



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 092, AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

T E S I N A

**“El Liderazgo como área de oportunidad para directivos del
CETis No. 154 *Adela Velarde*. Recuperación de la experiencia
profesional”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A :

XITLALI MELINA TOVAR CALDERÓN

DIRECTORA DE TESINA:

MAESTRA: HEIDI ADÁN ROMÁN

México, D. F. Febrero de 2012.

*No existe un líder sin misión,
y no existe una misión sin pasión.*

(Sergio Pascual).

AGRADECIMIENTOS

El Trabajo de tesis no se habría podido realizar sin la ayuda de muchas personas que me han manifestado su apoyo y conocimiento. Agradezco a cada uno de ustedes cuanto han hecho por mí, para que el trabajo saliera adelante de la mejor manera posible.

A MIS PADRES

Gracias por el amor y apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida, muchas gracias también por todo sus esfuerzos y sacrificios proporcionados a mi vida escolar.

A MIS HERMANOS

Por tu apoyo Ameyalli, Andrea Melissa, Francisco Leopoldo, y en especial a José Octavio.

A MIS AMIGOS

Que creyeron en mí y me apoyaron dándome ánimo para la realización del trabajo.

A MIS PROFESORES Y ASESORES

Agradezco también a los profesores que me han dado su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimiento.

A la profesora Heidi Adán Román por su asesoría y enseñanza en la elaboración del trabajo.

Agradezco también a las profesoras Castañeda Salgado Adelina, Rivera Morales Alicia, Becerril Palma Ma. Elena, por haber confiado en mi persona, por sus correcciones, por su atención y paciencia.

Gracias a los Profesores Pedro Gámez y Abdías Aceves por sus conocimientos aportados para realizar el trabajo dentro del seminario por experiencia Profesional.

También quiero expresar mi agradecimiento a la Maestra Rocio Villegas Romero por su apoyo incondicional.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	<i>5</i>
---------------------	----------

Capítulo I

1.-EXPERIENCIA LABORAL EN EL CETis No. 154

<i>1.1.- Problemática detectada</i>	<i>8</i>
<i>1.2.- Experiencia Profesional</i>	<i>14</i>
<i>1.3.- Reseña del CETis No. 154</i>	<i>17</i>

Capítulo II

2.-CONCEPCIONES IMPORTANTES DEL LIDERAZGO

<i>2.1.-Conceptos de la Administración</i>	<i>22</i>
<i>2.2.- Conceptos del Liderazgo</i>	<i>26</i>
<i>2.3.- Conceptos de la Dirección</i>	<i>37</i>
<i>2.4.- Conceptos de la Comunicación</i>	<i>38</i>

Capítulo III

3.-PROPUESTA DE MEJORA PARA DIRECTIVOS DEL CETis No. 154

<i>3.1.- Propuesta de mejora</i>	<i>42</i>
<i>3.2.- Conclusiones</i>	<i>53</i>

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

El éxito como parte importante de las organizaciones depende de la gente que en ellas laboran y ésta depende de un líder que sea capaz de reinventarla y obtener lo mejor de sus seguidores.

La presente tesina está elaborada en la modalidad de la experiencia profesional sustentada en los años laborados hasta la fecha como personal de apoyo a la educación, y como jefe de oficina de Servicio Social y Titulación en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.154¹, la Institución Educativa es de nivel medio superior donde se ofrece la modalidad de bachillerato tecnológico de carácter bivalente, es decir, a la vez que se concluye el bachillerato (que permite continuar con estudios a nivel superior), se cursa una carrera a nivel de técnico profesional, dependiendo éste de la Subdirección de Enlace Operativo en el Distrito Federal (SEODF) dependiente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) la que a su vez depende de la Secretaría de Educación Media Superior (SEMS) subordinado de la Secretaría de educación pública (SEP).

Éste trabajo se enfoca en la problemática de la falta de liderazgo dentro de la área directiva, la cual se dirige a las actividades diarias de Jefes de Departamento, los cuales se encuentran ubicados de acuerdo al organigrama del plantel en los cinco departamentos, conformados por los siguientes departamentos: Departamento de Servicios Administrativos, Depto. de Servicios Docentes, Depto. de Servicios Escolares, Depto. de Vinculación con el Sector Productivo, Depto. de Planeación y Evaluación.

Al referirme en la investigación a los Jefes de Departamento hablo de los responsables de cada una de las distintas áreas, en donde el proceso de

¹ La siguiente vez que se mencione al Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios solo se hará con las siglas **CETis**.

influencia del liderazgo sobre otros debe ser tomado de forma importante, para el logro de las metas, los objetivos y la misión del plantel.

Un administrador tiene el perfil orientado a la tarea, los resultados y el trabajo por los objetivos, mientras que el líder se enfoca más hacia el establecimiento de la visión futura, la empatía con sus colaboradores, la motivación del grupo entre otros. Es elemental reconocer que un líder es quien guía a un grupo para alcanzar un objetivo dentro de la organización. Dentro de nuestro sistema laboral es conveniente que los Jefes de Departamento desarrollen su gestión siendo líderes tomando las decisiones más convenientes para la obtención de buenos resultados en el logro de objetivos y metas de la organización.

El objetivo central del trabajo es el análisis de la no utilización del liderazgo por parte de los Jefes de Departamento dentro de la gestión del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.154.

Este trabajo se conforma de tres etapas las cuales están divididas en: en el primer punto: se desarrolla una descripción de la experiencia profesional de las actividades realizadas en la institución de Educación Media Superior y donde se despliega la problemática existente en cada área Directivas de la gestión de el CETis No.154. Dentro del segundo capítulo, lo mostrado es la metodología sobre conceptos básicos relacionados con el liderazgo, estos conceptos son: administración, las funciones del administrador, la dirección, el administrador, la comunicación, el liderazgo, el concepto de líder, teorías de estilos de liderazgo. En el capítulo tres es donde se desarrolla la propuesta de mejora basada en sugerencias y recomendaciones sobre las áreas de oportunidad que tienen los Jefes de departamento y que no aprovechan al máximo para crear un ambiente favorable con su personal de apoyo a la educación.

CAPÍTULO I

**"EXPERIENCIA LABORAL
EN
EL CETis No.154"**

1.-EXPERIENCIA LABORAL EN EL CETis No.154

El primer capítulo habla de la problemática detectada en la experiencia profesional a lo largo de 10 años de trabajo en el CETis No.154, mi labor se ha enfocado en el área de apoyo a la educación (sin dejar de lado el haber estado por un semestre como Jefa de oficina), en estas dos actividades se detecta la mínima utilización del liderazgo por parte de los Jefes responsables de cumplir metas.

1.1 PROBLEMÁTICA DETECTADA

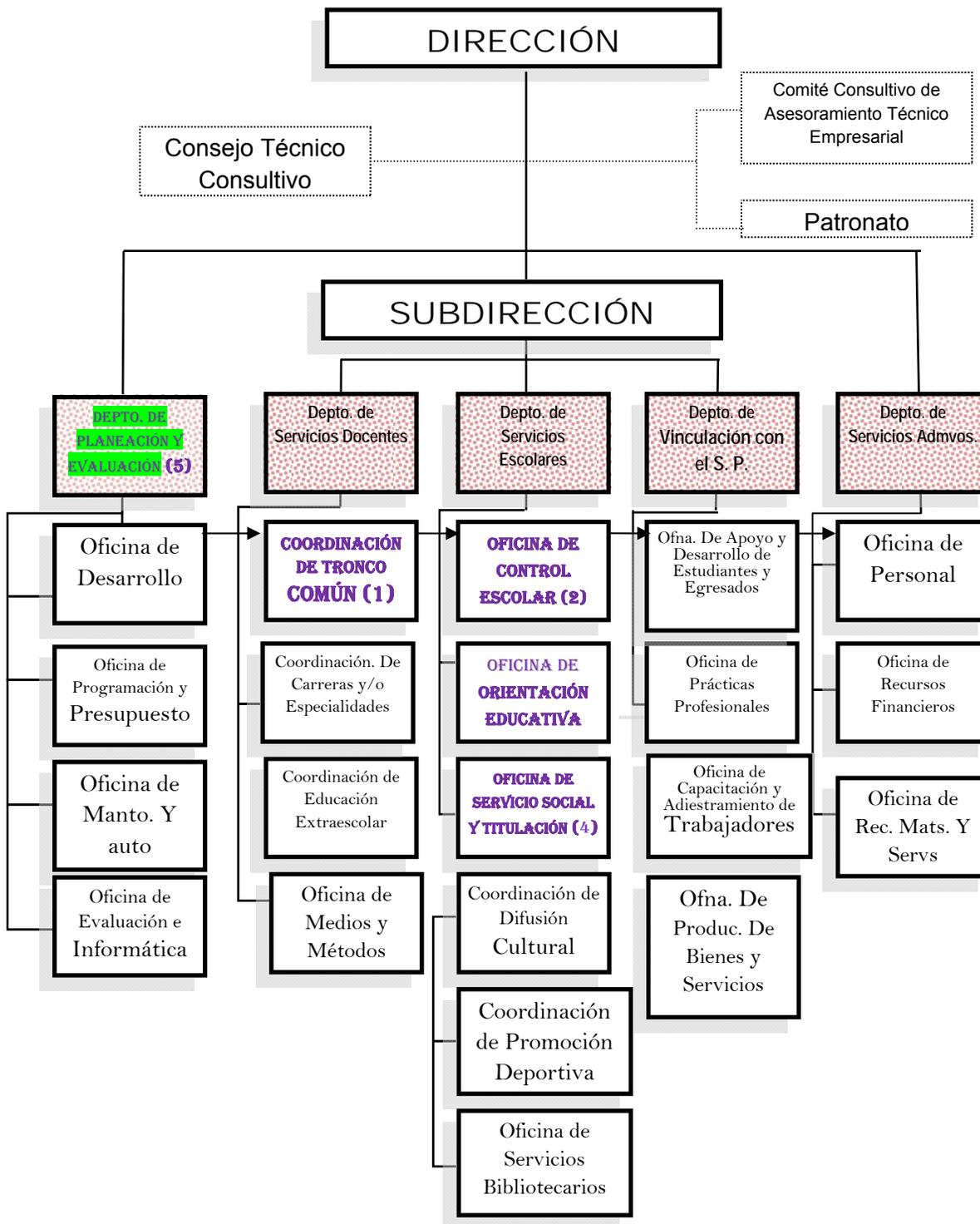
Una de las problemáticas más clara que he podido identificar en estos años de experiencia en el CETis No.154 (como personal administrativo y realizando actividades de secretaria), es la forma en que se hace la gestión de las distintas áreas de los departamentos y donde existen inconvenientes para llevarse a cabo en tiempo y forma las metas de cada ciclo escolar, aquí se deja ver la poca práctica de influencia que se necesita por parte de cada uno de los responsables hacia su personal, haciendo de lado el recurso humano que es esencial para realizar el trabajo.

Los Jefes de Departamento basan su administración en la posición de mando, por tener la responsabilidad de que salga el trabajo dan indicaciones para que realicen las actividades ejecutándose de forma mecánica, sin razonamiento ni explicación alguna para poder lograr el cumplimiento de sus metas, pero lo que ha sucedido con ésta forma de administrar es conseguir fallas que se convierten en graves cuando afectar a otro departamento, como consecuencia se tiene la entrega de información fuera de tiempo a las áreas donde solicitaron dicha información, afectando con ello el reporte correspondiente de la entrega a otras instituciones que requieren los datos, otro aspecto que afecta en la forma de proceder administrativamente es: una organización deficiente en cuanto a realizar eventos, donde al momento en que surgen las problemática, por no contar con el control, sólo se preocupan de salir de la situación resolviendo de la mejor manera y sin tener en mente un aprendizaje de lo sucedido, ya que, no manejan una postura de

cambio donde podrían hacer mejor las cosas para eventos futuros, continuando en su postura hacer por hacer.

A continuación el organigrama del cuadro No. 1, muestra las oficinas en las que he laborado como asistente administrativo, indicándose después las problemáticas que afectaron en su momento el logro oportuno de las metas, teniendo como inconveniente aspectos que caracterizan al Liderazgo, por lo que, a mi parecer el liderazgo es una herramienta importante para el funcionamiento de la administración del Plantel.

ORGANIGRAMA



Cuadro No.1 En el anterior organigrama del CETis No.154, se muestra con letras color morado las distintas áreas de trabajo en las que he laborando como personal administrativo (**secretaria**), (en la oficina de Servicio social y titulación estuve como jefa de Oficina), con el color verde es donde actualmente me encuentro trabajando como personal de apoyo a la educación.

Fuente pág.: www.sems.gob.mx

De acuerdo a mi visión, en el siguiente cuadro menciono los elementos que existieron en las distintas áreas en las que he laborado y que son aspectos pertenecientes al liderazgo y que utilizaron para alcanzar objetivos y metas en su momento. Estas observaciones son del trabajo realizado como Auxiliar analista técnico (Secretaria), y como jefe de oficina.

En el cuadro se coloca una ☆ para indicar que ocurrió el elemento positivamente en el área de trabajo.

ELEMENTOS DE LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN.	AUXILIAR DE TALLER DE ALIMENTOS	AUXILIAR ANALISTA TECNICO DE LA OFICINA DE CONTOL ESCOLAR	AUXILIAR ANALISTA TECNICO DE LA OFICINA DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA	JEFA DE LA OFICINA DE SERVICIO SOCIOAL Y TITULACIÓN.	SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN. ACTUAL	OTROS DEPARTAMENTOS EN LA ACTUALIDAD
Hay comunicación			☆	☆	☆	
Hay motivación		☆			☆	
Se propicia el trabajo en equipo		☆	☆	☆	☆	
Se trabaja de forma mecánica	☆	☆	☆	☆		☆
Se toma la capacitación de más de 1 curso de actualización.		☆			☆	
Los empleados son responsables.				☆	☆	
Se concientiza al personal sobre las metas					☆	
Se promueve el desarrollo potencial de las personas.					☆	

<i>ELEMENTOS DE LIDERAZGO COMO HERRAMIENTA PARA LA ADMINISTRACIÓN.</i>	<i>AUXILIAR DE TALLER DE ALIMENTOS</i>	<i>AUXILIAR ANALISTA TECNICO DE LA OFICINA DE CONTOL ESCOLAR</i>	<i>AUXILIAR ANALISTA TECNICO DE LA OFICINA DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA</i>	<i>JEFA DE LA OFICINA DE SERVICIO SOCIOAL Y TITULACIÓN.</i>	<i>SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN . ACTUAL</i>	<i>OTROS DEPARTAMENTOS EN LA ACTUALIDAD</i>
Existe confianza hacia los empleados.					☆	
El jefe crece y hace crecer su gente		☆			☆	
El jefe cuenta con herramientas para relacionarse con los demás. (Se ríe, es amable, escucha, elogia, hace sentir importante a los demás, tiene destrezas, tiene carácter).		Se ríe, es amable, escucha, elogia, hace sentir importante a los demás, tiene destrezas, tiene carácter	Tiene destrezas , tiene carácter	Sonríe, es amable, tiene destrezas , tiene carácter.	Es amable, escucha, tiene destrezas, tiene carácter	Algunos tienen: destrezas, tienen carácter

Fuente Propia: Cuadro No. 2 Los aspectos importantes de los sitios donde he tenido la experiencia laboral deja ver la necesidad de aplicar los elementos que corresponden al liderazgo, ya que en la mayoría no se toman en cuenta para las actividades a realizar (dándose por no tener a su alcance herramientas de como ser un líder dentro de la gestión).

Mi experiencia en el trabajo realizado me ha permitido identificar la ausencia de un líder en la gestión de la institución educativa, por fallas tan simples como las mencionadas en el cuadro y donde son la falta de: comunicación, motivación, trabajo en equipo, capacitación, responsabilidad en el trabajo, apoyo para crecer laboralmente, confianza, el no contar con características personales pertenecientes a un líder.

Con lo expuesto en el cuadro (2) se observa que los elementos que corresponden al liderazgo han sido aplicados en dos Departamentos, se dio de esa forma porque los responsables en su momento de Servicios Escolares, Planeación y Evaluación cuentan con las bases que corresponden a ser un líder en la gestión, mientras que los demás responsables de dar resultados óptimos no aplican las habilidades de liderazgo por no considerarlas importante para el logro del cumplimiento de las metas.

Para llegar a una mejora del plantel, es importante que los responsables así como sus trabajadores consideren aplicar los aspectos característicos del liderazgo en cada una de sus áreas como parte de la Administración del plantel, y, así lograr las metas establecidas de los indicadores que cada Jefe de Departamento se planea cumplir.

El no considerar al liderazgo como una herramienta de la Administración, hace que cada Jefe trabaje de una forma poco atractiva para los involucrados en el proceso. Por lo que, además de que el Jefe de Departamento aporte la dirección y rumbo a su departamento, debe ser un líder que conduzca a las personas a su cargo a alcanzar las metas que se propone llevar a cabo para el ciclo escolar, y de manera importante, para tal fin es necesario que tome en cuenta la motivación humana.

1.2 EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mi experiencia laboral comienza en el año 2000, en el CETis No.154 cuando surge la necesidad de realizar el servicio social, empecé a laborar bajo la dirección del Lic. Felipe Heredia Albarrán, en el departamento de Servicios Escolares incorporándome al área de control escolar en el turno vespertino desempeñando el puesto de auxiliar administrativo.

Formalmente me integró a la Institución el 16 de marzo de 2001, cubriendo diversos interinatos administrativos tanto en el turno matutino como en el vespertino. El primer interinato a ocupar fue en el turno matutino como auxiliar de taller y laboratorio de la Planta piloto de la Especialidad de Análisis y Tecnología de Alimentos que depende del Departamento de Docentes. Por un semestre fungí como responsable de la planta y de los diversos espacios de la especialidad: taller de cárnicos, lácteos, panificación y laboratorio de microbiología. Mi jefa inmediata la presidente de Academia de la Especialidad.

Al terminar el semestre por necesidades del plantel, se hizo un reajuste del personal y por solicitud del Lic. Heredia, regrese al Departamento de Servicios Escolares en el turno vespertino en la oficina de control escolar. En esta área laboré por 5 años. Durante mi estancia en este departamento, me otorgaron la base de la plaza de personal de apoyo a la educación correspondiente al área administrativa.

En enero 2007 me asignan a la oficina de Orientación Educativa teniendo como Jefa a la Lic. Blanca E. Cárcamo Méndez. Realicé actividades secretariales, atendiendo a alumnos y padres de familia en la orientación de las distintas actividades escolares.

Por cuestiones personales, en enero de 2008, solicite cambio de turno y me asignan como Jefa de la Oficina de Servicio Social y Titulación. En mi gestión realicé la aportación de la adaptación de una guía (documento) donde se explica el proceso de titulación y servicio social, la información fue colocada por vez primera en la agenda escolar.

En septiembre 2008 comencé a laborar como Secretaria en el Departamento de Planeación y Evaluación. El Departamento se encarga de recolectar, analizar, capturar y entregar a otras instancias, la mayoría de la información que es generada en el plantel de los distintos departamentos que conforman el CETis, la información es reportada a los distintos programas estadísticos que son requeridos por instituciones como: Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Subdirección de Enlace Operativo en el Distrito Federal (SEODF), Secretaría de Educación Media Superior (SEMS), Secretaría de educación pública (SEP).

En esta área es muy importante mantener comunicación con las demás Jefaturas del plantel para el mejor desempeño de las funciones que se realizan en el departamento y por consecuencia el buen funcionamiento de la Institución.

Las actividades que he realizado administrativamente en las áreas mencionadas son:

Mis funciones en los talleres y laboratorios de alimentos consistían en:

- 📌 Auxiliar a docentes dentro de talleres y laboratorios.
- 📌 Orientación y atención a los alumnos para realizar prácticas.
- 📌 Organización de los diferentes equipos, utensilios y reactivos de los laboratorios y talleres.
- 📌 Elaboración de inventario de todas las áreas de la planta de Alimentos.

El trabajo realizado en control escolar consistió en:

- 📌 Auxiliar a los docentes en distintas actividades escolares.
- 📌 Orientación y atención a los alumnos de trámites a realizar.
- 📌 Participar en la organización y coordinación de los eventos de la entrega de diplomas de generación.
- 📌 Organizar y mantener los archivos de los grupos asignados.
- 📌 Atender a padres de familia para cualquier trámite que necesitaban realizar.

- 📌 Apoyar y coordinar las diferentes visitas a eventos fuera del plantel. (académicos, Culturales, etc.)
- 📌 Gestionar trámites ante instancias externas: (DEGETI, SEP, etc.)
- 📌 Realizar diferentes oficios para trámites internos y externos.
- 📌 Participar en la campaña de promoción del plantel, ante las diferentes secundarias.
- 📌 Mantener comunicación interna con personal docente, administrativo técnico y alumnado del plantel.
- 📌 Mantener comunicación con instituciones externas, Sector social, público y privado.

Las funciones que ejecuto como secretaria de Departamento de Planeación y Evaluación, expuestas por el manual de organización del Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios de la DGETI corresponden a:

- ❖ Mecanografiar y revisar los trabajos que me asigne el jefe del departamento.
- ❖ Atender las llamadas telefónicas tomando nota de los recados.
- ❖ Llevar el seguimiento de la agenda de trabajo del jefe del departamento.
- ❖ Llevar el registro de la correspondencia y contestar aquella que me señale el jefe del departamento.
- ❖ Integrar y archivar los documentos del departamento
- ❖ Proporcionar, de acuerdo con las instrucciones del jefe del departamento, la información que puedan requerir las unidades administrativas del plantel.
- ❖ Cumplir con las demás funciones que me asigne el jefe del departamento y que sean afines a las que anteceden.

Mi experiencia laboral en la institución me ha permitido identificar las áreas de oportunidad que debieran de tomar en cuenta los jefes de departamento para su administración, donde tendrán que involucrar a su equipo de trabajo en aspectos como la comunicación, motivación, trabajo en equipo, entre otros, obteniendo con ello una mejora para el plantel.

1.2 RESEÑA DEL CETis No. 154

Si el objetivo del CETis es la formación de bachilleres tecnológicos que desarrollen, fortalezcan y preserven una cultura tecnológica y una infraestructura industrial y de servicios que contribuyen a satisfacer las necesidades económicas y sociales del país, es necesario que se tome en cuenta y desarrolle el liderazgo en la gestión del plantel, realizando los trabajos así como eventos en tiempo y forma de una manera organizada con los involucrados.

Las fuentes que corresponden a la información de los datos plasmados en éste apartado, son extraídos a lo largo de estos años laborando, recolectando datos en trípticos, en la agenda escolar y en documentos oficiales que se encuentran al resguardo del área de Planeación y Evaluación como son: copia de la escritura del predio, plantilla de personal, así como de el programa de rendición de cuentas.

El CETis No. 154 donde se encuentra el plantel educativo fue donado por el C. Pedro Juárez Flores, ejidatario de San Pedro Mártir, la autorización para la creación de ésta institución corrió a cargo del C. Ingeniero Talan Ramírez, Director general de Educación Tecnológica Industrial, autorizándose una oferta educativa con las especialidades de Técnico en Alimentos y Técnico en Mantenimiento, con una matrícula de 152 alumnos. La institución se crea el 24 de octubre de 1984, en calle Cedral sin número esquina Xochitpetl en la colonia ejidos de San Pedro Mártir, Tlalpan, México D.F., estando al frente el Ingeniero Irra Fajardo Francisco, entonces nombrado Director de ésta Institución educativa contando con la siguiente plantilla de personal: un Subdirector, cinco jefes de Departamento, once Docentes y doce administrativos.

A continuación menciono el nombre de los directores que han estado gestionando hasta la fecha en este Centro educativo, la mayoría desempeñándose en una administración de compromiso y responsabilidad, con mejoras para el servicio de su labor directiva.

- I. En el año de 1986 el Lic. Armando Vargas Rodríguez.
- II. En el año de 1988 el Contador Público Camilo González Hernández.
- III. En 1989 la Lic. Ma. Dolores Pérez González.
- IV. En 1998 el Ing. Hugo Rosales Domínguez.
- V. En el 2001 la Lic. Claudia Revuelta Zúñiga.
- VI. En abril del 2008 el Ingeniero Alejandro Ibarra Órnelas fue asignado como encargado de la dirección hasta Agosto del mismo año.
- VII. La Directora Actual es la Ing. Ma. Paola Chiquini González.

Las especialidades como oferta educativa para los alumnos son:

- ✿ Administración
- ✿ Informática
- ✿ Mantenimiento Automotriz
- ✿ Análisis y tecnología de alimentos

Hoy en día la institución se conforma con los siguientes directivos: Subdirector, el Mtro. Ernesto A. Sánchez Cárdenas; Lic. Leticia Moreno Vargas, jefa del departamento de servicios docentes; Ing. Horacio Tinoco Montañés, jefe del departamento de servicios escolares; Lic. Mauricio Jiménez Vals, jefe del departamento de vinculación con el sector productivo; Lic. Juan José Díaz Castañeda, jefe del departamento de servicios administrativos; Mtra. Roció Villegas Romero, jefa del Departamento de Planeación y Evaluación.

La plantilla de personal está formada en la actualidad por 126 trabajadores, entre docentes y personas de apoyo a la Educación:

Plantilla Docente: 41 en el turno matutino, 32 en el turno vespertino.



Plantilla Administrativa: 25 en el turno matutino, 28 en el turno vespertino.

Las problemáticas que han sido identificadas se enfocan a los Jefes de Departamento de este plantel educativo, donde al ser los responsables de que se haga el trabajo no le dan importancia a aspectos importantes del liderazgo para su gestión trabajando solamente de forma administrativa donde se ocupan de la posición de mando.

Ejemplos de las problemáticas que he identificado como personal auxiliar técnico (secretaria) en las distintas áreas:

- No comunican a sus trabajadores las decisiones tomadas en las juntas que son efectuadas por las autoridades del plantel.

Al no haber un buen entendimiento entre jefe y trabajador, se induce a que la información tenga problemas para realizarse en el tiempo estipulado para su validación.

En ocasiones los datos de los distintos programas son solicitados de un momento a otro, y, al no contar con un buen líder que motive y haga que la gente a su cargo comprenda *el por que hay que entregar de un momento a otro dicha información*, se provoca con ésta actitud que los trabajadores sean apáticos ante esa situación y trae como consecuencia malos resultados.

- Otro de los elementos que he observado es que no se trabaja en equipo.

Aquí los trabajadores se ocupan de las labores que les corresponde en su horario estipulado, no colaboran cuando se les solicita, no ofrecen ayuda a sus compañeros de área, se muestran indiferentes por no contar con el apoyo de su Jefe.

- Los trabajadores que están bajo las ordenes de los Jefes de Departamento lamentan no tener a la mano algunas necesidades comunes como: Seguridad, mejoras en su nivel de vida, el no tener sentido de pertenencia a un grupo o lugar, el no ser reconocidos, el no ser capacitados en más de un curso.

También lo que he logrado apreciar, es que nosotros como trabajadores de apoyo a la educación criticamos a algunos jefes, y consideramos que deben dirigirse de manera amable, que deberían contar con carácter, que deben tener experiencia como directivo, que deben tener empatía con el personal, que tendrían que ser carismáticos, estos aspectos nos llevan a la herramienta de liderazgo dentro de la administración.

En el siguiente capítulo, se presentan concepciones del liderazgo, así como, conceptos relacionados con el tema que servirán de fundamento para la propuesta, en éste caso, va dirigido a la gestión de los Jefes de Departamento del Plantel para que adquieran conciencia de aplicar el liderazgo como herramienta de la administración en cada una de sus áreas como una mejora para el CETis.

CAPÍTULO II

"CONCEPCIONES IMPORTANTES DEL LIDERAZGO"

2.- CONCEPCIONES IMPORTANTES DEL LIDERAZGO

Dentro de éste segundo capítulo se desarrollan las distintas concepciones que afectan directa o indirectamente al tema de liderazgo, en las que se deja ver la importancia de liderar en la gestión para el cumplimiento de las metas de la organización.

2.1 CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para Chiavenato, (2006) “la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo” (2006, p.10)

En este sentido la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. “La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro” (Chiavenato)

Benavides et al., (2004) define la administración como disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos; “la administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas, pero cuyos principios y postulados pueden ser utilizados en toda actividad que realice el hombre incluso de manera individual”. (Benavides, Beltrán, Pérez y Vergara, 2004, p.2-3)

De acuerdo con Amaru, (2009), “La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos

principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control”. (p.6)

La administración “Es una actividad inherente a cualquier grupo social, en el Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos con el esfuerzo coordinado para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (Münch y García, 1982, p.25-27)

Fayol (1950), (citado por Chiavenato, 2006, p.72), menciona que los principios generales de la administración son: División del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de equipo.

En resumen la administración implica planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los niveles en una organización a fin de que cumplan las metas de ésta.

La administración es la reproducción de los objetivos de la organización a través del proceso administrativo (planear, organizar, liderar, dirigir y controlar) aprovechando los recursos con que se cuentan para satisfacer las necesidades y alcanzar las metas de dicha organización.

De la Administración se desprenden el proceso administrativo el cual es primordial en las actividades de la gestión a realizar.

Con base a estos conceptos de administración, (Fayol, 1950), citado por (Chiavenato, 2006), nos plantea las funciones del administrador:

- Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
- Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

- Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.
- Dirección: guiar y orientar al personal. (p.70)

“Las funciones básicas del administrador son la planeación, la organización, la dirección y el control. El desempeño de estas cuatro funciones básicas (planear, organizar, dirigir y controlar) constituye el denominado proceso administrativo”. (Chiavenato, 2006, p.142).

Para Benavides et al., (2004) “Proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (p.25)

Con lo anterior tenemos que las funciones del administrador están conformadas por el proceso administrativo el cual esta conformado por la planeación, la organización, la dirección y el control.

Para Benavides, et al., (2004), el administrador es “La persona que ocupa una posición de mando dentro de una organización formal y es responsable por el trabajo de por lo menos una persona más, y tiene autoridad formal sobre esa persona” (p.12)

El mismo autor nos dice que “los administradores representan una fracción de los empleados de grandes empresas. La mayoría de los empleados realizan labores no administrativas. La diferencia es que a los administradores se les evalúa con base en cuán bien hacen su trabajo los demás. Además, es responsabilidad de los administradores intentar determinar y planear el medio más eficaz y eficiente de cumplir las metas de la organización. Todo administrador asume la responsabilidad básica de ayudar a la organización a lograr un buen desempeño a través de las personas y a utilizar todos los recursos materiales, financieros, informáticos y tecnológicos. El administrador imprime dirección y rumbo a su

organización, proporciona liderazgo a las personas y decide cómo se deben disponer y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización”.

Desde mi punto de vista el administrador es la persona que ocupa una posición de mando dentro de una organización siendo el encargado de realizar la gestión, es responsable por el trabajo de sus subordinados, así como de cumplir las metas de la organización a través de las personas, utilizando los distintos recursos para dicha tarea.

La definición del Administrador Educativo expuesta en el portal de internet por parte de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) dice que:

- *La Administración Educativa* se basa en el análisis de los diversos enfoques administrativos. En donde su papel implica los procesos administrativos dentro de las instituciones educativas a partir de los conocimientos de las disciplinas y procesos administrativos donde encontramos el planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para apoyar la función educativa para cumplir cabalmente con el servicio educativo.

En lo referente a la Administración Educativa, a mi parecer, es la capacidad de ejecutar las funciones, actividades y tareas que le sean demandadas, desarrollando las destrezas, actividades, habilidades y valores necesarios para realizarlas, así como, el ser un componente fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas, el administrador educativo es el responsable de los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión, y control). El administrador educativo debe ser líder además de ser el responsable del servicio en la gestión educativa.

2.2.- CONCEPTOS DE LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos. Es esencial en las funciones de la gestión porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

(Chiavenato, 2006) "El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre una persona o un grupo de personas que se esfuerzan por lograr sus objetivos en determinada situación. El liderazgo depende de las variables del líder, de los subordinados, y de la situación. El liderazgo se presenta en función de las necesidades existentes en determinada situación, es decir, de las características personales del líder, de los subordinados y de la situación en que se hallan. Es un enfoque situacional. El líder conjuga y adapta todas estas características. Por tanto no hay un tipo de líder único y exclusivo para cada situación" (p.104-105).

Esto es, el líder es un estratega que orienta el rumbo de las personas.

Según Puga, y de la Garza, (2006), En términos generales el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. Quienes poseen habilidades de liderazgo tienen capacidad para incidir en los comportamientos de un colectivo, impulsando a sus miembros hacia el logro de metas compartidas o, simplemente hacia donde ellos juzgan pertinente avanzar. (p.14).

El mismo autor nos dice que "El concepto tradicional de liderazgo puede ser ampliado a efecto de considerar como líder a todo aquel que influye sobre los comportamientos no solo de subordinados, sino también de compañeros y superiores. Líder es, en tal sentido, cualquier persona que impacta el modo de pensar, actuar y sentir de otros, sin importar la posición jerárquica o el estatus organizacional de los seguidores. Líder es aquel que influye en el comportamiento de otros, de manera directa o indirecta". (Puga, y de la Garza, 2006, p.15). Poseer cualidades de líder es también una de las 5 características necesarias del

administrador. Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes o la cercanía física que medie entre ellos. Cualquier persona que mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre un número importante de individuos, sin mengua de su jerarquía, es indiscutiblemente un líder. (P.64-65).

En lo referente al liderazgo nos dice Puga, y de la Garza, que el tipo de liderazgo actualmente necesario construye su esencia en el recurso humano como “ingrediente” principal. Dado que los resultados que ofrecen son efímeros y superficiales, los estilos autocráticos y autoritarios del liderazgo son actualmente inviables de ejercer, sobre todo en sociedades democráticas y desarrolladas.

Benavides et al., (2004).menciona que el liderazgo ha sido definido como el proceso de inspirar y dirigir la conducta de los otros para alcanzar algún objetivo. Significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecido en la empresa. La esencia del liderazgo es una relación basada en el poder de una persona y su influencia sobre otros. No hay líderes donde no hay seguidores. El liderazgo es una forma de influir en la gente más allá de sus actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Es la habilidad de inspirar confianza y apoyo necesarios entre las personas para lograr las metas de la organización. (Benavides p.211)

De acuerdo a los autores Kouzes Y Posner dicen que el liderazgo puede ser aprendido y se trata de desarrollar las propias capacidades: se tendrá que obtener retroalimentación en la vida cotidiana, fijar objetivos de perfeccionamiento personal, aprender de los demás y de la experiencia, cambiar la manera de hacer las cosas de modo de ampliar constantemente las capacidades, y luego obtener más retroalimentación para controlar los procesos.

Considero que el Liderazgo es el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra persona y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización. Asocia a la gente alrededor

de un objetivo compartido. Se trata de influenciar a los otros a trabajar en equipo positivamente y con mutua confianza para afrontar y resolver las dificultades y diferencias que puedan surgir.

Nos dice, Puga, y de la Garza (2006), que el líder de una organización es el responsable de la formulación de las estrategias, es quien establece las prioridades organizacionales, hace engranar distintos recursos y, sobre todo, crea un ambiente favorable al desempeño. Orientación al conocimiento, Liderazgo habilidad de comunicación, Valores éticos habilidad para trabajar en equipo. Son Características que necesitan poseer los líderes y administradores (p.58).

Para Owen, (2001) “El líder emprendedor tiene mucho carisma, le gustan los retos, es honesto y enérgico. El líder de los negocios racionales cuenta con estructuras sólida, control y poder lógico de toma de decisiones”. (p.38)

Citando a Bennis y Naauus (2001) nos dicen que los líderes son capaces de proporcionar el marco adecuado para el aprendizaje innovador mediante el diseño de organizaciones abiertas en las que la participación y la prevención trabajan conjuntamente para extender los horizontes temporales de los responsables de tomar decisiones, ensanchar sus perspectivas, permitir compartir supuestos y valores y facilitar el desarrollo y el uso de nuevos enfoques. Al aprender todo lo posible acerca de su medio cambiante y en el que parece funcionar, la organización es capaz de desarrollar un sentido de finalidad, dirección y futuro deseado. El líder desempeña el papel decisivo de comprobar que se realice el trabajo correcto en el momento adecuado, que fluya en un conjunto armonioso y que el resultado general mantenga el ritmo apropiado, la coordinación y el impacto deseado sobre el mundo exterior.

Citando al mismo autor, los líderes tienen un rol fundamental en la creación del estado mental de la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen unida a la sociedad. Y, lo más importante, pueden concebir y expresar objetivos y elevar a la gente por encima de sus preocupaciones personales y de los conflictos que dividen una

sociedad, para unirla en persecución de metas por las que valga la pena dar lo mejor de sí. (p.217, .p.219).

Un líder nos dice Bennis y Naous debe ser un arquitecto social que comprenda la organización y modele su funcionamiento. Determina qué se dice, quién lo dice, a quién y acerca de qué, así como el tipo de acción que de ello se sigue. La arquitectura social es intangible, pero gobierna la manera en que la gente actúa, los valores y las normas que sutilmente se transmiten a grupos y a individuos, así como la idea de vinculación y de unión en el seno de una compañía.(p.121)

Para Benavides et al., (2004) “El líder es aquel que por gozar de la simpatía de la mayoría de los miembros y por razones de su personalidad influye mucho en los integrantes de grupo” (p. 277).

El líder es el que impacta sobre las demás personas. Es quien guía a un grupo de personas para alcanzar un objetivo. El líder desempeña el papel decisivo de comprobar que se realice el trabajo en tiempo y forma, realizándolo de una manera armoniosa y con buenos resultados.

Según Tichy, (2003), “Lo que los líderes hacen es organizar cambios pues en forma constante cuestionan el status quo² y observan para verificar si están haciendo las cosas correctas, o si esas cosas se pueden hacer mejor. Lo que es más importante, cuando detectan algo que necesita cambiarse, toman medidas al respecto. En términos más concretos, hacen dos cosas específicas:

- Ver la realidad. Es decir, juzgan la situación actual como realmente es, no como solía ser o como a ellos les gustaría que fuera.
- Organizar las respuestas adecuadas.

Enfrentar la realidad es el primer paso crucial que los líderes tienen que tomar en cuenta si se trata de que las organizaciones deban responder en forma adecuada.

² Estado del momento actual.

Pero eso es sólo el punto de arranque. Una vez que el líder sabe cuál es el problema, desafío u oportunidad, todavía tiene que:

- Dar una respuesta.
- Determinar qué acciones deben tomarse para dar respuesta. Asegurarse que esas acciones se implanten de inmediato y bien” (p.27).

Para Yukl, G, (2008) las **tareas de influencia del líder** son:

- ✓ La interpretación de los acontecimientos externos por parte de los miembros del grupo.
- ✓ La elección de los objetivos o estrategias.
- ✓ La motivación de los miembros del grupo para conseguir los objetivos.
- ✓ La confianza mutua y la cooperación de los miembros del grupo.
- ✓ La organización y coordinación de las actividades laborales.
- ✓ La asignación de los recursos a las actividades u objetivos.
- ✓ El desarrollo de las competencias y de la confianza del grupo.
- ✓ El aprendizaje y la puesta en común de nuevos conocimientos por parte de los miembros del grupo.
- ✓ La inclusión de apoyos y cooperación externos.
- ✓ El diseño de las estructuras formales, los programas o sistemas.
- ✓ Las creencias y los valores compartidos por los miembros del grupo. (p.9)

Los anteriores aspectos de influencia del líder van encaminados a como deberán dirigirse los líderes ante su equipo de trabajo para lograr el cumplir las metas establecidas, con ayuda de: cooperación, organización, motivación, confianza mutua etc., para obtener el logro de dicha encomienda.

Como se puede apreciar el líder es la persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor, con personalidad y con poder de convencimiento para guiar a las personas para el logro de un objetivo.

Puede decirse entonces que, el líder impacta sobre las demás personas siendo el que guía desempeñando el papel decisivo de comprobar que se realice el trabajo en tiempo y forma con buenos resultados.

En el siguiente cuadro de acuerdo al autor: Y Achua (2003, p.18) cita a House (1997), Kotter (1990) Nanus (1995) Daft (1999) Hughes (1999) se consideran las siguientes diferencias entre Administración y Liderazgo:

Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder; como aquellos cambios introducidos por los líderes, y el mantenimiento y la administración de la infraestructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende la articulación de una visión organizacional, como propiciatoria de los principales cambios organizacionales; motiva al personal, y afronta los aspectos estresantes y problemáticos de los ambientes externos a la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta en las tareas al desempeñar funciones administrativas como la planeación, organización y control. • Planeación. Establece objetivos y planes detallados que habrán de cumplirse. • Organización e integración de personal. Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma en que el administrador desea que se haga. • Control. Supervisión de los resultados de acuerdo con los planes, y adopción de medidas correctivas. • Predecible. Planeación, organización y control mediante un comportamiento coherente. Se prefiere la estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concentra en la función de dirección de liderazgo interpersonal (en la gente). • Delinea directrices; planea una visión y las estrategias necesarias para su logro. • Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando den resultados acordes con la visión de la empresa. • Se motiva e inspira a los empleados para que lleven a buen término la visión de la empresa en forma creativa. • Se realizan cambios innovadores que no son muy predecibles. Se prefiere el cambio.
<ul style="list-style-type: none"> • Los administradores hacen las cosas correctamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes hacen las cosas correctas.
<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis está en la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El énfasis esta en el cambio, la delegación de funciones, la colaboración, la gente y la diversidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Los planes son a corto plazo, sin correr riesgos; basados en la conservación y la imitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los planes son a largo plazo, asumiendo riesgos; se procura innovar y generar nuevas cosas.

Cuadro No.3 Lussier Y Achua (2003, p.18) cita a House (1997), Kotter (1990) Nanus (1995) Daft (1999) Hughes (1999) quienes escriben sobre el concepto de liderazgo.

Por lo anterior, se entiende que *la administración* se encarga de realizar sus actividades con ayuda del proceso administrativo verificando que se realice por las reglas establecidas y las órdenes dadas, guiando y orientando al trabajador, mientras que *el liderazgo* se encarga de las relaciones humanas, donde motiva y delega funciones a su personal, propiciando cambios organizacionales.

Para Benavides et al., (2004) “la teoría del liderazgo transformacional se ocupa de los líderes que ejercen una influencia considerable y poco común sobre sus seguidores; dicho de otra forma, se ocupa de los líderes carismáticos, a las cuales se les define como líderes transformacionales. Éste líder puede transformar las aspiraciones, necesidades, preferencias y valores de sus seguidores al proporcionar la visión de una meta por la que vale la pena luchar. Debe ser capaz de cambiar las cosas de lo que podría ser a lo que es, es decir, transformar una visión en realidad. Un líder transformacional debe generar entusiasmo, infundir confianza, al ser consistente, confiable y persistente, proyectando integridad y una confianza en sí mismo”. (P.217-218)

Un líder Transformacional hace que sus seguidores adquieran conciencia de sus cargos y de su desempeño para la organización, creando en ellos un compromiso más elevado con el servicio que brindan.

El mismo autor plantea que en el liderazgo de **empowerment**³ consiste en facultar al empleado para desempeñar las funciones delegadas creando en él la independencia suficiente para actuar sin necesidad de una supervisión estrecha. Consiste en una influencia mutua en la distribución creativa de poder y en una responsabilidad compartida; por el empowerment, un subordinado asume mayores responsabilidades y autoridad mediante la formación, la confianza y el apoyo emocional. (p.218).

Asumir la postura teórica sobre el liderazgo de **empowerment** requiere un proceso de formación tanto del directivo como del subordinado, formación que debe ir encaminada a incrementar la autoestima del empleado así como la confianza del superior en las capacidades del subalterno. Éste liderazgo da la autoridad necesaria al personal para desempeñar las funciones delegadas, obteniendo mayores responsabilidades y autoridad mediante la confianza.

³ Empoderar: *conceder poder a un colectivo desfavorecido socioeconómicamente para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida. (pag. enciclopedia libre WIKIPEDIA.)*

El mismo autor antes referenciado nos dice con referencia al Coaching o tutoría que es la capacitación y formación de una persona para que mejore y obtenga mejores resultados a escala profesional y los consolide. Éste liderazgo trata de guiar para que revise eficazmente su comportamiento para que concuerde con sus objetivos y los de la organización. Es una forma práctica de ayudarlo a mejorar sus capacidades. Es un proceso para que la persona se acerque a su entorno mejorando su capacidad de autocorregirse y desarrollarse. Un principio fundamental del coaching es ayudar a la persona a elaborar sus propias soluciones. El propósito de este estilo directivo es cambiar el comportamiento. (p.219).

Se considera entonces que el coaching es capacitar a una persona para que obtenga resultados siendo guiado en su área, donde alcance los objetivos de la organización.

Para Benavides et al., (2004) la *teoría "X"* y *teoría "Y"* de McGregor señala que otro determinante del comportamiento del dirigente lo constituyen las expectativas que tiene del personal a su cargo. McGregor ha postulado dos tipos generales de climas de la organización en la organización tradicional o de la teoría "X", la función de quien dirige está construida con la premisa de que los trabajadores son básicamente perezosos, irresponsables, centrados en sí mismos y desleales; ésta posición requiere un supervisor directivo, estructurante, crítico y autocrático.

La teoría "Y" se basa en la premisa de que las actitudes negativas del trabajador hacia la organización son resultado de la naturaleza represiva de las organizaciones tradicionales.

La teoría "Y" desarrollan un medio ambiente de trabajo que aumenta al máximo el rendimiento humano. (P.215-216).

Estilos de liderazgo “Y” y “X”:

	TEORÍA Y	TEORÍA X
AUTOCONCEPTO POSITIVO	El líder da y acepta retroalimentación positiva, espera que los demás logren sus cometidos y permite que hagan el trabajo a su manera.	El líder es autoritario, prepotente e impaciente, critica mucho, elogia poco y es muy autocrático.
AUTOCONCEPTO NEGATIVO	El líder teme tomar decisiones, no es asertivo y se culpa cuando las cosas salen mal.	El líder culpa a los demás cuando las cosas marchan mal, es pesimista en cuanto a la resolución de problemas personales u organizacionales y genera una sensación de desesperanza entre sus seguidores.

Cuadro 4. “Estilos de liderazgo basados en actitudes” (Lussier Y Achua, 2003, p.51)

En la teoría “Y” como se observa en el cuadro 4, muestra una actitud positiva donde da paso a la retroalimentación esperando que el trabajador se desarrolle a su manera, pero al no tener los resultados deseados se culpa, siendo esta la parte negativa. En lo que corresponde a la teoría “X” el líder en su forma positiva es autoritario es autocrático siendo dominante y dentro de lo negativo tiende a culpar a los demás cuando las cosas no salen bien, es pesimista al momento de solucionar problemas generando una tensión en sus seguidores.

Continuando con Chiavenato, (2006) “La principal teoría señala tres estilos de liderazgo son: **Liderazgo autocrático**: el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. (Comportamientos de indisciplina y agresividad). *Liberal (laissez – faire)*: **Liderazgo liberal**: el líder delega todas las decisiones en el grupo y no ejerce ningún control (Individualismo agresivo y poco respeto al líder).

Liderazgo democrático: el líder conduce y orienta el grupo, e incentiva la participación de las personas, (Sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de integración grupal en un clima de satisfacción). En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal, la principal

dificultad en el ejercicio del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades”. (P.107-p.108).

Los estilos de liderazgo mencionan al *autocrático* donde las responsabilidades y decisiones las toma el, en el *liberal* se permite que los seguidores actúen por sí solos y el *democrático* es participativo, permite que sus seguidores formen parte de sus decisiones. Estos estilos deben ser utilizados de acuerdo a la situación que se muestran en las actividades diarias que se presentan.

Estilos de liderazgo

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
El líder fija las directrices sin participación del grupo.	El grupo debate y decide las orientaciones, estimulando y apoyado por el líder.	Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno, a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.	El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder, quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.	La participación del líder es limitada. Solo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.
El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.	La división de las tareas es potestad del grupo, y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.	La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo quedan a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.	El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.	El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Solo comenta las actividades cuando le preguntan.

Cuadro No.5 Lippitt y White (1952) citados por Chiavenato (2006, p.107) describe los tres tipos de liderazgo.⁴

El anterior cuadro nos muestra la forma en que se manejan los estilos de liderazgo donde: se observa que en el estilo *autocrático*, el líder centraliza las decisiones y da ordenes siendo prepotente, en el estilo *democrático* el líder es parte del grupo es objetivo y conduce al grupo, dividiendo las tareas donde cada miembro es libre de tomar decisiones, y en el estilo de líder *liberal* (Laissez-Faire) el líder delega las

⁴ *Liderazgo Autocrático*: es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la autocracia, en el cual el líder asume y centraliza todas las decisiones, mientras los subordinados sólo obedecen sus órdenes.

Liderazgo Democrático: es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la participación de los subordinados en las decisiones y en el comportamiento orientador del líder.

Liderazgo liberal: es el estilo de liderazgo que se caracteriza por la omisión del líder y en donde los subordinados actúan libre y espontáneamente sin ninguna orientación o dirección.

Motivación: se refieren a las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento”. (Chiavenato, 2006, p.123)

decisiones en el grupo, donde su participación es mínima, ofrece su ayuda si es necesaria y solo comenta las actividades cuando le preguntan.

“En las Teorías situacionales del liderazgo. Cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito los subordinados, el líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas”. (Chiavenato, 2006, p.108)

Gorrochotegui, (1997) nos dice que el modelo de liderazgo situacional plantea una adecuación de los estilos de liderazgo al grupo, del líder y el seguidor, en función de la madurez para la tarea del grupo, considerada con la variable situacional crítica. Así el mejor estilo será el que tenga en cuenta la situación del grupo a partir de su grado de competencia y motivación. (p.36)

El mismo autor comenta que, el liderazgo visionario propone una visión de mejora de la organización. El líder propone una visión mejor, creíble, llamativa, motivante de la organización, haciendo una diferencia entre el presente y el futuro, y creyendo fundamentalmente en el fomento del trabajo en equipo y de su real responsabilidad en el logro de las mejoras, y en la educación y re-educación de todos los elementos personales de la organización.

El autor menciona con referencia a un líder transformacional que la nueva visión, la futura y mejor visión de la organización puede ser liderada a través de los rasgos de un líder transformacional, capaz de transformar a otros niveles de mayor exigencia los motivos, necesidades y tareas de los seguidores” (p. 36-64).

En las teorías situacionales de liderazgo se tiene: la situacional, visionaria y transformacional, que son modelos que pueden adaptarse a un grupo de personas que toman en cuenta, para desarrollar en el escenario con el que se tenga en el momento de la tarea a realizar, considerando el grado de competencia y motivación con que cuente con el grupo a liderar.

2.3.- CONCEPTOS DE DIRECCIÓN

La dirección es importante para el liderazgo por ser la que conduce este concepto a orientar al grupo, centralizando y delegando las decisiones al resto de los directivos para lograr que se cumpla con las metas propuestas.

Para Benavides et al., (2004) “La dirección es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.

Implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.

La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esa forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.

La dirección es parte del trabajo de todos los administradores, (presidente, gerente o supervisor) todo individuo que tiene a su cargo un grupo de subordinados, sin importar su número, debe dirigir” (p.202).

Puga, y de la Garza, (2006) nos plantea que la dirección y liderazgo son conceptos estrechamente ligados, pero no alcanzan la categoría de sinónimos. El liderazgo es sólo un componente de la dirección; para dirigir es recomendable ser un líder genuino a efecto de incidir positivamente sobre los demás y motivarlos a dar lo mejor de sí a favor de los objetivos de la colectividad. El liderazgo es solo

una herramienta del directivo, un aspecto de la actividad del gerente, un medio para dirigir a la empresa al éxito. Las habilidades de dirección del administrador no pueden reducirse a habilidades de liderazgo. (P.18-20).

Para Benavides (2004) en los fundamentos de la dirección se debe considerar el hecho de que dirigir implica delegar, “el arte de dirigir consiste en”: Saber que se quiere lograr, mostrar cómo hacerlo, dejar que lo intenten, observar el rendimiento.

Para realizar una dirección eficaz se requiere una serie de habilidades interpersonales, entre ellas:

- El liderazgo
- La comunicación
- La motivación. (p. 205,206)

En otras palabras, la dirección es donde se desarrolla el trabajo interpersonal, guiando al administrador para que con herramientas como el liderazgo incida positivamente en las relaciones con sus colaboradores, y, donde vea por sus esfuerzos motivándolos a colaborar de acuerdo a sus actitudes y aptitudes.

2.3.-CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN

Chiavenato (2006,) sostuvo que la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

Estos dos propósitos sirven para promover un ambiente de solidaridad y lograr mejor desempeño en las tareas.

En la teoría de las relaciones humanas, la comunicación es importante para la relación interpersonal y para explicar con claridad, a los subalternos, las razones de las decisiones tomadas. Éstos deben recibir de los superiores un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. A su vez, los superiores deben recibir de los subordinados un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que sucede. En éste contexto, es necesario que el administrador revise el trabajo de sus subordinados con periodicidad para evaluar su desempeño y sus habilidades. Ésta necesidad de evaluación se fundamenta en tres aspectos:

- Las personas trabajan mejor cuando conocen los estándares de su trabajo.
- La organización es más eficiente cuando el empleado y el jefe saben cuáles son las responsabilidades y los estándares de desempeño que la empresa espera de ellos.
- Cada persona puede ser ayudada para que dé la máxima contribución a la empresa y utilice el máximo de sus habilidades.

La manera eficaz de comunicar mensajes depende de factores “situacionales”. (p110, 111).

Dicen Puga, y de la Garza, (2006) que en el caso del administrador, la habilidad de comunicación se proyecta como un tipo de habilidad. Por ser el elemento humano el recurso principal que hace posible los productos finales, cualquier gerente requiere ser hábil para establecer y mantener una comunicación adecuada con superiores, compañeros y subordinados y con todo sujeto o entidad con quien se vincule de cualquier modo. Pero la habilidad de comunicación ha de ser interpretada en su totalidad y no ha de reducirse al papel del emisor; el saber ser buen receptor también es parte de dicha habilidad. Además, el buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos, así como de las formas o mecanismos informales de comunicación”. (p.70).

Para Benavides et al., (2004) Comunicarse es compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios, modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas.

La comunicación administrativa es el proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella. Para exigir la máxima eficiencia de los trabajadores, se les debe informar de todo lo que se crea les resulte útil para el desarrollo de su trabajo.

La comunicación resulta importante para que tenga éxito cualquier trabajo realizado por varias personas si hay un buen entendimiento y buena información entre ellas. (P.204-228).

En este sentido la comunicación administrativa es la que proporciona información y una explicación necesaria para que las personas desempeñen sus tareas, intercambiando información entre las personas involucradas.

Por lo expuesto en el capítulo, se dice que el liderazgo es aquel que se ejerce como influencia sobre otra persona y la inspira, dirige en sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo. Se trata de influenciar a los otros a trabajar en equipo, positivamente y con mutua confianza para afrontar y resolver las dificultades y diferencias que puedan surgir manteniendo una comunicación, motivación y gestión positiva para dicha actividad.

Las concepciones desarrolladas en el capítulo, sobre el tema de liderazgo toman en cuenta a la administración, la dirección y la comunicación como ingredientes para una gestión que requiere cumplir metas.

A continuación se da paso al capítulo III, donde, lo expuesto es la propuesta de mejora ante la problemática de la falta de utilizar al liderazgo como herramienta en la administración de los Jefes de Departamento.

CAPÍTULO III

**"PROPUESTA
DE
MEJORA
PARA DIRECTIVOS
DEL
CETis No.154"**

3.- PROPUESTA DE MEJORA PARA DIRECTIVOS DEL CETis No.154

La institución educativa depende de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, los alumnos y la comunidad inmediata a la que sirve, por lo que considero al liderazgo importante para ser tomado en cuenta en la administración para el logro de cada una de las tareas asignadas del ciclo escolar, si se aplica el liderazgo en las distintas actividades se lograrían las metas que en éste caso se basan en el cumplimiento de los indicadores⁵ los cuales son tareas a realizar por directivos del plantel, en donde cada Jefe se compromete a llevar a cabo siendo el reflejo de las metas que se plantean alcanzar durante el ciclo escolar.

3.1. PROPUESTA DE MEJORA

Es importante que se perciba la presencia del líder en cada uno de los responsables en los distintos Departamentos del CETis en donde ejerzan el liderazgo adecuado en cada una de sus intervenciones laborales, teniendo la capacidad de obtener resultados positivos al influir, concientizar y motivar a sus trabajadores para que trabajen con empeño en el logro de objetivos y metas establecidas.

Por medio de la observación me he percatado de las fallas que van enfocadas a la utilización de elementos del liderazgo, en donde mis actividades implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución, y donde los aspectos del liderazgo han sido muy poco visibles en las áreas en las que he ejecutado y realizo actividades correspondientes al nombramiento acorde a los lineamientos del manual de organización del CETis, emitido por la Subdirección de Enlace Operativo en el Distrito Federal.

⁵ Programa monitoreado por SEMS.

Por un semestre trabajé en el área correspondiente al de un administrador de línea, como jefa de la oficina de servicio social y titulación encargándome de las labores básicas de producción, supervisar, y resolver problemas de mi sitio de trabajo teniendo un equipo pequeño de colaboradores que compartíamos conocimientos habilidades y experiencias, (comprometiéndonos con un propósito en común, cumplir con las actividades en tiempo y forma) asegurando resultados oportunos y de eficacia en donde todos éramos responsables del trabajo a realizar.

Aún trabajando con algunos aspectos relacionados con el liderazgo en la administración de línea no se ha podido lograr un liderazgo óptimo para contar con resultados positivos, debido a la problemática que existe en el batallar día a día en los distintos niveles de la organización, ocurre por no contar con un líder que facilite apoyo y una comunicación adecuada⁶, que es requerida por sus empleados para realizar las distintas actividades, así como el no concientizar al personal sobre el cumplimiento de las metas y donde el trabajador debiera involucrarse para el logro de las mismas.

En estos años he percibido que la gestión llevada a cabo por la autoridad representativa del plantel se ocupan de que el trabajo de los distintos programas estadísticos que se maneja para el logro de las metas se realice de forma mecánica (esto es, conseguir hacer las cosas, como simple requisito sin darles un seguimiento), es decir, que los Jefes de Departamento de éste Plantel únicamente se preocupan por ordenar a sus trabajadores lo que deben de hacer en forma inmediata, orillándoles a realizar sus labores sin ver el fin que conlleva realizar el proceso (no razonan), obteniendo con ello aspectos negativos para la institución al dirigirse en una gestión sin la estrategia que correspondería a una administración con liderazgo.

⁶ Una buena comunicación es: proporcionar información para desempeñar las tareas intercambiando información entre las personas involucradas.

Algo que afecta de manera considerable al proceder en la Institución para el logro de las metas fijadas, es que los Jefes de Departamento no tienen la capacidad de tomar la iniciativa de trabajar en equipo con el personal a su cargo, así, como el no darle la importancia a las relaciones humanas como aspecto importante para el trabajo con liderazgo. El no poseer éstas características como Jefes deja ver una administración deficiente, impidiendo con ello obtener resultados positivos en la administración de la institución.

El no ser un líder inteligente, persuasivo, emprendedor, responsable de la formulación de las estrategias, que tenga poder de convencimiento para guiar a sus trabajadores en el logro de las metas, que tome el papel decisivo de que se realice el trabajo en el momento adecuado, y, donde establezca prioridades acoplándose a los distintos recursos hace que la administración educativa sea limitada al no lograr alcanzar en tiempo y forma las metas que establece el plantel.

La responsabilidad del resultado de las metas le corresponde a los Jefes de cada uno de los departamentos que conforman el CETis No.154, para el logro de tal meta deberán tener influencia con el personal a su cargo, utilizando el proceso de la comunicación humana donde aplique una gestión de liderazgo.

Dentro de las metas a cumplir cada ciclo escolar como se ha mencionado en el desarrollo del trabajos es el programa denominado *Sistema de Mejora continúa de la Gestión de la Educación Media Superior (“Indicadores”)*⁷, aquí cada Jefe de Departamento es responsable del cumplimiento de las metas propuestas de su área para el ciclo a iniciar; es importante lograr dichas metas por ser el resultado del trabajo que se desarrolla en cada una de las áreas del plantel.

⁷ Principales Indicadores de priorización para este plantel (entre otros): Aprobación, atención a la demanda, actualización del personal docente, alumnos con tutoría, asistencia de padres de familia, utilización de la capacidad física del plantel, docentes que diseñan secuencias didácticas, deserción total, aprobación, eficiencia terminal, participación en servicio social, participación de alumnos en prácticas profesionales, alumnos por salón de clases, alumnos por grupo, alumnos por docentes, docentes frente a grupo, participación de docentes en planeación curricular, crecimiento de la matrícula, docentes con formación profesional acorde a la asignatura que imparten, personal docente titulado, libros por alumnos, alumnos por computadora con acceso a internet, docentes por computadora con acceso a internet, costo por alumno.

El programa de Indicadores es a nivel nacional, se encuentra monitoreado por la Subdirección de Enlace Operativo en el Distrito Federal, Secretaría de Educación Media Superior, es uno de varios programas en donde es necesario que el Jefe de Departamento sea apoyado por el personal que tiene a su cargo para el logro de las metas de los indicadores en tiempo y forma. Éste programa de medición de indicadores tiene como finalidad dar resultados adecuados siendo una forma de medir el trabajo que realiza el Jefe de Departamento y el personal a su cargo como parte del cumplimiento de los objetivos del plantel, por tal motivo, es necesario ser un líder y tomar en cuenta a los elementos que corresponden al liderazgo en la administración del plantel. Los indicadores identifican los principales insumos, procesos y resultados de cada escuela. Su función principal es proporcionar a los propios directores de los planteles, así como a la administración central, información relevante para la mejora de los servicios educativos que presenta.

Dentro de su proceso básico es:

- Proporcionar la información solicitada para cada indicador. Priorizar los indicadores del plantel.
- Fijar metas para el ciclo escolar.

El Sistema de Mejora continua de la Gestión de la Educación Media Superior “Indicadores”, es un programa elaborado por la Dra. Teresa Bracho y la Dra. Patricia Muñoz, para la Secretaría de educación pública (SEP), Secretaría de Educación Media Superior (SEMS) en Septiembre 28 de 2007.

Mi propuesta de mejora se enfoca al liderazgo donde el principal actor para que desarrolle el concepto es cada uno de los responsables de departamento, los que deberán aplicar los elementos del liderazgo que se requieren para que logren una influencia en el comportamiento de las personas, asumiendo un mejor contacto con sus seguidores mediante una mayor comunicación en el intercambio de información y motivándolos a que realicen el trabajo en equipo, hará que sigan un

mismo rumbo y así se logren las metas que le competen para el buen funcionamiento de la organización.

Los conocimientos sobre liderazgo que se ha difundido al personal administrativo del plantel son escasos, ya que únicamente se han impartido dos cursos, en los cuales se hizo referencia de lo que representa la calidad dentro del plantel. El resultado del curso por parte del personal administrativo que asistió fue negativo, al ser tomado como una simple comisión en la que se debería asistir de forma obligatoria. Cuando se presentan estas situaciones se requiere que el Jefe de Departamento sea un líder para el personal a su cargo, así como de sus compañeros de nivel jerárquico, donde teniendo una comunicación adecuada los motive para que reconozcan la importancia que tienen los cursos o cualquier actividad que deban realizar para una mejora del plantel así como en su persona como parte de la comunidad.

Dentro del plantel no se ha dado alguna iniciativa para dar paso a una administración con liderazgo en sus áreas directivas, simplemente se ha trabajado con lo que representa ser un administrador en donde es la persona que ocupa una posición de mando dentro de una organización formal, y es responsable por el trabajo de por lo menos una persona más, y tiene autoridad formal sobre esa persona.

En el trabajo como se ha mencionado, surge la necesidad de inspirar a los Directivos de la Institución a trabajar en las áreas de oportunidad que involucran al liderazgo, donde se pretende que adopten actitudes personales y activas que pueden aprovechar para dar mejores resultados en cada indicador a realizar con respecto a los objetivos del logro de las metas establecidas en el CETis No.154, adoptando la voluntad de tener una comunicación honesta y una relación estrecha con sus subordinados dentro de su entorno laboral.

A continuación se mencionan situaciones que afectan al logro de las metas de la institución, dejando ver la falta de liderazgo.

- El perfil para el puesto de Jefe de Departamento no corresponde a un Lic. en Administración. (Son: Ingenieros o Licenciados en carreras ajenas a la de Administración). No tener el compromiso (al cargo emanado), llegando con ello a una postura hacer por hacer, entregar por entregar. Ésta acción hace que la institución se ponga en evidencia con el alumno o con cualquier persona involucrada indirecta o directamente con la entidad, como consecuencia se da un mal servicio, en escenarios como: cuando es solicitado algún trámite administrativo que no es atendido en tiempo y forma por manejar los procesos del área de forma inadecuada.
- El no tener experiencia de los conocimientos que se requieren para realizar las actividades que le competen de los distintos programas dentro de su Departamento.
- El no conocer el trabajo de las demás áreas.
- No posee una comunicación con sus trabajadores al no contar con la retroalimentación de la información a trabajar.
- No dan solución de forma inmediata a las observaciones expuestas en las juntas que realizan con sus superiores.
- No asumen en su área habilidades interpersonales como: liderazgo, comunicación, motivación.
- No se propicia el interés y cooperación del personal.
- El dedicarse a gestionar con los conocimientos que tengan sobre administración, dejando de lado: el espíritu de competencia, las atenciones con sus seguidores, el no asignar tareas a sus seguidores más allá de las que les corresponden, la falta de comprensión en la parte humanista para reconocer el esfuerzo de su personal.
- No se dan a conocer las prioridades que guiaran el equipo. No se orienta a los trabajadores sobre las actividades a realizarse.
- No se fomenta el sentido de responsabilidad.

- No se estimula la participación de la comunidad.
- No se motiva al trabajador para que haga más de lo que le corresponde.
- No se toman en cuenta las necesidades personales.
- El no ser **líder** para influir en su personal para el logro de las metas establecidas por el CETis No.154.

Dentro de la base operativa, tenemos algunos aspectos que afectan para realizar el trabajo como:

- No tienen claro cual es la misión a cumplir
- La capacitación en los distintos cursos que se ofrecen durante el año es algo limitada (por falta de tiempo), ofreciéndose cuando hay mas demanda de trabajo en las distintas áreas del plantel, por tanto, no les es posible asistir a tomar dicho curso.
- El perfil del personal de apoyo es: Sin estudios, primaria, secundaria, bachillerato y licenciatura. Teniendo en mayor porcentaje los perfiles bajos, afectando con ello al desarrollo de sus actividades por no tener nociones mínimas de la labor administrativa.
- El no ejecutar las labores diarias en equipo, así como, el no comprometerse con su trabajo a realizar.
- No tienen interés ni entusiasmo por el trabajo.
- No utilizar a la comunicación como retroalimentación.

El Liderazgo debe ser tomado como una herramienta importante para el buen funcionamiento de la gestión de cualquier institución educativa. La falta de liderazgo genera problemáticas, como ya se han expuesto con anterioridad, debido a que el personal de apoyo a la educación no sentimos que exista un trato adecuado y una comunicación que involucre al jefe del área en situaciones tan simples como: el que soliciten con tiempo los datos correspondientes para la elaboración de los distintos programas requeridos por otros departamentos, otro aspecto es el que tengan una adecuada organización en eventos que estén por efectuarse ya que no son comentados con anterioridad para una planeación

adecuada y sobre todo el poco interés que demuestran en cuanto a las relaciones humanas hacia el personal a su cargo.

Ésta problemática de la falta de líderes en las áreas directivas la considero importante a tratar en una institución de la Secretaría de Educación Media Superior, ya que con anterioridad los estudios realizados son basados en la calidad total o investigaciones de liderazgo solo para la plantilla docente dejando fuera al personal de apoyo a la educación.

Ante la problemática cotidiana de la falta de liderazgo en el personal que labora en el plantel, presento en éste trabajo la recomendación de una mejora para la gestión de las distintas áreas en el CETis No.154, enfocada a proponer una sugerencia preliminar sobre liderazgo, la que se desarrolla en tres etapas y una posible culminación de dichas sugerencias que es dejar abierta la solicitud por escrito del financiamiento de un curso sobre cómo ser líder, que sea aplicado por profesionales en el tema, dirigido a todo el personal (ya que el sistema así lo requiere por ser tan cambiante de acuerdo a las necesidades), la Directora tendrá que dar su visto bueno en la aprobación de dicho apoyo para el curso, ya que tendría que financiarlo.

La recomendación de mejora se presenta de ésta manera por las características con las que cuenta el sistema burocrático en el que se encuentra inmerso el sistema SEMS y a su vez el plantel CETis No.154.

Los empleados aprenden mejor cuando aprenden a su propio ritmo, a nadie le gusta tener a alguien que lo mira sobre su hombro cuando está aprendiendo un nuevo tema, por eso, mi propuesta es solo una actividad de introducción del tema de liderazgo para dar paso a una posible capacitación que sea proporcionada por especialistas en el tema.

Los pasos que se seguirían para dicha propuesta son:

- La realización de una plática sobre aspectos del tema de liderazgo.
- La entrega de un tríptico.

- Colocar dentro del buzón, las observaciones planteadas sobre las áreas de oportunidad.

Es importante que dentro del plantel existan líderes eficaces y eficientes que sean capaces de solucionar las inconsistencias que surgen día con día en la institución, donde ejerzan influencia sobre sus empleados que se encuentran a su cargo inspirándolos, motivándolos y dirigiéndolos en las actividades para alcanzar los objetivos del grupo y así cumplir con las metas comprometidas para su administración.

El plantel requiere una administración que tome en cuenta los elementos que conforman al liderazgo para tener un mejor desempeño de sus actividades y así estar en condiciones de elevar los resultados ante la sociedad que lo demanda.

A continuación se desarrollan los elementos que tendrá la sugerencia de la propuesta para enfrentar la problemática de la falta de liderazgo en la administración de esta institución.

Se hará una invitación al personal administrativo de apoyo a la educación a participar en dicha actividad, donde se aborde una conversación amistosa y relajada sobre la importancia de atacar el problema de la falta de liderazgo dentro del plantel, en éste caso la actividad estará enfocada a las áreas de oportunidad con que cuenta cada Jefe de Departamento y que no es aprovechada para la mejora del CETis, dejando claro en la plática que el liderazgo es una herramienta muy importante para la forma de administrar al plantel.

Las actividades a realizar son:

- Entregarles el tríptico donde podrán reafirmar los conceptos básicos del liderazgo. Con la ayuda del tríptico podrán dar paso a la crítica constructiva donde deberá aportar su opinión de la forma en que se trabaja en su departamento. El participante analizará los conceptos de las distintas características del líder en acción, y reflexionará

sobre el desempeño del directivo como líder, dándose cuenta si cumple o no con las estrategias para el mejor funcionamiento de su área a la que pertenece. Identificará elementos pertenecientes a un líder así como las distintas cualidades y características del líder, (Sensible, confiado, actitud de humildad, aprendizaje continuo, vocación de servicio, que entienda a los demás, etc.), el participante tendrá que reflexionar si se lleva a cabo dicho concepto en su área laboral. Los conceptos a tratar dentro del tríptico son: administración, liderazgo, comunicación, etc...

- Para finalizar dicha actividad deberá depositar de manera anónima sus observaciones en el buzón de opinión, el cual estará a su disposición por un tiempo considerado.

Al tener los resultados de las observaciones expuestas por el personal del plantel hacia los Jefes de departamento y de la forma en que se trabaja en su área, se podrá utilizar el liderazgo a favor como una herramienta de oportunidad en las actividades, generando un cambio donde podrá utilizar esos elementos en su labor diaria de una forma adecuada para el logro de las metas.

Al final de ésta propuesta de mejora, se hará un escrito dirigido a la Directora del Plantel, con el propósito de solicitar el financiamiento de un curso sobre Lideres, el cual estará dirigido a todos los trabajadores del plantel, con el propósito de que tengan una visión mas amplia del concepto de líder como mejora positiva para su persona y para las actividades que llevan a cabo dentro de esta institución educativa.

Al tener una introducción del tema existirá una familiaridad con los conceptos de liderazgo, en donde la repetición ayuda para que sean manejados dichos conceptos con más habilidad en las tareas diarias. Las destrezas que se ejercen frecuentemente se aprenden mejor y es más difícil que se olviden. Por esa razón

la propuesta de mejora comienza con una introducción al tema de liderazgo y podrá dar paso al curso de líderes. Es importante obtener más conocimiento sobre las capacidades que puede desarrollar cada miembro de la comunidad del plantel, por lo que, si existe el apoyo para dicho curso, se puede utilizar el aprendizaje como una mejora donde el resultado podría ser que se trabaje de manera adecuada para el cumplimiento de las metas en tiempo y forma.

La administración en el plantel debe ser todo lo que conforma la institución educativa, sus servicios, sus productos, su organización, su clima laboral. Por tanto es como una forma o estilo de vida que requiere tener normas, valores y creencias donde se respete e inspire a los trabajadores a ser parte importante del liderazgo en la gestión. Para el desarrollo de la gestión, la propuesta de mejora serviría para tener un mejor desempeño actual o futuro de los administrativos, mediante la impartición de conocimiento ayudándose la propuesta del cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades, comprendiendo aspectos tales como: saber planear, estar al corriente en la distribución del trabajo, tener conocimiento de enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, calificar, saber mantener la disciplina, resolver las quejas, estimular el entusiasmo del trabajador, formar el espíritu de grupo, prevenir y corregir defectos, entre otros.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente trabajo bajo la categoría de experiencia laboral, he llegado a las siguientes conclusiones generales:

Tomando en consideración lo expuesto en el trabajo de tesina, puedo señalar que, el CETis No.154 no ha podido satisfacer las necesidades básicas para una mejora correspondiente al logro de las metas expuestas en los distintos programas que se manejan dentro del plantel para una administración con eficiencia y eficacia.

Cada persona tiene ciertas capacidades y aptitudes que desarrollan poco a poco conforme al ambiente que lo rodea, por lo que se hace necesario tomar medidas que van encaminadas a elementos pertenecientes al liderazgo.

Son importantes las transformaciones, por lo que el Jefe de Departamento del plantel deberá tener características de ser líder y exponerlas ante las personas involucradas en los procesos, utilizar las características le ayudara para cumplir en tiempo y forma las metas donde asuma una motivación, comunicación y el trabajo en equipo ante sus trabajadores del área.

En este plantel se requieren líderes para favorecer el resultado de cada una de las metas establecidas.

Se requiere un liderazgo donde el líder asuma la responsabilidad de mantener al equipo unido. Tiene la obligación de tomar el mando, establecer reglas, determinar valores y principios que conduzcan al éxito. Se debe tomar un rol de liderazgo como una responsabilidad y no como una posición de privilegio. El liderazgo es fundamental para el mejoramiento de la forma en que se conducen los directivos, mediante el proceso de persuadir a un grupo a alcanzar los objetivos de la organización propuestos por el líder y sus seguidores.

El liderazgo es el proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo de la organización.

Es necesario se tome en cuenta por las autoridades pertinentes la propuesta basada en la sugerencia de introducir el tema de liderazgo en la institución, estas sugerencias se enfocan a hacer una crítica constructiva con la labor profesional que desarrollan los Jefes de departamento para una mejora en administraciones futuras. El líder en los distintos Departamentos deberá ser capaz de tomar en cuenta las notas y propuestas del personal que realiza dicha actividad, para obtener con ello una mejora laboral.

En la Propuesta se podrá culminar con: la capacitación del “liderazgo” (siempre y cuando sea aprobado por la Dirección del Plantel), el curso va dirigido para todo el personal para que sean aplicados dichos conocimientos en las actividades que desarrolla cada individuo.

La propuesta de mejora⁸ expuesta será exitosa cuando: El personal directivo sea hábil para que sus seguidores sean capaces de crear conciencia de la importancia de su trabajo y de la necesidad que lo hagan lo mejor posible para que la organización alcance sus metas, así como, de las necesidades propias de crecimiento personal, desarrollo y sentido de logro, con ayuda de la motivación adecuada para que trabajen por el bien de la organización como un todo, no sólo por su beneficio o ganancia personal.

⁸ Para una mejora del CETis No.154, es muy importante el uso del liderazgo como herramienta para ser un buen líder en la Gestión de la institución educativa. Así como en cualquiera que se jacte de ser una empresa, organización, etc. ya sea pública o privada.

Se puede concluir que, no basta con tener la intención de hacer las actividades lo mejor posible, sino, hacer las labores bien, por lo que es necesario la incursión de elementos del liderazgo dentro de la administración del plantel, donde se tenga influencia sobre las personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y, el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para conseguir objetivos comunes, donde se desarrolle la motivación, la comunicación así como el trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru, Antonio. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
2. Arriola, Miranda. [et al.].(2007). *Desarrollo de competencias en el proceso de instrucción*. México: Trillas.
3. Benavides, Raymundo. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
4. Bennis, Warren. (2001). *Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, Esp: Paidós.
5. Castañeda, Luis. (2000). *El líder en acción: situaciones que enfrenta el líder: conducta y acciones del líder ante las situaciones: reacciones de su gente*. México: Poder.
6. Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7ª Ed.)*. México: McGraw-Hill.
7. Dessler, Gary. (1991). *Administración de Personal*. E.U: Prentice-Hall.
8. Eales-White, Rupert. (2005). *Cómo ser un líder eficaz*. Barcelona, España: Gedisa.
9. Gorrochotegui, Alfredo. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares: compendio de autores y modelos*. Madrid: Muralla.
10. Maddux, Robert. (1994). *Cómo formar equipos de trabajo: el liderazgo en acción*. México: Iberoamérica.
11. Münch, Lourdes. (1982) (1999 impr.) *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
12. Owen, Harrison. (2001). *El espíritu del liderazgo: liberar al líder que vive dentro de cada uno de nosotros*. México: Oxford University Press.
13. Puga, Julián. (2006). *Manual de liderazgo*. México: Gernika.

14. Reyes, Agustín. (2004). *Administración de Personal*. México: Limusa-Noriega.
15. Tichy, Noel. (2003). *Líderes en acción: cómo formar líderes en todos los niveles de una organización*. México: CECOSA.
16. Yukl, Gary. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. (6ª Ed.). Madrid: Parson educación.

HEMEROGRAFÍA

- *Revista Líderes Mexicanos: febrero 2011, Raúl Ferráez y Jorge Ferráez. Tomo. CLXXVI,*

Ávalos, M. (2011, febrero). Abajo el telón. *Líderes Mexicanos*. 10-12

Ferráez, R, Bravo Y. (2011, febrero). El negocio del fútbol es pasión. *Líderes Mexicanos*. 16-18.

Documentos Oficiales:

- *Manual De Indicadores De Desempeño Y Gestión En Las Escuelas De Educación Media Superior*
México, D. F.
Septiembre, 2008
Realizado Para La Subsecretaría de Educación Media Superior
Secretaría de Educación Pública.

Paginas Web.

- <http://members.fortunecity.com/dinamico/dinamica/d0420.htm>
- www.sems.gob.mx
- www.upn.gob.mx
- http://portal-desarrollo.sems.gob.mx/wb/portal/organigrama_direccion_general_de_educacion_tec
- http://portal-desarrollo.sems.gob.mx/wb/portal/organigrama_de_sems

ANEXOS

GLOSARIO

Definiciones de líderes:

La fuente es de la Revista **Líderes Mexicanos**: febrero 2011, Raúl Ferráez y Jorge Ferráez. Tomo. CLXXVI, de algunas entrevistas que realizaron a distintos líderes.

“Ser líder en nuestro país no depende de edades, sino de ganas por hacer bien las cosas” (Ávalos, M, entrevista personal 2011, febrero).

Consejo como líder: Jesús Martínez Patiño. “Qué estés en lo que te guste. Confiar en la gente. Saber que la afición es la verdadera dueña del futbol. Pensar en el crecimiento de tu gente; darle apoyos y oportunidades pues todos son importantes. Amar a tu país... En mi caso son las cosas que me hacen sentir bien y seguir en la brega”. (Ferráez, R, Bravo Y. entrevista personal 2011, febrero).

Acciones o prácticas de liderazgo mostradas en la entrevista a Francisco Aguirre Gómez, presidente del Consejo de administración de Grupo Radio Centro:

“Los líderes se lideran a sí mismos, su comportamiento lidera a los demás”.

Liderar con el ejemplo: pienso que el ejemplo es una parte y la orientación y guía es fundamental para la herencia de los hijos y los seres queridos

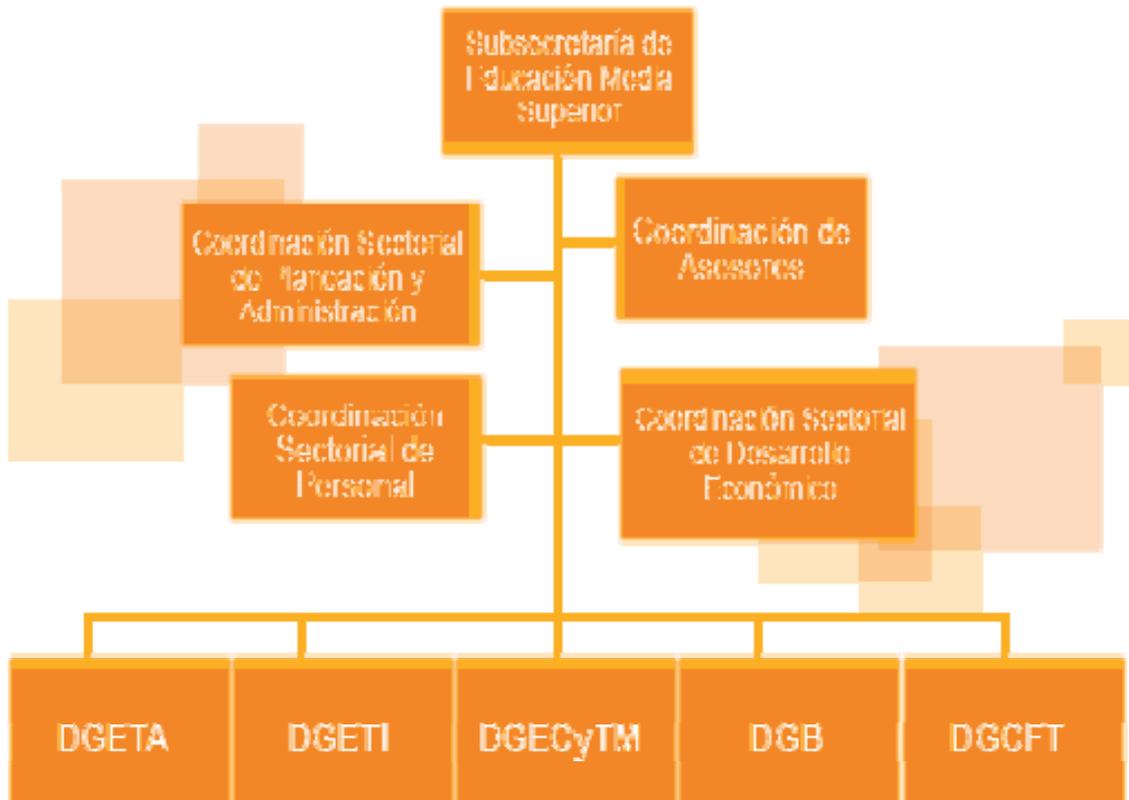
- La capacidad de influir en los demás es construida con la exhibición de los valores que el líder muestra en cada una y en el cumulo de sus acciones. Uno podrá decir que sus valores son tales ó cuales, pero los verdaderos son los que viven en cada acción.
- Responsabilidad social: Combinar el negocio con la parte sensible de ayuda social es parte fundamental que requiere nuestro país.

- Que uno, de forma independiente, determine que está en este mundo para ayudar a los demás, agrada nuestro propósito de vida para servir los demás, es parte esencial del carácter de un líder.
- Sentido de dirección: Regresé con mucho brío y muchas ilusiones, con algo que raya en lo místico, mágico, donde convergen amores y efectos.
- Saber de dónde vengo y a dónde voy. Un líder siempre es consciente de sus raíces, sabe a dónde va y tiene muy claro el avance que ha hecho, los retos que ha superado, los errores que ha cometido, lo que aprendió de los mismos, y también del tramo que le falta por recorrer. Todo esto derivado en un proceso profundo de reflexión.
- Estar presente: hay que darles a cada etapa y cada vivencia su jerarquía que no seamos como hojas que se las lleva el viento.
- Un líder siempre está en el aquí y en el ahora. Tiene muy claro cuál es la intención del momento que está viviendo.

Reflexiones del líder alquimista: Todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado. (Buda) El líder es crear un mundo al que las personas deseen pertenecer. (Roberto Dits) No existe un líder sin misión, y no existe una misión sin pasión. (Sergio Pascual). (Bacha I, Gabriel Hilda. Entrevista personal 2011, febrero).Fortaleza Incansable. *Líderes Mexicanos*. 36-42

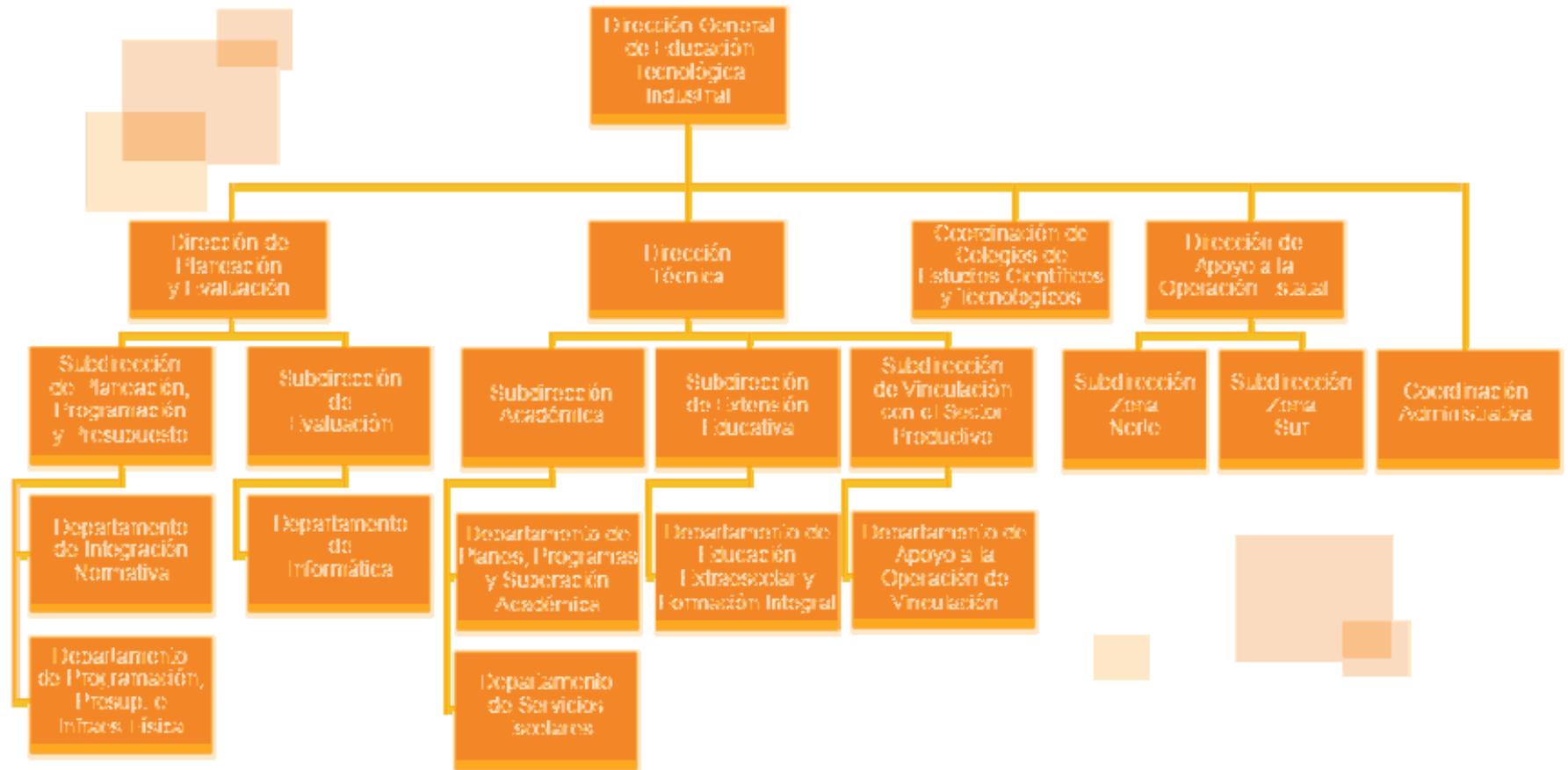
ACERCA DE LA SEMS

⁹ Secretaría de Educación Media Superior



⁹ Anexo 1 Fuente: www.sems.gob.mx

¹⁰ DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL



¹⁰ Anexo 2 Fuente: www.sems.gob.mx