

Liderazgo y Pensamiento Estratégico para el Fortalecimiento del Sentido de Pertenencia de los Padres en el Proceso Educativo

Norelvis Briceño
Ramón Antonio Aldana Olivar

Resumen

Los líderes estratégicos se centran no sólo en lo que la organización debe concentrarse sino también en los caminos que van a recorrer. A menudo necesitan protegerla de una andanada constante de iniciativas nuevas, dispersando energía y entorpeciendo la capacidad de la gente para tomar decisiones acordes. El Objetivo del presente estudio es Analizar el Liderazgo y el Pensamiento Estratégico para el fortalecimiento del sentido de pertenencia. La investigación fue de carácter documental, centrado en el análisis de los autores como Cornejo (2003) y Freedman (2004), así como Kenkoff (2006) y Vaill (2002). Como reflexión final tanto en el liderazgo y el pensamiento estratégico se destaca la capacidad cultural actual de resolver las cosas; desarrollando la posibilidad de tener diversos programas o proyectos en marcha. Por tal motivo los centros educativos deben generar vínculos estrechos a pesar de que poseen una multiplicidad de culturas, de diversos actores, la necesidad de contar con una perspectiva de acción con visión del futuro para la integración y fortalecimiento del sentido de pertenencia de los padres en el proceso educativo.

Palabras clave: Liderazgo, Equilibrio, Pensamiento Estratégico.

Leadership and Strategic Thinking for Strengthening of Sense of Parents in the Educational Process

Abstrac

Strategic leaders focus not only on what the organization needs to focus on the road but they will go. They often need to protect her from a con-stant barrage of new initiatives, dispersing power and hampering the abil-ity of people to make decisions accordingly. The objective of this study is to analyze leadership and strategic thinking to strengthen the sense of belonging. The research was documentary, focused on the analysis of the authors and Cornejo (2003) and Freedman (2004) and Kenkoff (2006) and Vaill (2002). As a final thought in leadership and strategic thinking highlights the current cultural capacity to work things out, de-veloping the ability to have several programs or projects underway. Therefore schools should build close ties despite possessing a multi-plicity of cultures, of different actors, the need for a perspective view of future action for the integration and strengthening the sense of belonging of parents the educational process.

Keywords: Leadership, Balance, Strategic Thinking.

Introducción

Hoy día, el sistema educativo a nivel mundial necesita abrirse para la participación social y comunitaria, motivados a los constantes cambios sociales, tecnológicos, nuevas legislaciones y políticas de estado, cada vez más exigentes con sus regularizaciones, han propiciado la necesidad de invertir tiempo en el talento humano, para lograr generar estrategias orientadas al logro de los objetivos así como las metas de la organización.

A tales efectos el Pensamiento Estratégico facilita a los nuevos líderes de la organización, un conjunto de conocimientos que se adaptan a su entorno cambiante orientado a lograr la permanencia de éstas. Se destaca, que el Pensamiento Estratégico, se ha transformado en una herramienta indispensable en toda organización, ya que consciente en la búsqueda de oportunidades y diseñar planes que le permitan sobrevivir, posicionarse en lugares destacados en el futuro, encontrando un camino más rápido, seguro hacia la creación del valor, capaz de satisfacer a los clientes, colaboradores y proveedores de la misma.

Por tal motivo, el objetivo del estudio es el análisis del liderazgo presente en el pensamiento estratégico de los centros educativos que fortalezca el sentido de pertenencia de los padres en el proceso educativo. Bajo esta perspectiva la es necesario la creación de conocimientos, que lo difundan y lo incorporen rápidamente a sus procesos, logrando de esta forma, obtener una ventaja sostenible del centro educativo, siendo la innovación uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de los nuevos conocimientos que le garantizan enfocarse hacia la excelencia y la permanencia a largo plazo.

Objetivo de la Investigación: Analizar el Liderazgo y el Pensamiento Estratégico para el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los padres en el proceso educativo.

Metodología: La investigación fue de carácter documental, según Hernández, Fernández y Baptista (2007)

El diseño documental se presenta cuando a la variable de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden histórico, psico-lógico, etc.) de la realidad a través de la indagación exhaustiva, sistemática y rigurosa, utilizando técnica muy precisas; de la documentación existente que directa o indirectamente, aporte la información atinente al fenómeno que se estudia.

En este orden de ideas se destaca que la información sobre el liderazgo y

el pensamiento estratégico se realizan interpretándose los autores para generar las reflexiones finales del estudio, en otras palabras lo que se quiere lograr es la observación de situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el autor.

Liderazgo y Pensamiento Estratégico.

Para Newstrom (2007)

El líder siempre inicia las cosas, pero con el apoyo de la comunidad. Es positivo e inspirador, sus horizontes son a largo plazo, para lograr cambios significativos. Siempre encuentra un lugar para cada uno, todos son importantes”, esta es la esencia del trabajo del líder. Por consiguiente, ser líder no es tarea fácil, debe saber como trabajar con las personas, deben tener características que lo identifiquen como tal, un buen líder debe saber como delegar autoridad, como responder a los cambios en el entorno y en la empresa, entre muchas cosas más.

Del párrafo anterior se desprende una idea sobre las atribuciones del líder, en la cual éste debe dirigir a un colectivo, sin embargo a dirigir se aprende, la dirección es tanto arte como ciencia, es una profesión con sus particularidades, mediante el aprendizaje de conocimientos y habilidades se pueden desarrollar líderes efectivos. Sin embargo, los líderes enfrentan un dilema: ¿Hasta qué punto pueden ser democrático? ¿Cuánto autoritarismo se debe aplicar?, al respecto Cornejo (2003) señala entre los Estilos de Liderazgo, el Estilo autoritario y el estilo democrático.

En referencia al estilo autoritario el mencionado autor lo caracteriza por:

- Son personas fuertes, dominantes y hasta cierto punto, agresivas.
- Necesitan ver las cosas hechas a su propio modo, que para ellos es el único modo.
- Consideran a sus subordinados más como empleados que como

personas; a su modo de ver, los mejores subordinados son los que siguen las órdenes sin cuestionarlas nunca.

- Por lo general, no están preparados para oír a los puntos de vista y sugerencias de otras personas (aunque pueden fingir que oyen) si esas opiniones son diferentes a las suyas.
- No promueven las relaciones de igualdad con los subordinados. Como regla general, no permiten que los empleados se les acerquen demasiado. Tampoco les gusta que los subordinados tengan demasiada amistad entre ellos, porque, a su modo de ver, esa cercanía puede poner en peligro su autoridad.
- Toda su actitud está orientada al trabajo. Para ellos, el trabajo es siempre lo primero.
- Generalmente, atribuyen la culpa de los bajos resultados a que los demás no han sido capaces de cumplir correctamente las instrucciones recibidas.
- Por lo antes planteado, este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarse. El líder autoritario se caracteriza por ser dictador, restrictivo, exige obediencia y supervisa constantemente a sus trabajadores.
- Por otro lado, los líderes democráticos y participativos se conocen porque emplean las siguientes características:
 - Por lo general, ponen tanto interés en alimentar la cohesión del grupo como en que se realicen las tareas que están en marcha.
 - Animan a los miembros de sus grupos a expresar sus ideas y sentimientos, porque creen que un clima así conduce a una mayor creatividad y compromiso.
 - Si encuentran resistencia o conflictos, permiten el análisis de los problemas y tratan de ayudar al grupo a remover las resistencias o a resolver los conflictos.
 - Incentivan el objetivo de tomar decisiones en común, así como

que sea todo el grupo el que fije las metas.

- Rara vez establecen políticas internas sin explicar las razones y sin presentar esas políticas al grupo, cuando es posible, para recibir sugerencias y críticas.
- Creen que la responsabilidad sobre la realización de una tarea re-posa tanto en el grupo como en ellos mismos. Y tratan de que todos los miembros del grupo tengan esa misma actitud.
- Posibilitan que los miembros del grupo tengan bastante libertad en su trabajo, cuando han demostrado su capacidad para hacerlo.
- Viven buscando formas de hacer las cosas, y siempre están abiertos a cambios y modificaciones, cuando ven que esos cambios son necesarios y pueden llevar a una mayor eficiencia.
- Creen en la eficacia del trabajo en grupo y que los grupos de individuos comprometidos, trabajando en común, tienen mayor potencial que esas mismas personas actuando solas.

Por consiguiente, en este tipo de liderazgo, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

En consecuencia, más que aumentar, los modelos y vocabularios que prescriben cómo le sería posible a una empresa seguir un camino exitoso, lo que en realidad hacen los altos ejecutivos, es utilizar el pensamiento estratégico, el cual se puede desarrollar a partir de la metáfora del equilibrista. Al respecto Vaill (2002) señala que el líder estratégico eficaz pone de manifiesto tres habilidades cruciales: concentración, equilibrio y coordinación, estas cualidades significan:

- **Concentración:** Esclarecer la dirección y la visión estratégica para el futuro.

- **Equilibrio:** Ayudar a los empleados a resolver los dilemas asociados con el enfoque estratégico y permanecer abiertos al cambio.
- **Coordinación:** Asegurar que las diversas funciones e iniciativas estratégicas de la organización trabajen en armonía y al servicio de las metas comunes.

De lo anterior se infiere que un pensador estratégico eficaz, tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio. En el sentido tradicional, esto significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización. También significa comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado. No importa cuán fuerte sean las habilidades para desarrollar pensamiento estratégico: siempre necesitará tanto la ayuda como el apoyo de otros para determinar el mejor enfoque estratégico para aplicarlo con flexibilidad.

En referencia a la concentración el referido autor señala que los equilibristas mantienen la mirada en su destino último, no en el pedazo de cuerda que tienen justo enfrente de ellos. Al mismo tiempo, prestan una atención constante al ajuste de su posición en cada momento, con el fin de seguir en el aire. De igual forma, los líderes para el sistema educativo eficaz deben emplear una gran parte de su tiempo en mirar hacia adelante, a la vez que mantienen una vigilancia continua de los puntos fuertes y débiles de la organización.

De esta manera, se observa como el líder debe asumir en su dirección la filosofía de gestión de la organización, entendida ésta como la visión, es decir el norte hacia donde se quiere llegar o el ser de la misma. Los hombres y mujeres con habilidad para la planeación estratégica están orientados al futuro, se dan cuenta de lo que debe hacerse ahora. Los pensadores estratégicos eficaces fundamentan sus proyectos sobre la base de los problemas operativos y las oportunidades de determinada organización, por tanto se afirma que son prácticos como visionarios.

En otras palabras, la visión es la expresión de aquello que la organización

necesita ser y en lo que es capaz de convertirse en un momento específico del futuro. Es un panorama retador pero realista del negocio, tal como será cuando las estrategias del momento se hayan consolidado. A través de un punto en el futuro, la visión describe cómo actuará y se desenvolverá la organización. También describirá cuál será su situación en relación con sus competidores, cómo lo percibirán sus clientes, proveedores y colegas.

A pesar de lo importante que es el rol de la visión para orientar el trabajo de los empleados en la empresa, los esfuerzos para crear este tipo de visión tienden a fracasar. Con frecuencia, tales esfuerzos acaban en una vistosa declaración enmarcada; no logran alcanzar su verdadero propósito: inspirar cambios en el comportamiento de la gente que estén acordes con la estrategia de la organización.

Según Freedman (2004), las visiones fracasan en su cometido por varias razones entre las que cabe mencionar:

- **Peligro 1:** La visión la elaboran los altos ejecutivos de la empresa que no cuentan con información suficiente de los demás en la compañía.
- **Peligro 2:** La visión no tiene en cuenta la realidad del momento en la organización.
- **Peligro 3:** La visión está desconectada de la acción.
- **Peligro 4:** La visión no capta el verdadero propósito y valores de la organización.

Para evitar el fracaso en la visión de la organización, la misma debe inspirar a la gente aportar sus talentos para el desarrollo de los objetivos, los líderes de una empresa necesitan ayudar a los demás a desarrollar un sentimiento común acerca de cuál es la razón de ser de la organización y hacia dónde se dirige. Los líderes estratégicos ponen la mira en los esfuerzos y perspectivas esenciales para la futura prosperidad.

Por tal razón, se concibe que la visión en sí debe ser concisa para recordarla con facilidad, lo que posteriormente se traducirá a metas específicas y mensu-

rables. Estas metas o normas desmenuzan la visión hasta convertirla en piezas manejables, poniendo de manifiesto las tareas que la organización debe llevar a cabo con el fin de que la visión sea real. Es posible utilizar las normas para proporcionar objetivos comunes a toda la organización, para supervisar el progreso, medir los logros, identificar áreas clave que deben mejorar y fijar metas de desempeño.

Aunado a la concentración caracterizada por la visión del líder, Autry (2006) señala en referencia al equilibrio que además de esclarecer el enfoque estratégico de la organización, los líderes exitosos tienden a equilibrar lo que conciben como demandas competitivas. Estas acciones de equilibrio adoptan varias formas:

- Esclarecen el enfoque estratégico a la vez que atienden los puntos débiles de ese enfoque.
- Son capaces de tomar decisiones cuando la ocasión lo exige, al tiempo que animan a los demás en la organización a que también tomen decisiones.
- Ayudan al cambio en la empresa cuando es necesario, a la vez que mantienen un sentido de la congruencia y aprenden de la experiencia.

De esta manera se observa que el enfoque estratégico en sí implica inevitablemente algunos puntos débiles que deben manejar los líderes estratégicos. Los líderes deben prestar una atención constante y puntual para equilibrar tanto los beneficios como los inconvenientes de las estrategias elegidas, con el fin de mantener el negocio flexible y competitivo.

Aunque la alineación de las condiciones externas, las metas y las estrategias es algo deseable, existen dilemas inherentes en la búsqueda unilateral de toda estrategia. Una organización cuya estrategia formal reclama innovación de producto, crecimiento rápido y un alto riesgo, necesitará codificar todo lo que aprende mediante un giro hacia mayores eficiencias, controles financieros y mejoras progresivas de los procesos existentes.

De lo anterior se desprende que la elección del equipo de lideraz-go adecuado para una situación es fundamental; el estilo y habilidades de un líder, deben complementarse con la ayuda de otros capaces de manejar y minimizar las repercusiones emocionales del proceso de cambio que se requiera en la organización.

Otro elemento que aborda el líder estratégico es el de coordinar, en el sentido tradicional, esto significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización. También significa comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado. En tal sentido, el pensamiento estratégico se aprende a través de la experiencia.

Para Freedman (2004), la estrategia en su sentido más estricto mira hacia el futuro y trata de conformarlo, por tanto, para ayudar a los integrantes de una organización a desarrollar sus habilidades de pensamiento estratégico, resultará útil aumentar las lecciones de la experiencia sobre la marcha con actividades más estructuradas, como programas de capacitación y experiencias de aprendizaje en la práctica. Estos hechos proporcionan la oportunidad de examinar los resultados de una decisión dentro de un ambiente relativamente controlado y seguro, dejando un tiempo tanto para la experimentación como para la reflexión.

Al respecto cabe señalar lo referido por Kenkoff (2006),

Quien afirma que el pensamiento estratégico ha sido en fechas recientes un enfoque clave en los programas de desarrollo ejecutivo y en algunos talleres para gerentes medios, el personal de otros niveles de la organización no ha estado por lo general en contacto con experiencias estructuradas y diseñadas que les ayuden a aprender cómo pensar de manera estratégica

Cualquiera que sea el nivel en el que se desenvuelve en la organización, es-

tos principios le servirán como normas generales para pensar estratégicamente y cumplir con su rol de estratega de manera eficaz. Cabe señalar, sin embargo, que se trata de normas, no de reglas; son descripciones de lo que muchos estrategas eficaces suelen hacer, y no prescripciones que deban aplicarse de manera absoluta y generalizada en una organización.

Los líderes estratégicos de todos los niveles deberán, por supuesto, desarrollar sus propias guías para superar los problemas estratégicos. La clave, cuando haya llegado a lo esencial, es saber cuándo generalizar de la experiencia y cuándo inventar una guía nueva. Es el mismo desafío que se enfrenta todos en la vida diaria: saber cuándo aplicar lo aprendido a nuevas situaciones o decidir cuándo es necesario un nuevo enfoque. Como con cualquier dilema, la respuesta probablemente se encuentre en el medio de los extremos.

No importa cuán fuerte sean las habilidades para desarrollar pensamiento estratégico: siempre necesitará la ayuda y el apoyo de otros para determinar el mejor enfoque estratégico y para aplicarlo con flexibilidad. Elaborar estrategias implica dos componentes: pensamiento y acción, para llevar con éxito el liderazgo dentro de cualquier organización.

Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia es la identificación y el compromiso social de una persona por lo que Lanni (2002) lo define como un grado avanzado de filiación o de ligazón existente en el grupo o en (y con) la institución. Lo cual es fundamental para la organización y el desarrollo del grupo, y en lo personal es un sostén en cuanto atañe a la identidad del individuo.

En este mismo orden de ideas se entiende por el sentido de pertenencia como el grado de vinculación e identificación que manifiestan las personas con la sociedad y con las instituciones y grupos que la conforman. Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2007).

Las escuelas son pilares en el desarrollo del sentido de pertenencia en los niños donde esta debe comenzar en casa de aquí se radica la importancia de realizar la escuela para padres donde

se puedan debatir estos temas con los padres y representantes los cuales son las bases de los hogares donde se desenvuelven.

Cómo Fomentar el Sentido de Pertenencia

Existen diferentes métodos para fomentar el sentido de pertenencia, por lo que Lanni (2002), señala,

Que cada vez más, los educadores están poniendo mayor atención a la calidad de las relaciones que existe entre los miembros del personal y los estudiantes en las escuelas. Dado que una buena cantidad de evidencia indica que un fuerte sentido de pertenencia en las escuelas tiene beneficios tanto para los miembros del personal como para los estudiantes. La escuela con un alto sentido de pertenencia entre sus miembros se caracteriza por un sistema de valores compartidos, relacionados con la escuela y con la educación en general; con el desarrollo de actividades comunes que vinculan a los sujetos unos con otros, y con las tradiciones escolares; y un “sentido de dedicación” en las relaciones interpersonales.

Plantea la referida autora que entre los atributos comunes deben tener estas escuelas, esta la comunicación basada en el dialogo, cohesión grupal, participación, respeto, dedicación, exclusividad, confianza, y compromiso.

Cada uno de estos elementos representan parte esencial para la integración, ya que a través de ellos se puede lograr incrementar el sentido de pertenencia como valor en la vida diaria no solamente del alumno sino que de sus padres a través de la escuela para familias, donde se puedan discutir temas relevantes a esta variable, para de esta forma fortalecer esta debilidad.

Los vínculos de pertenencia

Los vínculos de pertenencia pueden ser múltiples respecto a una misma persona, de acuerdo a la diversidad de roles e interacciones en que participe a la

largo de su vida. Así pues la familia, las organizaciones so-ciales, la comunidad, pueden constituir simultáneamente medios a las que un mismo sujeto se sienta pertenecer.

El grado de compromiso individual y colectivo, así como los vínculos afectivos que se consolidan mediante el sentido de pertenencia son tales, que aún en los casos en que cesa la relación activa con el medio que lo origina, puede mantenerse la identificación con sus valores representativos, mientras estos no entren en conflicto con los valores más arraigados de la identidad personal. La duración de este lazo emotivo es, por tanto indeterminada, y sólo se extingue en la medida en que se transformen y construyan significados que enajenen la identificación del sujeto con los mismos.

No obstante, la fuerza del sentido de pertenencia en muchas ocasiones pervive, como una latencia emotiva, relacionada con aquellos rasgos distintivos de la identidad colectiva que todavía mantienen su sentido para el sujeto. Por tanto, el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que identifica la institución, familia o comunidad, y que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad. Debe añadirse que en el estudio de los procesos de identidad y sentido de pertenencia, es necesario considerar las múltiples posibilidades de organización, clasificación y formación generadas en dichos procesos, que al conformar las prácticas intra y extra grupales, definen las posibilidades de acción colectiva.

La Escuela para Familias

Las escuelas para familias representan un espacio de información e integración dirigida a padres y madres, donde se tratan temas de relevancia social, no solamente del desarrollo académico de sus hijos sino que de cualquier tema que sea de beneficio para todos. Las escuelas para padres son una base para la orientación que proporcionan los docentes en un espacio determinados, por medio de actividades donde la planificación, ejecución y evaluación se deben desarrollar a medida que se vaya implementando las estrategias organizadas, cada una de

ellas con la finalidad de mejorar la calidad educativa.

Las discusiones y debates deben estar comprendidos en las actividades que se realicen según sea la planificación para de esta que de forma los actores involucrados puedan tener la oportunidad de expresar sus intereses, por lo que Tedesco (2007).

“Las escuelas de padres son una de las estrategias más interesantes para crear un ámbito de diálogo educativo acerca de los fines y medios de la educación: por qué educamos, cómo educamos. Se inserta en el área de la comunicación o conversación, que no intenta lograr ninguna decisión operativa a corto plazo, sino solamente la reflexión, el diálogo, el consenso” (p. 246)

Objetivos de la Escuela para Familias

Para el Programa Permanente de Educación por la Familia y los Derechos del Niño (1997.p. 7):

1. Promover un cambio de actitud de los padres de familia frente a los problemas sociales y familiares, a fin de buscar soluciones a sus conflictos más comunes.
2. Ofrecer a los padres de familia la ocasión de una seria reflexión de su responsabilidad en el proceso de formación de sus hijos.
3. Fomentar la participación de los padres de familia en la vida de los establecimientos educativos para la conformación de la Comunidad Educativa.

Beneficios de la Escuela para Familias

1. En los niños mejora la asistencia a clases, fortalece la conducta, desarrolla actitudes positivas hacia el estudio y aumenta los promedios en las calificaciones.
2. En los padres mejora su relación con la escuela y con sus hi-

jos, aumenta su confianza y entusiasmo.

3. En los maestros mejora su relación con los padres y sus hijos, disminuyen problemas de disciplina y de rendimiento, refuerza la moral.

Estrategias para implementar la escuela de familia

Existen diversas estrategias que nos permiten implementar la escuela para familias en el ámbito educativo, al respecto

Tedesco (2007:33), señala que la escuela de familia ayuda a éstos a afrontar la educación de los hijos. Esta es una tarea difícil en la sociedad actual. Es necesario que los padres sepan orientar y formar a los hijos, para ello debe conocer las etapas evolutivas por las que pasan y colaborar para que ellos mismos formen su identidad.

Las relaciones que se establecen en la escuela de padres son muy enriquecedoras y ayudan a que los padres puedan animarse unos a otros y comentarse las dudas e inquietudes. Además, fomenta la conexión entre los padres y el propio centro, dándose a conocer las situaciones que se dan en ambos ambientes.

La Escuela de Familia requiere de unas estrategias específicas entre estas tenemos:

• De Motivación

Al respecto Chiavenato (2007:33), sostiene que la “motivación significa proporcionar un motivo a una persona para que se comporte de una determinada forma. Motivar por lo tanto se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna razón”. Esta definición es clave para saber y entender que en toda familia muy específicamente en aquellas en donde existan niños en edad escolar, los padres tienen que buscar las mejores estrategias motivacionales, que permitan a los estudiantes, incorporarse a las

actividades académicas, culturales, sociales, deportivas; con una alta motivación hacia los objetivos propuestos que les conduzcan a su vez a mejorar el rendimiento académico.

Por lo tanto los padres, tienen una amplia responsabilidad en el proceso formador de sus hijos puesto que son el patrón que ellos deben seguir y por lo tanto deben ser motivados para que ellos transmitan esto a sus hijos y a su vez puedan lograr el éxito en la vida y primordialmente dentro del sistema escolar.

La motivación tiene que ver con el por qué del comportamiento, y la verdad es que en este terreno pisamos sobre arenas movedizas, refleja el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades, y como estas son una cuestión muy individual también lo son las cosas que motivan a cada uno, por tanto cualquier discusión de la motivación humana, tiene que comenzar a reconocer que es un tema complejo, para lo cual no hay respuestas fáciles.

La motivación consiste en el impulso y el deseo de una persona para emprender cierta acción, si se presiona o se obliga a una persona a efectuar determinada acción, la persona solamente reacciona, actúa por que no tiene alternativa.

La estrategia motivacional cuenta con una serie de pasos: analizar la situación, determinar los objetivos que se deberán alcanzar en función del análisis motivacional realizado, escoger los factores a incentivar y la dosis necesaria de cada uno, y aplicar las practicas que incentiven los factores que se desean activar.

Todos ellos son pasos necesarios y, sin embargo, no existe receta alguna que garantice que la respuesta a la factibilidad de la estrategia de motivación elaborada será la buscada. Existen muchas e impredecibles variables que condicionan la respuesta del individuo. La lista de variables la encabeza la libertad. Se cree que incluir las variables como otro elemento a considerar en la estrategia motivacional, más que restarle "*cientificismo*" al trabajo, lo aleja de caer en un triunfalismo banal e insensato.

• **De Socialización**

Según Lillo (2006), la escuela es una institución intermedia entre

la familia, a la que complementa, y su acción socializadora se da a través de tres condicionantes: (a) Igualdad entre pares: facilita la interacción y el intercambio social al tener que adaptarse a las situaciones; (b) Justicia distributiva: que dé a cada cual lo que le corresponde; (c) Neutralidad afectiva: necesaria para la convivencia en igualdad de derechos.

De acuerdo con el autor, la familia y escuela tienen funciones sociales diferentes, pero complementarias. Ante la complejidad del mundo de hoy han de unir sus esfuerzos para lograr superar las dificultades que se les presentan porque en última instancia su razón de ser está en función del protagonismo del niño en su tarea educadora.

De allí la necesidad de aunar esfuerzos para alcanzar mejores logros en el ámbito social, en el caso específico de la educación, donde la escuela como institución está vinculada internamente a la promoción de la comunidad, significa profundizar que la escuela debe constituirse en el centro de toda la instrumentación del proceso sistemático donde refleja la perspectiva de su entorno social en cuanto a actitudes mentales y funcionales de la población.

• De Enseñanza

Se entiende según Tedesco (2007:56), que el concepto de estrategia ligado al proceso educativo ha de asumir el desarrollo múltiple y lo más amplio posible del ser humano, atendiendo a las características individuales o sociales de cada sujeto y socio-grupos.

Debe tener presente la especificidad propia del tipo de intervención educativa desarrollada con las metas que se proponga en la planificación, atendiendo a la pertinente graduación. En cuyo caso, se habrá de contar con los medios/recursos y métodos más idóneos para dirigir, asesorar, orientar, etc. el propio proceso educativo contemplando todas y cada una de sus respectivas fases.

Además, la selección de estrategias educativas que se ha de realizarla en

función de los contenidos que se plantea para alcanzar los objetivos previstos, hacia los que se avanzará considerando los principios didácticos (individualización, socialización, actividad, globalización, corresponsabilidad, entre otros.) más pertinente, así como las necesidades y expectativas de los participantes y el propio contexto.

Ahora bien, continua afirmando el autor que cuando los padres no tienen unos criterios educativos claros y consecuentes, sino que oscilan de un momento a otro o adoptan actitudes educativas opuestas entre ambos cónyuges o pasan de una postura rígida a otra indulgente, dan origen a que los hijos se muestren más inseguros y desorganizados en el estudio, sus esfuerzos escolares suelen ser bastante inconsistentes.

Además, las escuelas de formación de madres y padres ayudan a compartir espacios y criterios pedagógicos entre docentes y familia. Se considera como momento idóneo para esta formación el periodo de educación infantil y primeros ciclo de primaria, por dar un carácter preventivo a la intervención por entender que es el momento de mayor implicación por parte de las familias en la educación de sus hijos.

• *De Integración*

Alaña (2008:28), señala que este tipo de estrategias, están dirigidas a aquellos grupos donde es necesario provocar un acercamiento entre sus integrantes. Son la herramienta a emplear por todo coordinador de grupo cuando persigue el objetivo de la unión del mismo. Igualmente se emplea en casos de conflictos, para que los miembros superen el problema y vuelvan a trabajar juntos.

La finalidad de esta estrategia, es que el participante tenga confianza de sí mismo, para integrar a nuevos compañeros, o simplemente, para crear el ambiente adecuado de trabajo, ayudar a profundizar las primeras relaciones de amistad; descubrir la capacidad que tiene cada integrante para confiar en los demás y en sus posibilidades; facilitar el conocimiento de los intereses, actitudes y

modos de ser del equipo, ayudar a crear un clima de confianza y de participación en el mismo.

De igual manera ayuda a mantener un buen ambiente entre los participantes, en base a los valores como la cooperación, confianza y participación de sus miembros.

Según Reyes (2008:22), estrategias de integración es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización o la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social. Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Lo anteriormente expuesto, permite establecer que la palabra integración viene dada en reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, como de estos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en la auto-motivación para el logro de metas establecidas.

En atención a lo expuesto por el autor, la integración se produce como consecuencia de la adaptación de las respuestas del individuo a los requerimientos del medio y de la interacción entre ambos. Por ello debe ser un proceso dinámico de asimilación y adaptación a una determinada jerarquía de normas sociales.

Conclusion

Hasta ahora, la cultura ha ignorado generalmente las limitaciones y desempeños de las mentes, concentrándose más bien en sus logros perceptibles. La complejidad empuja hasta los límites de la capacidad cultural actual de resolver las cosas. Pero la cultura es por definición adaptable, y está en las manos ayudarla. Por su parte las organizaciones contemporáneas tratan de poner en práctica los procesos de creación y diseño de estrategias, mediante la instauración de las estructuras y filosofías de gestión que fomenten una participación extensa, la definición de los roles de los líderes en todos los niveles del proceso es por consiguiente la de brindar ayuda a sus nuevos estrategias para que éstos desarrollen las técnicas que necesitan, de manera pues de lograr

una contribución real y significativa al éxito de sus organizaciones.

Tanto el liderazgo como el pensamiento estratégico son los prota-gonistas de esta adaptación y entre sus responsabilidades, tienen la clave para redefinirse. La discusión es un intento, de contribuir a esta redefinición. Prevé un marco de referencia más amplio, que incluye como base un mejor entendimiento del hombre, junto con una educación deliberada del proceso de pensamiento.

De todo el planteamiento antes descrito, se observa como el Pen-samiento Estra-tégico es un proceso que le permite a los centros educati-vos desarrollarse tomando decisiones de innovación que le facilita acce-der a los nuevos retos y enfrentarlos efectivamente, adaptándose tanto a las tendencias sociales como a las necesidades del entorno, debido a que un líder estratégico debe tomar decisiones por adelantado de qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Aunque la toma de decisio-nes es responsabilidad de la alta dirección, se deben involucrar a los integrantes de la misma en sus diferentes niveles.

En síntesis el desarrollo de un eficiente Pensamiento Estratégico en un mundo globalizado de competitividad creciente, donde los centros educativos no escapan a este proceso, requieren de diversas herramien-tas que le permitan, captar y analizar los diferentes cambios en el entorno y su incidencia en la gestión organizativa. Con una visión integradora que tenga el poder de orientar a la misma, en forma constructiva hacia el futuro.

Bibliografía

Alaña (2008) Estrategias para la integración. 3era Edición. Editorial Mon-te-ros. Cali. Colombia

Autry, J. (2006). Life and Work: A Managers Search for Meaning. NY.

Cornejo, M (2003). El poder transformador. Los decretos de los líderes de excelencia. Editorial Gad. S.A de CV.

Freedman, M. (2004). Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina. Mc Graw Hill

- Henkoff, R. (2006). *Getting Beyond Downsizing*. Magazine Fortune.
- Hernández, R y otros. (2008). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Lanni, D. (2002). *La convivencia en la escuela un hecho, una construcción*. Editorial Paidós. Argentina
- Lillo y Rosilló (2006) *Sensibilización*. II Edición. Editorial Génova. Cali. Colombia
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill.
- Reyes (2008) *Estrategias de Integración*. 4ta Edición. Editorial. Grandos. Cali. Colombia.
- Vaill, P. (2002). *Strategic Planning for Managers*, artículo preparado para inclusión en un libro de lecturas publicado por el NTL Institute Arlington.