

EL LIDERAZGO COMPARTIDO Y EDUCACIONAL, UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR OBJETIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

N. Avila Esquivel¹
Z. Manzanares Gómez²
K. A Maza Luna³

RESUMEN

Los retos que hoy en día deben de asumir las organizaciones educativas, con la finalidad de responder de manera pronta y eficiente, requieren en cierto sentido actualizar la estructura organizacional que lleva a la toma de decisiones sobre un plan educativo y su funcionamiento. Modificar el tipo de liderazgo existente en Instituciones de Educación Superior (IES), podría dar mayor oportunidad de generar autonomía entre los distintos miembros del equipo académico-administrativo. Considerando siempre llegar al cumplimiento de los objetivos planteados por el programa educativo (PE), como pueden ser la modificación de planes de estudios o la acreditación del mismo por pares académicos. Si bien es cierto que debe existir un cambio planificado para dar paso a un liderazgo compartido entre los diferentes actores de los PE, también es de reconocer que son diversos los beneficios que se pueden obtener, entre otros, la eliminación de barreras para un buen desempeño laboral y demostrar la confianza que se tiene en cada uno de los miembros, que se transforma en acciones de mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La adopción de una nueva estructura de trabajo no resulta sencillo, ya que se deben deponer estrategias laborales ya conocidas, dando paso a nuevas y considerando los cambios presentes del contexto actual de la enseñanza y en el campo profesional.

ANTECEDENTES

Uno de los puntos de partida del presente documento, es conocer la definición y características más importantes del liderazgo aplicado y referido al ámbito educacional, el liderazgo se define como un proceso de influencia, el cual implica un propósito, así como una dirección. Leithwood (2009) señala que “el liderazgo educacional se puede definir como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”.

La idea que se tiene habitualmente de liderazgo es aquella que lleva a identificar a la persona que posee una posición formal y jerárquica dentro de la organización, sin embargo, el liderazgo “informal”, llevado a cabo por los académicos se presenta de diferentes formas y funciones, llevando a estos a ser referentes de cambio dentro de las IES, este hecho es de gran relevancia, ya que conlleva a los académicos a ser considerados como agentes de cambio dentro de la Institución.

El concepto de liderazgo debe de ir más allá de la idea de jerarquía o de autoridad, la complejidad del liderazgo actual no debe ser dependiente de una sola persona, sino de la suma de todo el “talento humano”, existente en las IES para la definición y logro de objetivos y planteamiento de nuevas metas.

¹ Jefe de la Carrera de Ingeniería Industrial. Facultad de Estudios Superiores Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México. noeaves28@hotmail.com

² Profesora de Asignatura. Facultad de Estudios Superiores Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México. zuleymanzanares@gmail.com

³ Profesor de Asignatura. Facultad de Estudios Superiores Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México. maza.alejandro.450@gmail.com

El reto a superar, es el hecho de tener un liderazgo compartido entre administrativos y académicos, ya que cuando los profesores intervienen en decisiones importantes de la Institución, esta se convierte en una más incluyente, y con un amplio panorama para hacerla crecer en diferentes ámbitos, lo cual tiene una reacción en cadena que deriva en una mejora en el PE, lo que conlleva a una alza en el aprendizaje otorgado por los académicos que se convierte en un mejor rendimiento académico por parte de los alumnos.

En la actualidad, la toma de decisiones para el mejoramiento de los planes educativos debe estar basada en el contexto actual que rodea a todo el programa educativo, aunado a los grandes cambios tecnológicos y organizacionales, lo que implica la participación de diversos grupos de interés, para la actualización y mejora de los planes de estudio, resulta de gran y vital importancia enriquecer el enfoque basado en experiencias y hechos actuales, no solamente basados en estadísticas de rendimiento escolar, ni en la percepción de las autoridades que están al frente de los programas educativos, que en muchas ocasiones es donde recae la decisión en cuanto a las adecuaciones o modificaciones al mismo.

La definición de los grupos de interés que tengan amplia relación con la mejora del programa educativo debe de ser consensada por un Cuerpo Académico Colegiado (CAC), quien a su vez deberá de estar conformado de diversos expertos de las diferentes áreas de conocimiento que integran al PE, profesores comprometidos con la institución y más aún con el conocimiento que conlleva la responsabilidad de ser parte de las decisiones que serán tomadas y que tendrán impacto en los miembros actuales y futuros de la comunidad perteneciente al programa educativo.

El cambio por realizarse dentro de estos cuerpos académicos colegiados deberá de romper el paradigma de que el líder debe visualizar los objetivos del PE, hacerlos del conocimiento de sus integrantes y lograr de ellos sólo la aceptación y la responsabilidad de alcanzarlos. La transformación del liderazgo en donde este recae en la persona con mayor jerarquía administrativa deberá de contemplar la migración al liderazgo compartido, en donde cada uno de los elementos que conforman el CAC, es reconocido por la experiencia académica, profesional, y se orienta al trabajo académico, no sólo a la gestión y a la administración sino a influir en la cultura organizacional.

Algunas de las características que deberán tener los miembros del CAC para conformar un liderazgo compartido que contribuya al logro de los objetivos de PE, y las grandes encomiendas, como lo pueden ser la modificación del plan de estudios o la acreditación por pares académicos, son las mostradas en la Figura 1 “Características para fomentar el liderazgo compartido”, en donde el compromiso e iniciativa deben ir enfocados a la mejora del PE, buscando nuevas alternativas para el mejoramiento de la enseñanza y el logro de las competencias que son definidas dentro del perfil de egreso del plan de estudios.

El trabajo en equipo, siendo siempre respetuoso de las nuevas ideas que conlleve a una perspectiva holística que genere innovación al PE. La experiencia académica y profesional llevará al panel de especialistas a tener mayor número de elemento para la toma de decisiones, el binomio que se forma puede aportar grandes atribuciones al trabajo generado dentro del CAC. La comunicación efectiva evita la generación de confusión, dudas o malas interpretaciones, con lo cual se pueden lograr de una manera más eficiente el logro de los

objetivos planteados. El sentido de pertenencia identificando a la IES como su “hogar” y ser parte de la “familia” del PE.

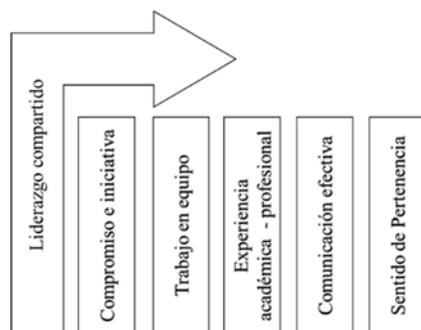


Figura 1. Características para fomentar el liderazgo compartido.
Elaboración Propia

En la Figura 2. “Dimensiones y prácticas de un liderazgo eficaz”, se puede apreciar que el liderazgo influye en varias etapas del proceso de cambio para la mejora de las IES. En la etapa 1, el personal administrativo debe brindar una visión clara a la institución con el fin de seguir objetivos en común, tratando de alinear de la mejor manera posible a los miembros de toda la institución. Para la etapa 2, se debe aumentar la capacidad en todos los grupos de interés para potenciar la productividad y responder mejor ante los cambios. Por otro lado, en la etapa 3, las condiciones de trabajo deben ser las óptimas para que las labores que realizan los grupos de interés posibiliten un desarrollo en sus habilidades y capacidades con tareas que aumenten el trabajo colaborativo y el liderazgo compartido principalmente.

Por último, en la etapa 4, gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje, son las actividades que tienen como finalidad tener los recursos tanto materiales y humanos para la mejora de la enseñanza, así como, del aprendizaje de los estudiantes. La integración de los elementos señalados tanto en la Figura 1 como en la Figura 2 dan como resultado la metodología planteada en este documento, con la finalidad de definir las acciones que se han llevado a cabo para conseguir un liderazgo compartido dentro del CAC.

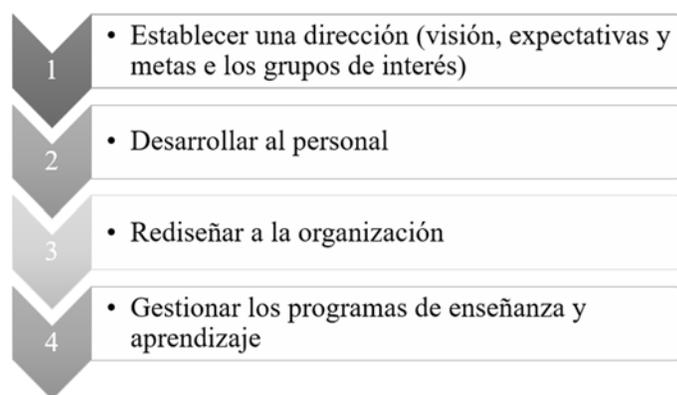


Figura 2. Dimensiones y prácticas de un liderazgo eficaz.
Elaboración Propia

METODOLOGÍA

La estructura metodológica que se ha adoptado en la carrera de Ingeniería Industrial (IID), de la Facultad de Estudios Superiores Aragón (FESAR), de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), está definida en la Figura 3 “Metodología para el logro del liderazgo compartido”, la cual está dividida en 7 elementos que la componen. Como punto de partida se tiene la definición de los objetivos a alcanzar por la carrera de IID, en donde cada uno de los miembros del Comité de Carrera de IID concibe y es conocedor de los objetivos que se desean alcanzar y lo que se debe realizar para alcanzarlos.

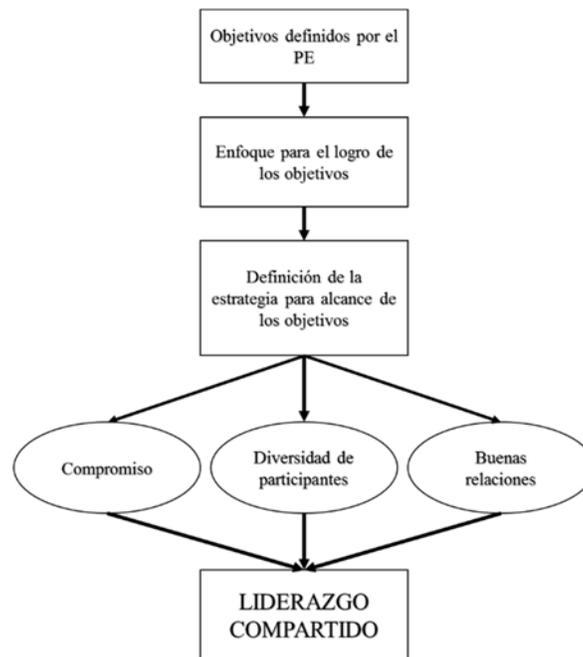


Figura 3. Metodología para el logro del liderazgo compartido.
Elaboración Propia

En lo que respecta al enfoque para el logro de los objetivos, cada uno de los miembros del Comité de Carrera de IID está comprometido al logro de estos y es consciente de la responsabilidad que recae en este CAC, por lo que las aportaciones que realizan cada uno desde su perspectiva profesional y área de conocimiento, son elementales. Los obstáculos que se puedan presentar, no deben de ser impedimento para la consecución de los objetivos, ya que se tiene bien definida la estrategia y se trabaja para alcanzar estos. La amalgama formada por los integrantes del Comité de Carrera de IID está completamente comprometida, con la enmienda de lograr cada uno de los objetivos planteados y con la expectativa de tener nuevos retos y metas a alcanzar.

La formación y la experiencia de cada uno de los miembros que conforman el Comité de Carrera de IID, los hacen diferentes y forman una combinación única, es la suma de cada uno de sus componentes para un objetivo común. La comunicación se da de una manera natural, el buen ambiente que existe dentro de este comité contribuye a superar las adversidades que se puedan presentar y al fortalecimiento del mismo equipo. Hay académicos que se presentan como líderes naturales en su área de especialización, existen aquellos que incentivan el

funcionamiento del comité llevando a cabo buenas relaciones, otros son portadores de propuestas de otros académicos que no se encuentran dentro del comité. La ventaja de establecer roles dentro de un liderazgo compartido, será de gran apoyo para valorar cada una de las aportaciones, lo que conlleva a incrementar el potencial del grupo y la confianza en el trabajo desarrollado.

RESULTADOS

Derivado del trabajo realizado en el Comité Académico de Carrera de IID, asociado al estilo de liderazgo compartido adoptado, se ha conformado el Plan de Desarrollo 2018-2022 para la carrera de IID, en él se ve reflejado el compromiso adquirido por sus integrantes y los valores asumidos para el PE, los cuales son:

- **Ética.** Actuamos bajo principios y valores de la UNAM, que responde a las necesidades actuales de la sociedad.
- **Responsabilidad.** Cumplimos conscientemente con nuestras obligaciones, con base a la normatividad de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- **Identidad Aragonesa.** La Facultad es nuestra casa y somos parte de la “Familia Aragonesa”
- **Liderazgo.** Las autoridades y los docentes de la Carrera de Ingeniería Industrial de la FES Aragón, somos visionarios y transformadores en el proceso de la enseñanza de la Ingeniería Industrial, motivamos a nuestros alumnos para que sean agentes de cambio dentro de las organizaciones.
- **Trabajo equipo.** Sumamos y compartimos esfuerzos, pero también compartimos y multiplicamos éxitos.

En dicho documento se enmarcan las líneas de acción y programas que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales. Las líneas de acción originadas son:

1. Programa de atención a estudiantes.
Objetivo: Realizar acciones que contribuyan en la mejora del desempeño académico de los estudiantes.
2. Programa de atención a docentes.
Objetivo: Apoyar a los profesores de asignatura y de carrera en el desarrollo de sus actividades académicas, así como promover y proporcionar herramientas que favorezcan la mejora de la práctica docente.
3. Programa de apoyo a la oferta educativa.
Objetivo: Brindar productos y servicios de calidad para los alumnos de la carrera.
4. Programa de promoción a la cultura y el deporte.
Objetivo: Difundir y promover la participación entre los alumnos de la carrera de ingeniería industrial la práctica de actividades complementarias que contribuyan en la formación de los estudiantes.
5. Programa de apoyo a la investigación
Objetivo: En conjunto con los profesores de carrera establecer líneas de investigación y fomentar la participación de los alumnos en actividades de esta índole.
6. Programa de vinculación con el sector productivo.
Objetivo: Generar canales de comunicación con el sector productivo, a fin de que los estudiantes de la carrera de ingeniería industrial participen de manera activa en actividades que permitan integrar los conocimientos adquiridos en las aulas.

El comité de Carrera de IID, siempre en busca de la mejora del PE, ha comenzado con las actividades que resultan en la modificación del plan de estudios que se encuentra vigente hoy en día dentro de las aulas de la FESAR, debido a que esto presenta una gran innovación para el PE, los trabajos se intensifican, haciendo necesario la inclusión de grupos de interés externos que colaboren a la integración del nuevo plan, que deberá de estar acorde a todas y cada una de las necesidades enmarcadas por los grupos de interés tanto internos como externos al PE. Esto hace necesario que las personas que se sumen a esta labor entiendan y comprendan el esquema de trabajo y liderazgo desarrollado en el Comité de Carrera de IID.

CONCLUSIONES

Un factor determinante del liderazgo compartido es el hecho de que todos los miembros de una IES contribuyan al logro de los objetivos en común, en vez de que este liderazgo recaiga en una sola persona, ya que es clave fundamental para el éxito sostenido, el desarrollo y la mejora de la eficacia y eficiencia, de la enseñanza, así como, del aprendizaje de los alumnos de la carrera de ingeniería industrial.

Las mejoras de un liderazgo en el ámbito educacional debe tener un conocimiento completamente sólido, ya que este se ha convertido en un factor determinante en la estructura organizacional de las IES, así como, en la planta de académicos que participan en cada una ellas, reforzando sus conocimientos y habilidades frente a los alumnos, además del personal administrativo que tiene la responsabilidad de gestionar los recursos necesarios y llevar a cabo las mejoras obtenidas a través de este liderazgo.

En la Figura 4 “Liderazgo educacional y liderazgo compartido”, es importante mencionar que cada uno de estos tipos de liderazgo tienen puntos en común, además de que se complementan para tener una mejora en la planta docente y administrativa, que a su vez tengan interrelaciones en varios puntos con una comunicación efectiva, con metas y objetivos que lleguen al mismo fin, dando como resultado la mejora de la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, así como obtener un liderazgo horizontal, el cual responde de manera eficiente a los cambios del medio, ya que con ello se asegura que todos los grupos de interés trabajen bajo el mismo esquema, predicando cada uno de ellos con el ejemplo de lo que implica tener un liderazgo horizontal.

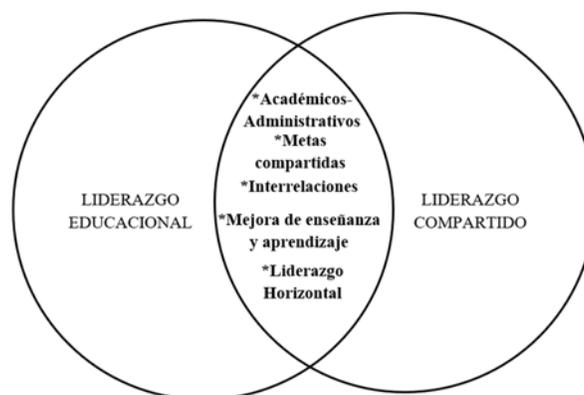


Figura 4. Liderazgo educacional y liderazgo compartido.
Elaboración Propia

Es por lo que, la carrera de IID de la FESAR está teniendo grandes transformaciones, con el fin de convertirse en un agente de cambio para el liderazgo tanto educacional como compartido. Cada una de las acciones llevadas a cabo por este Comité busca siempre el mayor de los beneficios para los alumnos del PE, además de reforzar en ellos competencias y habilidades que son desarrolladas dentro de las aulas.

Por ello, es importante mencionar el significado que tiene la acreditación por pares académicos, dicho ejercicio pondrá nuevamente a prueba las capacidades y estilo de trabajo adoptado por el Comité de Carrera de IID, ya que se deberán contar con altos estándares de calidad para superar las exigencias del entorno en el que se encuentra la FESAR, así como cumplir los compromisos derivados de estas.

Esta acreditación evalúa todos los ámbitos y aspectos que tienen relación con la enseñanza y aprendizaje, por lo que reconoce la competencia tanto de la FESAR como la de administrativos y académicos que intervienen en este proceso, reformando las funciones y responsabilidades, además de crear dentro del medio un mayor nivel de comprensión en cuanto a las actividades diseñadas para la mejora de diferentes puntos, lo que conlleva a un mayor nivel de confianza educacional, así como la mejora y el fomento de los diferentes tipos de liderazgo.

Finalmente, se considera que un factor fundamental para lograr la acreditación es la colaboración de todos actores, teniendo en cuenta al liderazgo educacional y compartido como una herramienta esencial para éxito de esta actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Becerra, M., Del Campo, J. y Díaz, K. (2017). *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. Tesis de Maestría. Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11354/1897>
- Facultad de Estudios Superiores - Aragón (2018). *Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022 - Ingeniería Industrial*. México: FESAR- UNAM
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, Vol. 32(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. *UNIREVISTA*, Vol. 1 (3). Recuperado de: <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Ulloa, J., y Rodríguez, S. (2014). *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes*. Chile: Editores RIL.