también funciona como órgano de control. Como el modelo de burocracia maquinal<sup>5</sup> lo describe (muy clásico en organizaciones escolares que no son jóvenes), existen diversas gerencias que coordinan, organizan y supervisan las distintas áreas y el poder de decisión se encuentra centralizado. Para este caso la administración en la Institución escolar funciona como el centro en el que convergen el concepto popularizado como *front-desk* y *back-office*, en el cual las demandas de frente estarían compuestas por la comunidad educativa propiamente, y el back estaría compuesto por la sede central para hacer de soporte de análisis en cuanto a la toma de decisiones.

La problemática que puede llegar a presentar este modelo, dependiendo de las formas de gestión que la sede central posea, es que provoque que los procesos necesarios actuales para llevar adelante una organización más ágil, flexible, horizontal, y adaptativa deban sumergirse en extensas comunicaciones de ida y vuelta verticales y formales para la toma de decisiones, que recaen en pérdida de tiempo y como consecuencia directa, en la falta de eficiencia.

Las habilidades para gestionar los distintos frentes están estrechamente relacionadas con la comunicación interpersonal, la inteligencia social y el desarrollo de equipos. Dependiendo de la personalidad del líder y de cuan necesario sea para el mismo promover la generación de cambios e innovación, será necesario afrontar los distintos desafíos que

están más sesgados hacia desarrollo de la autogestión, la fortaleza mental, la toma de decisiones y el pensamiento estratégico.

### **Conclusión**

Tal fuera planteado al inicio de este trabajo, la revolución científico-tecnológica y la industria 4.0 han impactado sobre la vida de las personas y las instituciones generando la necesidad de adecuación y adaptabilidad por parte de estas a las demandas del contexto en el que sus líderes son el eslabón principal para llevar la tarea a cabo.

La administración de instituciones escolares de Argentina es compleja. Los distintos frentes en los que debe desarrollarse el líder que se coloque al frente de dicha tarea posee una cantidad de aristas y variables en las que todas las funciones que se gestionan son importantes y hacen al conjunto de lo que termina impactando en la calidad del servicio que se ofrece.

La complejidad actual se presenta ante la necesidad de innovación que se requiere para lograr sostener a las Instituciones Escolares en la vanguardia de este mercado, dado que en su mayoría son organizaciones que poseen culturas estructuralmente rígidas caracterizadas por la verticalidad en sus cadenas de mando, formatos que fueron sostenidos a través del tiempo por la mismísima cultura de los sistemas de educación en Argentina.

Por consiguiente, hay que destacar que en el ámbito en el que se desarrolla la gestión de las personas, es decir en la organización, existen tres grandes pilares que se deben de cultivar para poder competir en los mercados actuales, la configuración, el management y la gestión.

La primera hace referencia al universo de las decisiones directivas que hacen al diseño, la forma que adopta y los principios que rigen su accionar. Una adecuada configuración requiere de una lectura del contexto en el que se desenvuelve la Institución, detectando tendencias que las decisiones empresarias luego convertirán en oportunidades de desarrollo, la exploración ambiental y la construcción de escenarios que permita la formulación de la estrategia, la cual se sostiene sobre la cultura corporativa, y una estructura dinámica que se encuentran en la base y que permita crear un ámbito propicio en el que las personas pueden desempeñarse desarrollando todo su potencial óptimamente.

El segundo está relacionado con el rol de los conductores, la gerencia, su práctica y las competencias requeridas. La idea principal es que la verdadera viabilidad y crecimiento de la empresa se consigue esencialmente con la acción de las personas que la integran, la empresa se construye con el éxito competitivo, y esto se logra cuando cada una de las personas que la integran deciden poner lo mejor de sí en las tareas, para lo cual es necesario contar con gente que se encuentre eficazmente conducida, en donde se desarrolle el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, el tratamiento de conflictos y la formación óptima de equipos de trabajo.

Finalmente, en el tercero se tiene en cuenta el concepto de gestión, a partir de modelos que en forma integral representan el gobierno de la empresa, las combinaciones de recursos, tecnología, técnicas y procesos, valores y políticas, que son relevantes para el ordenamiento del funcionamiento cotidiano de la empresa.

La organización es un fenómeno humano que agrupa a un conjunto de personas que comparten una serie de finalidades en común, coordinan esfuerzos y aplican recursos con el objetivo de alcanzar dichos fines. El fenómeno organizacional está ligado a la naturaleza del hombre, es decir a su composición, al sentido de comunidad desde una visión compartida

que expanda el compromiso y permita que la gerencia cumpla con su labor principal que es lograr que cada persona brinde lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos, y también a la necesidad de orden social que garantice la supervivencia y a las condiciones de desarrollo.

La organización responde en su funcionamiento a lo que se denomina sistema, en donde lo que le da entidad son las interrelaciones que se generan. Esto significa que lo que hace que un conjunto de elementos sea un sistema, sean los vínculos que existen entre las partes. El sistema organización posee características que la hacen ser propia y distintiva del resto de los sistemas en donde las principales son: Su permeabilidad, ya que se encuentra en permanente interrelación con el contexto que la rodea, no pudiendo permanecer aislada de las influencias que este genera. Su complejidad, con raíces esencialmente humanas, en donde su desempeño y evolución esta signada por la incertidumbre, y en consecuencia su gestión requiere de intuición y pensamiento divergente. Y su dinamicidad, ya que para sobrevivir necesita estar en permanente estado de cambio.

Por otra parte, en el nuevo contexto es indispensable desarrollar la viabilidad de cada emprendimiento, esto recae en las habilidades directivas de quienes tienen a su cargo la conducción de las organizaciones y de los distintos equipos de trabajo que las integran. Los conductores deben descubrir los nuevos parámetros de gestión, desestabilizar las rutinas, crear visiones alentadoras y trazar un camino sólido para la realización de las expectativas de los distintos grupos participantes.

Estas personas son las que superan las limitaciones organizacionales.

Una de estas limitaciones es la dificultad a la hora de generar la diferenciación que permita un crecimiento sólido. Las posibilidades de diferenciación y crecimiento, como

grandes factores que definen el nuevo campo de juego de las Instituciones Escolares son los recursos humanos, el servicio y la innovación, que como competencia organizacional distinta es lo que realmente permite mantenerse un paso por delante de los competidores en todo momento.

Es así como el mapa del éxito de la organización a través de la creación de valor económico depende en todo momento de una dimensión humana. La visión global del líder corporativo tiene por misión esencial desarrollar la estrategia, alineando a las personas en torno a la creación de valor que hará sustentable a la organización. Por ende, el fortalecimiento de la competitividad requiere del desarrollo de las personas, la construcción de una mística organizacional y la permanente expansión de las competencias esenciales comunes. La perdurabilidad de las organizaciones depende de su capacidad de aprender y de que esta tenga un alcance hacia todos los integrantes de la empresa.

Los seres humanos están hechos para aprender, este concepto hace que las empresas exitosas sean aquellas que lo comprenden plenamente y es así como se convierten en organizaciones abiertas al aprendizaje. Los cambios que van de la mano del aprendizaje se convierten en transformaciones estructurales, formando una organización fuerte.

El construir una organización competitiva, fuerte y abierta al aprendizaje requiere de habilidades de conducción. Es por ello que el ejercicio de un genuino liderazgo ya no se constituye en un valor agregado deseable del perfil de un ejecutivo sino en el punto de partida indispensable para poder ocupar cualquier posición directiva en una organización social.

La supervivencia de la organización requiere de un amplio marco participativo que permita el máximo desarrollo de cada persona en su puesto de trabajo y en interrelación con

los otros. Por consiguiente es indispensable desarrollar una comunicación y circulación de información que tienda a ser más dinámica y menos centrada en la autoridad en donde la política se oriente hacia la creciente autonomía de los recursos humanos, lo cual significa que las personas no estén simplemente dispuestas a acatar y a limitarse a hacer lo que se les diga, si no mas bien impulsadas a desarrollar una cuota creciente de libertad en el trabajo, cumpliendo con las responsabilidades que permitan dar respuesta a sus problemas cotidianos, tomando las iniciativas con el fin de alcanzar los mejores resultados, el conocimiento, la aptitud y la mejora continua comprometida con la vida organizacional.

Para tener relaciones exitosas, los líderes deben generar una cultura basada en el respeto al individuo, ser consistente en su política y en sus propósitos, fomentar la educación para todos y una oportunidad clara de desarrollo, como también el respeto que es la oportunidad de tener éxito y de lograrlo cada día.

Establecer sólidos valores en una cultura organizacional es impartir un sentido de pertenencia y afinidad en cada equipo de trabajo hacia las metas organizacionales, en donde la identidad se convierta en el motor de los esfuerzos individuales y colectivos para el cumplimiento de dichas metas. También dar participación en la labor diaria, mantener motivado al personal, delegarle correctamente las tareas, fomentar la autonomía y el aprendizaje colectivo hacen que cada persona pueda desarrollarse al máximo de su potencial.

Es fundamental contar con personas que desarrollen el liderazgo, siendo este la capacidad efectiva de una persona para generar influencia sobre otras, permite guiar comportamientos e implica la habilidad de poder conducir las voluntades de otros a partir de un ejercicio real del poder, el cual es la materia prima de la influencia pero se distingue

de la misma por referirse a actos potenciales y no a transacciones efectivas en términos reales.

No existe agregado social, grupo humano u organización eficaz en su desempeño sin la presencia de líderes, y su misión principal es mediar en las condiciones cambiantes en que funciona toda organización salvaguardando la integridad de los equipos de trabajo.

Los buenos líderes son aquellos que motivan a las personas de muchas maneras. Siempre articulan la visión de la organización de forma que acentúe los valores de la audiencia a la que se dirigen. Y esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Los líderes también implican a las personas en la decisión sobre la forma de llevar a cabo la visión de la organización, lo cual les da sensación de control. Otra técnica de motivación importante es apoyar los esfuerzos de los colaboradores para poner en práctica la visión, a partir de ofrecerles formación, información y sirviendo de modelo, con lo que se ayuda a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima. Por último los buenos líderes aprecian y recompensan el éxito, lo que no solo da a las personas una sensación de éxito, sino que también les hace sentir que pertenecen a una organización que se preocupa por los colaboradores que la integran, por lo que cuando esto se logra, el trabajo se convierte en algo motivador.

Toda persona que emprende un camino de desarrollo en la actividad de conducción, atraviesa diferentes etapas que forman parte de los planos de crecimiento que comienza por el liderazgo individual, que es el que nace desde uno mismo; el liderazgo grupal, con la capacidad de influir sobre el grupo de trabajo en el que construye poder a partir de su desempeño y valores compartidos; y el liderazgo organizacional, que va más allá del dominio del grupo, se extiende hacia toda la organización y puede convertirse en un símbolo para los distintos públicos de la empresa.

La primera etapa está relacionada con la personalidad de cada individuo y la última con la acumulación de experiencias y la adquisición de una visión corporativa, la intermedia es objeto directo de la capacitación y el entrenamiento.

Encontramos que el ejercicio del liderazgo se desarrolla en un marco dinámico de relaciones, intereses, objetivos y expectativas en cuyo marco el conductor debe dar respuesta al menos a tres tipos de necesidades:

Las necesidades de la organización: que se refieren a la misión y los objetivos de la empresa, a través de las metas operacionales y las actividades que cada equipo de trabajo debe realizar a fin de cumplir con los objetivos de cada organización.

Las necesidades individuales: propias de cada integrante de la organización, la labor que debe cumplir, el rol que debe desempeñar, las responsabilidades a las que debe enfrentarse.

Y las necesidades del grupo: que son aquellas propias de un determinado equipo de trabajo y que unifican comportamientos de todos sus integrantes a partir de deseos y expectativas comunes.

Es importante aclarar que uno de los problemas más habituales de la administración es el dar respuesta en forma total a una amplia gama de intereses que muchas veces pueden ser contradictorios entre sí. Para lo cual, es fundamental encontrar los puntos de confluencia entre estos conjuntos para construir un área de influencia sólida capaz de expandirse en forma permanente, consolidando el poder del líder sobre su equipo.

Para ello, es el líder mismo quien crea estrategias, direcciona hacia donde la empresa desea llegar, tiene visión de futuro y logra que el personal se alinee, detrás de ella.

Estas habilidades del líder se aprenden en su mayoría, en el marco de un estado de equilibrio emocional que moldea su carácter, el cual resulta de una combinación de experiencias de vida y de trabajo.

En donde finalmente lo que lo forma es su voluntad, su capacidad para aprender y reflexionar sobre las experiencias vividas.

---

### **Referencias**

- <sup>1</sup> Componente del modelo de contingencia. Fiedler F. 1965-1967
- <sup>2</sup> Modelo de la contingencia. Fiedler F. 1965-1967
- <sup>3</sup> Modelo DAFO, Humphrey, A. 1960.
- <sup>4</sup> Cadena de Valor, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Porter M. 1985.
- <sup>5</sup> Burocracia Maquinal, The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research Mintzberg H. 1979

### **Bibliografía**

- Carlyle, T., (1795-1881). *Los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*.
- Fiedler, F., (1965-1967). *Teoría de los rasgos del liderazgo: Liderazgo y Administración Efectiva*.
- Giraldo, D., & Naranjo Agudelo, J. A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Goleman, D., (2013). *Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional*.
- Grosso, F., (2020). *Liderazgo, Desarrollando las 9 competencias*.

Mintzberg, H., (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*.

### Artículos

“Una breve historia del liderazgo” Maza y Ortega, ISSN No. 1390 – 3748 REG. Directorio Latindex No. 22956 Edición No. 36 Vol. 9 – No. 4 - Pág#11-16 Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG Octubre - Diciembre, 2015

*Forbes\_ Liderazgo\_ Seis ideas de liderazgo para aumentar el rendimiento de equipos*

<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/al-estilo-bill-gates-seis-ideasliderazgoaumentar-rendimiento-equipos-n18980>

*Forbes\_ Liderazgo\_ Las seis habilidades blandas más buscadas por los reclutadores*

<https://www.forbesargentina.com/liderazgo/cuales-son-seis-habilidades-blandasmasbuscadas-reclutadores-n19629>

*Fernando Grosso. (2020). Webinar UAI. La formación de líderes.*

[•Webinar• "La formación de líderes como recurso estratégico para las organizaciones y la sociedad". - YouTube](#)

*Guía de Normas APA, 7ma edición.*

## Índice

1.Justificacion_____	2
2.Planteo del problema_____	2
3.Objetivo general_____	2
4.Objetivo específico_____	3
5.Marco teórico_____	3
6.Abordaje metodológico_____	3
7.Analisis e interpretación del material relevado_____	22
8.Conclusiones_____	36
9.Bibliografía_____	45