

Liderar equipos de trabajo

Especial para **Punto edu** por Pello Aramendi Jauregi, Universidad del País Vasco.

TENDENCIAS SOBRE EL CONCEPTO DE LIDERAZGO

El líder es un profesional que posee capacidad e influencia para dirigir un proyecto institucional común. Pero ¿qué es lo que caracteriza al líder de una institución educativa?, ¿existen una serie de rasgos específicos que definen a este profesional?, ¿de qué manera se ha interpretado este concepto durante el pasado siglo XX? Para dar respuesta a estas cuestiones es interesante realizar un breve recorrido en torno a la evolución histórica del concepto de liderazgo.

Teoría de los rasgos personales

En las décadas de los cincuenta y sesenta la teoría de los rasgos personales (Spots, J.1964, en Pascual, R. 1987:41) tuvo gran relevancia en la comunidad científica. Se afirmaba que las características de la personalidad eran esenciales para tener capacidad de liderazgo (inteligencia, autoridad, habilidad para comunicar, etc.). Este enfoque comienza a entrar en crisis por la falta de acuerdo en torno a las cualidades que debía tener un líder eficaz. No hay evidencias de que un conjunto determinado de características personales prediga la eficacia del líder en una organización. La revisión de diferentes investigaciones realizada por Reddin, F. (1970, en Pascual, R., 1987:43) da como resultado la identificación de decenas de cualidades, por lo que la tarea de discernir el perfil del líder eficiente resulta complicado.

Teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia toma fuerza en la década de los setenta y ochenta. Su premisa funda-

mental sostiene que, a la hora de seleccionar el líder adecuado, es necesario realizar un diagnóstico de la situación concreta de la organización. El líder se debe adecuar a las circunstancias por las que atraviesa la institución. El máximo exponente de esta corriente es Fiedler, F. (1984, en Villa, A. 1993:19), impulsor de las teorías situacionales. Según este autor, el éxito del líder depende de dos factores:

-Diagnosticar las características específicas de la organización. Debe conocer la institución, los proyectos y retos que aborda, sus prioridades y expectativas y los resultados que obtiene.

-Adaptar el estilo de liderazgo a las características y necesidades de la organización. La actuación del líder puede dirigirse hacia dos direcciones: tratar de impulsar las relaciones personales en la organización (busca la satisfacción personal de los profesionales mediante el impulso del clima y las relaciones humanas) y/u orientarse hacia la tarea (centrarse en el trabajo a realizar en la institución para lograr sus objetivos).

Según Fiedler, el líder orientado hacia las relaciones humanas es más eficiente en situaciones moderadamente favorables. Sin embargo, el líder dedicado a la tarea (al trabajo) es más eficaz cuando la institución atraviesa momentos difíciles.

Capacidad de mejorar

A finales de los ochenta y comienzos de los noventa se comienza a valorar al líder por su capacidad de mejorar la organización. Bernard Bass (1988, en Villa, R., 1993:26) distingue tres modelos de liderazgo: el laissez faire, el transaccional y el transformacional. Vamos a explicitar las características de estas tipologías:

-El líder laissez-faire evita tomar decisiones impor-

tantes y carece de iniciativa para abordar los retos de la organización.

-El líder transaccional intercambia premios y favores a cambio del esfuerzo realizado por parte de los profesionales (transacción). Si el profesional se esfuerza en su trabajo el líder le concede recompensas.

-El líder transformacional pretende impulsar el crecimiento profesional y la innovación en la organización. Su prioridad es el desarrollo y la capacitación de los docentes.

La teoría situacional de Fiedler y la transformacional de Bass se sintetizan en la teoría de Blanchard, K. y Zigarmi, P. (1996). Éstos desarrollaron una visión del liderazgo original y práctica a la vez, basada en tres principios fundamentales:

-El estilo ideal de liderazgo no existe. El líder debe adaptarse a la situación concreta de cada organización y tomar las decisiones pertinentes para hacer crecer a los miembros de la institución.

-Para ello se deben diagnosticar las necesidades de formación de los miembros del grupo y orientar su desarrollo profesional.

-En función de este diagnóstico, adapta el estilo de liderazgo a la situación de la organización y a las características de los profesionales.

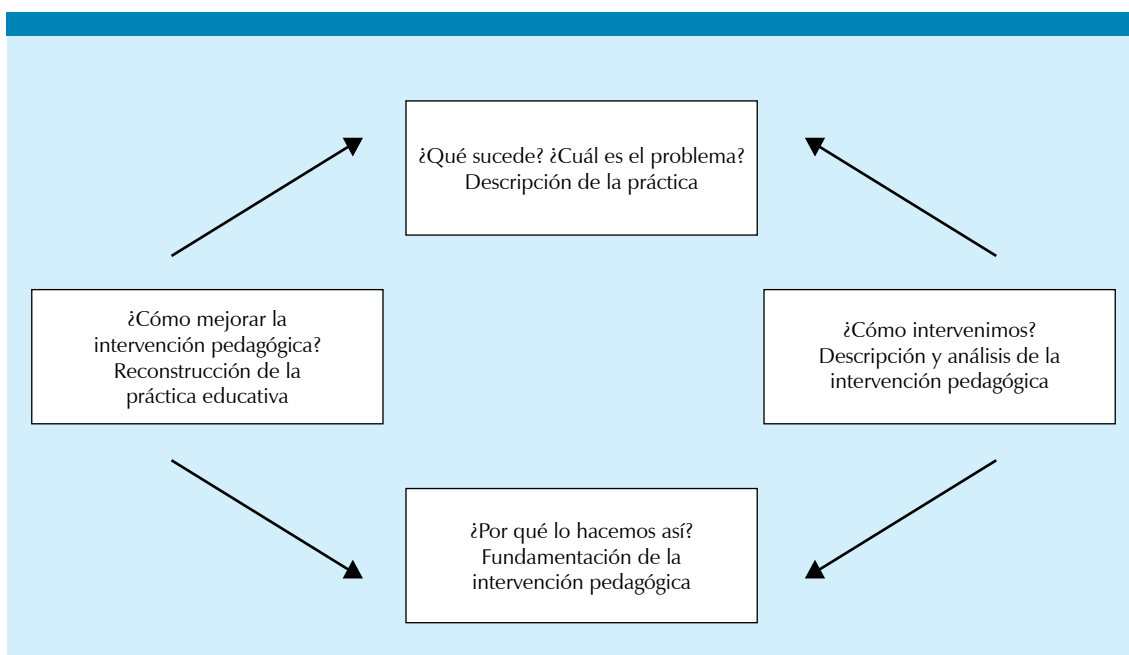
Estos autores afirman que no hay nada más injusto que tratar a todos los profesionales por igual.

Los miembros del equipo tienen características diferentes y deben ser tratados de forma distinta. Su propuesta se basa en adecuar los estilos de liderazgo a las peculiaridades del grupo (experiencia, capacidad e implicación del profesional). En función de estas dos dimensiones, Blanchard, K. y Zigarmi, P. (1986:80) identifican cuatro estilos concretos de liderazgo (D1-D2-D3-D4) y dos tipos de delegación de tareas (S1-S2).

LIDERAR ES FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

Las perspectivas anteriores en torno al liderazgo orientan nuestro discurso hacia la forma de impulsar el desarrollo profesional de los docentes. Mayo, A. y Lank, E. (1994:10) afirman que “una organización que aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que disponen sus profesionales para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus miembros”. La función principal del líder es impulsar procesos de análisis y reflexión en torno a la práctica educativa y lograr, de esa manera, la capacitación de los docentes.

Este proceso de reflexión se puede secuenciar en cuatro fases: la descripción de la práctica educativa (¿qué sucede?, ¿qué problema tenemos?),



el análisis de la intervención pedagógica (¿qué hacemos ante esta situación?), la fundamentación de la intervención (¿por qué lo hacemos de esa manera?) y la fase de reconstrucción (¿cómo podemos mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje?).

De La Torre (1994:174) afirma que el objetivo fundamental de la capacitación docente es la innovación y la mejora profesional (“formar para innovar”). Estos procesos de cambio facilitan a la vez la formación de los profesionales (“innovar para formar”). La reflexión “en la práctica y sobre la práctica educativa” es el eje básico del desarrollo profesional. En una investigación realizada por (Aramendi, P. 1997) se afirma que los factores que más influyen en la innovación de los centros educativos son el trabajo en equipo, el liderazgo del director, la organización del centro y la capacidad de búsqueda y análisis de la información por parte de los docentes. Las correlaciones de estas variables con la innovación son fuertes y significativas.

El crecimiento profesional, grupal y organizacional requiere la formación de directores y directoras capaces de liderar equipos de trabajo, dinamizar el pensamiento grupal y orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje hacia la innovación y el cambio.

LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS

La colaboración es uno de los factores decisivos en la mejora de los centros educativos. Loscertales (1997) afirma que los equipos de trabajo evolucionan hacia grados superiores de desarrollo transitando por tres etapas fundamentales: nacimiento del grupo (sus miembros perciben la necesidad de trabajar juntos), la madurez (el equipo posee una estructura de relaciones, roles, normas y objetivos claramente especificados) y el declive (la falta de procesos innovadores y las tensiones internas fragmentan el grupo). En consecuencia, una de las tareas fundamentales del líder es diagnosticar el nivel de desarrollo de los equipos de trabajo y definir un estilo de liderazgo que fomente el crecimiento profesional y grupal y la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje

El funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo exige tener en consideración una serie de principios:

-Los niveles de esfuerzo e implicación de los docentes están mediatizados por el valor de los objetivos que se pretenden lograr y la probabilidad de conseguirlos.

-El comportamiento de los miembros del grupo mejora en función de dos factores: la capacidad que poseen para abordar los retos de la organización y el fomento de las relaciones personales entre sus miembros.

-Los profesionales aumentan su implicación cuando las compensaciones son superiores a las contribuciones y a las tareas que les exige el grupo.

-La satisfacción del grupo mejora cuando sus miembros poseen un estatus y unas habilidades similares y existen roles claros, comunicación fluida, autonomía para trabajar y mecanismos efectivos de coordinación, especialización e integración de tareas.

Las variables que mayor incidencia tienen en la eficacia de los grupos de trabajo están vinculadas a los inputs (claridad del proyecto, objetivos del grupo, características de la tarea, motivación de los profesionales, recursos disponibles- humanos, económicos, tecnológicos, espaciales y temporales-, distribución de roles), relacionados con los procesos (clima grupal, planificación y coordinación de tareas, cohesión entre sus miembros, comunicación intra e intergrupal, liderazgo y dirección, gestión del conocimiento, evaluación del funcionamiento, autonomía, formación y capacidad de innovación y mejora), los outputs (resultados obtenidos) y los relacionados con el entorno (saber aprovechar las oportunidades de crecimiento que proporciona el contexto).

La función principal de los líderes de los centros educativos es dirigir y orientar a los equipos de trabajo hacia estadios de desarrollo más avanzados, mediante el análisis, la reflexión y la reconstrucción de la práctica educativa.