



Biblioteca Virtual

CONDUCCIÓN Y LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.

Dr. Héctor N. Fainstein

Para desarrollar los conceptos de conducción y liderazgo es menester incluir previamente algunas distinciones que posibiliten delimitar, lo más posible, cuales son las similitudes y las diferencias entre ambos conceptos.

Para ello es necesario tener en cuenta que otros autores citan diferentes definiciones para los mismos términos, cuya comparación no es parte de este artículo:

2- Distinción entre función y rol:

En toda organización la especialización individual liga a los individuos a una función principal. Desde esta perspectiva la función es aquella que describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización, es lo prescripto) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos organizacionales, que se espera de ella.

2-1 Concordancia persona – función – tarea

Se busca la concordancia entre persona – función – tarea – resultados y a la vez un cierto alineamiento entre personas, funciones, tareas, resultados, en función del plan estratégico organizacional y los planes operativos que surgen de él.

Entiendo para ello a la tarea como el conjunto de actividades que conforman los lineamientos funcionales.

2-2 El sentido de la función

En el desarrollo de la **función** priman (desde la perspectiva del que ocupa la función):

- Los conocimientos de la persona.
- La experiencia previa en el desempeño de funciones similares, en tanto se convirtieron en aprendizajes.

La función es así, una modalidad de la organización que tiende a estandarizarse conforme la articulación con otras funciones estandarizadas. En tal sentido podría pensarse en una capacitación para especializarse en el desempeño de la función.

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

2-3 La especificidad del rol

El **rol** es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia personal, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.

Según Enrique Pichón Riviere (El proceso grupal) el rol es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles entre los miembros del equipo.

Los roles pueden clasificarse en:

- A. Relación con la tarea
- B. Relación con la dinámica del grupo

Algunos de los roles observados son:

Líder.

Chivo emisario

Iniciador

Conciliador

Obstructor

Sintetizador

Buscador de Opiniones

Afectivo

Desde este enfoque el entrenamiento en el desempeño del rol apuntaría a ciertas habilidades requeridas para desenvolverse en determinadas situaciones para facilitar y potenciar los resultados individuales y del equipo.

2-4 Preguntas para distinguir función y rol

En síntesis, la *función* responde a las preguntas:

- ¿qué soy?
- ¿cuál es mi puesto?
- ¿cuáles son las expectativas organizacionales respecto a mi ubicación en el organigrama?

y el *rol* responde a las preguntas:

- ¿cómo desempeño la función?.
- ¿de qué manera lo hago?
- ¿cómo es mi impronta personal?

Es así que función y rol se articulan permanentemente: en tanto la función requiere de cierta estabilidad temporal, el rol está signado por el estilo del individuo y sus aconteceres, dependiendo de ellos y de su interacción con el entorno pueden variar con un índice de frecuencia aún mayor.

3- Distinción entre conducción y liderazgo

Alrededor de la definición y concepto de liderazgo se desarrollan numerosas teorías e investigaciones asociadas.

Como lo estoy desarrollando en este artículo, siguiendo principalmente la línea de pensamiento de E. Pichón Riviere, el liderazgo en los equipos de trabajo, es un rol, y por lo tanto es situacional y contingente.

Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero para la operatividad, para la productividad del equipo, es preferible que sea rotativo y se estimule en el equipo el desarrollo de distintos liderazgos (este es el criterio de empowerment, dar poder, tan en boga y tan cuestionada su aplicación real en el ámbito del management empresario).

Es en tal sentido que considero que la denominación "Líder de proyecto" (y tantas otras similares), por ejemplo, en un rectángulo del organigrama, es engañosa, ya que alude a una función y no a un rol.

Entiéndase, por lo tanto, que cuando denomino a una actividad "conducción" estoy haciendo referencia a una función (Director, supervisor, profesor, maestro, etc.); y cuando hablo de liderazgo hablo de desempeño de un rol.

En todo caso, se puede citar que la función de conducción y el rol de liderazgo (como tantos otros) pueden ser convergentes o no.

Muchos autores sugieren las bondades de esta convergencia, aunque simultáneamente propongan el desarrollo de nuevos líderes como estrategia para el desarrollo organizacional.

4- Competencia en la función, Competencia en el rol

Si la búsqueda de resultados es un factor significativo en las organizaciones del siglo XXI, y las organizaciones educativas no están exentas de esta mirada, entendiendo por resultados el aprendizaje, la socialización, etc.; éstos resultados se asientan, entre otros factores, en la competencia.

Como dije en "La Gestión de Equipos Eficaces", Editorial Macchi, Buenos Aires, 1997, la competencia se asienta sobre dos ejes:

- la competencia como "ser competente" y
- la competencia como factor de estímulo para mejorar la performance (el desempeño).

Estoy excluyendo, a sabiendas, la connotación negativa de la palabra competencia en cuanto se la vincula con capitalismo salvaje, deshumanización, etc.

Esta exclusión es al sólo efecto de intentar asignarle a la palabra una connotación motivacional.

Es así como la competencia "juega en dos frentes":

- un frente individual en cuanto al perfeccionamiento permanente y
- un frente de la organización, en cuanto a la mejora en sus métodos y en la motivación de los actores institucionales.

Para esta singular connotación que damos al término competencia, se estimula la cooperación y el protagonismo, individual y del equipo en la organización educativa. La cooperación es vista en cuanto a la potenciación de las individualidades y en cuanto al desafío para superar los rendimientos anteriores. Se trata de un aspecto vincular, pero a la vez profesional y de desafío para los integrantes.

La creatividad y el método son factores indisolubles en la competencia de los integrantes para potenciar el resultado de los equipos organizacionales.

¿Cómo percibimos, desde esta perspectiva, la competencia en la función y en el rol? Desde cierto punto de vista, la función sigue asociada a expectativas organizacionales y en tanto articulen función y resultados, la evaluación del desempeño de la persona, será satisfactoria para el nivel organizacional. La capacitación en la función, tiene que ver con la incorporación de herramientas concretas que ayuden al logro del desempeño.

En la medida que alguien crece en la pirámide jerárquica de la organización educativa "pierde" expertez técnica y necesita incorporar en forma continua, herramientas que le faciliten la coordinación de acciones con otras instancias organizacionales, maestros, supervisores, etc.

El management, en cuanto disciplina que se especializa en la función directiva, es uno de los aportes sustantivos para la especialización en la función.

La convergencia de distintas disciplinas, pues, estará al servicio de la calidad del servicio educativo, adaptando las estructuras y sus funciones al modelo de cambio permanente que se está viviendo, otorgándole riqueza y diversidad, en tanto no pierda el sentido crítico que posibilita el conocimiento de la complejidad.

Así como hay una capacitación en la *función*, hay también un entrenamiento en el *rol*, que requiere una indagación situacional acerca:

- De uno mismo y del desempeño de su función.
- De los roles que tiende a "jugar" en los grupos.
- De los roles que "juega" (y le dejan jugar los otros actores) en la organización educativa.
- De los roles que juegan los otros actores institucionales.

He pretendido plantear hasta aquí algunos enunciados que suelen aparecer confusos en numerosos textos y que, con seguridad, plantean nuevos interrogantes.

Espero que este artículo sea útil en varios sentidos. Por una parte, que responda algunas preguntas (que tal vez nunca habían sido realizadas). Por otra parte, que abra nuevas preguntas que generen nuevos conocimientos y experiencias. Paso la palabra.

Dr Héctor N. Fainstein

ABA Colombia
Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento
informacion@abacolombia.org.co

Este artículo proviene de: www.abacolombia.org.co
Todos los derechos reservados ©2003