

# Alternativas a la dirección unipersonal: análisis del caso de un centro mexicano de bachillerato

Uriel Valdés Perezgasga

ITESM Campus Laguna  
Paseo de Tecnológico, 751. Col. Ampliación La Rosita  
Torreón, Coahuila 27250 México  
uriel.valdes@itesm.mx

---

## Resumen

En este artículo se plantea el caso de un centro mexicano de bachillerato en el que la dirección fue cogestionada y compartida por dos profesores. Se analiza esta experiencia a la luz de las ideas de Meredith Belbin relativas a los roles de equipo, y se plantea que el éxito en la gestión se debió muy posiblemente a una conjunción positiva de roles complementarios. Finalmente, se presentan lo que para el autor son las implicaciones más relevantes que aporta la experiencia para el centro en cuestión.

**Palabras clave:** dirección, Belbin, bachillerato, México.

---

## Resum

En aquest article es planteja el cas d'un centre mexicà de batxillerat en el qual la direcció va ser cogestionada i compartida per dos professors. S'analitza l'experiència en relació amb les idees de Meredith Belbin relatives als rols d'equip, i es planteja que l'èxit en la gestió es deu molt possiblement a una conjunció positiva dels rols complementaris. Finalment, es presenten el que per a l'autor són les implicacions més rellevants que aporta l'experiència per al centre en qüestió.

**Paraules clau:** direcció, Belbin, batxillerat, Mèxic.

---

## Abstract

The case of a Mexican High School where the principalship was shared between two teachers is analyzed. This experience is seen under the ideas of Meredith Belbin concerning team roles. It is argued that the success of this joint venture might have been due to a conjunction of complementary team roles. Finally, the author mentions some important implications for the future management of the school.

**Key words:** principalship, Belbin, high school, México.

---

## Sumario

El contexto	Los roles de equipo,
Dos perfiles diferentes	Alejandro Yáñez y Francisco López
Las ideas de Meredith Belbin	Implicaciones
	Bibliografía

Parece reiterativo el afirmar que nuestra sociedad se encuentra inmersa en un mundo cambiante y complejo. Pero basta mirar a nuestro alrededor para constatar que esto es así: las certidumbres, la simplicidad, la estabilidad, lo inmutable, parecen haber dado paso a las descripciones antonómicas de cambios rápidos, inestabilidad y complejidad.

Es precisamente este nuevo estado de cosas el que está sacudiendo en muchos aspectos los cimientos de una institución estática y en ocasiones esclerotizada como la escuela. Y no puede ser de otra manera, pues la incompatibilidad entre una escuela fija en sus valores, normas y procesos y una sociedad cambiante, es cada vez más evidente.

Como lo expresa Andy Hargreaves:

[actualmente opera una lucha frontal entre el mundo] postindustrial y post-moderno, caracterizado por el cambio acelerado, una intensa compresión del tiempo y del espacio, la diversidad cultural, la complejidad tecnológica, la inseguridad nacional y la incertidumbre científica [...] [y por otra parte] el sistema escolar modernista, monolítico, que sigue pretendiendo obtener unos fines profundamente anacrónicos, en el seno de estructuras opacas e inflexibles. (Hargreaves, 1999, p. 30)

Quiero, en este escrito, referirme a la dirección escolar como uno de esos espacios que debemos evaluar y repensar para los tiempos que se avecinan y para las realidades que ya están aquí. Y quiero partir de la afirmación que una dirección unipersonal (y en muchas ocasiones también autocrática e impositiva) no es la mejor respuesta a una realidad que reclama la participación y la consideración de diversas voces y puntos de vista. Para desarrollar esta tesis, analizaré el caso de la preparatoria<sup>1</sup> Carlos Darwin<sup>2</sup>, en donde dos profesores trabajaron conjunta y complementariamente en la dirección en el periodo de 1995 a 2002. Así mismo, haré referencias continuas a los trabajos de Meredith Belbin, relativos a los roles de equipo y a la importancia que éstos revisten para la buena conducción de una empresa.

## El contexto

La preparatoria Carlos Darwin es un centro de bachillerato situado en una ciudad de tamaño medio del norte de México. Es de carácter privado y, como otras escuelas de este tipo, está asociada a una universidad que ofrece licenciaturas y posgrados en las áreas de administración e ingeniería.

En 1995, se decidió un cambio en la dirección de la preparatoria, y el director general, como máxima autoridad operativa del centro, ofreció el puesto a

1. En México, la escuela preparatoria o bachillerato conforma la enseñanza media superior. Mayoritariamente es de tres años. Correspondería conjuntamente al cuarto año de la ESO y a los dos años de bachillerato en España.
2. Todos los nombres reales de organizaciones y personas han sido cambiados en el presente trabajo.

Francisco López, profesor a quien un buen número de sus compañeros veían con buenos ojos para asumir el puesto. Éste rechazó el ofrecimiento argumentando diversas razones. No obstante, otro joven profesor, Alejandro Yáñez, mostró interés por tomar la estafeta. Antes de hacerse cargo de la dirección, Yáñez le propuso a López trabajar de una manera poco ortodoxa: como equipo y compartiendo responsabilidades y tareas. Así, Alejandro Yáñez fungiría como el director formal de la preparatoria, encargándose de las tareas administrativas y de gestión; reportando al director general y a la junta de directores, y liderando la marcha de la escuela. Francisco López, por su parte, se encargaría más de los aspectos académicos; de las cuestiones disciplinarias de rutina, y de la intermediación en los desencuentros o disputas entre alumnos y profesores.

Las acciones de Yáñez y López se enmarcaban en un sistema de comunicación abierta, fluida y constante, de manera que el uno conocía al detalle los problemas que enfrentaba y las acciones que tomaba el otro. En este sentido, entre ellos acostumbraban casi diariamente a comentar situaciones, pedir consejos y discutir cursos de acción. Con el tiempo, este modo de trabajo conjunto se convirtió en una relación simbiótica en la cual tanto Yáñez como López se beneficiaban mutuamente, colaborando para que la escuela preparatoria avanzara cualitativamente.

Durante el periodo 1995-2002, la preparatoria Carlos Darwin experimentó avances significativos, debido muy seguramente al esfuerzo y a la dedicación de maestros, alumnos y profesionales de las áreas de apoyo. Así, por ejemplo, la matriculación de nuevos alumnos aumentó cada año, y el número de bachilleres graduados también se incrementó. Por otra parte, las evaluaciones internas y externas realizadas a la preparatoria marcaban buenos resultados. Incluso un estudio mercadológico (externo) que, entre otras cuestiones, intentaba medir el grado de satisfacción de los estudiantes de la preparatoria y de sus padres, reveló que ambos grupos valoraban muy positivamente el ambiente, la educación y la formación que recibían en ella. Además, este mismo estudio revelaba la buena imagen de la preparatoria (y el deseo que tenían de ingresar en ella) entre graduandos de secundaria<sup>3</sup> y sus padres.

Por último, estas valoraciones positivas eran refrendadas por los bachilleres próximos a graduarse, quienes contestaban una encuesta anónima donde se les inquiría sobre su satisfacción o insatisfacción con los servicios recibidos durante los tres años de formación en la preparatoria Carlos Darwin.

Es de justicia señalar que, en todos los casos antes citados, alumnos, padres y superiores mencionaban aspectos negativos y mejorables que eran llevados a la atención de Yáñez y López. En resumen, la preparatoria Carlos Darwin no era en definitiva la escuela perfecta, pero sí un centro que era valorado en general muy positivamente por agentes internos y externos.

3. La escuela secundaria corresponde a los tres primeros años de la ESO española, y es la antecámara del bachillerato.

Habría que reiterar que estos logros fueron resultado no tanto del liderazgo de Alejandro Yáñez o de la habilidad de Francisco López, sino de la suma de entregas, inteligencias, voluntades y dedicaciones de docenas de profesores, directivos y profesionales de apoyo. Pero también hay que resaltar que la peculiar asociación entre Yáñez y López jugó un papel importante en el desarrollo de esta historia.

## Dos perfiles diferentes

La relación mutualista Yáñez-López se estableció sobre la base de dos personalidades con características muy diferentes. En el cuadro 1 se hacen evidentes algunas de estas características.

Esta caracterización quedaría como un mero anecdotario de la experiencia vivida por dos compañeros de trabajo que coincidieron en una empresa esco-

**Cuadro 1.** Características de Alejandro Yáñez y Francisco López.

Alejandro Yáñez	Francisco López
1. Director formal, líder visible.	1. Líder tras bambalinas.
2. Tomador de decisiones y ejecutor de las mismas.	2. Rehuye el tomar decisiones importantes o que impliquen conflictos serios con otras personas.
3. Decisivo, arrojado.	3. Vacilante, sobre todo en situaciones tensas.
4. Cómodo ejerciendo el poder asociado al puesto de director.	4. Incómodo al verse asociado por otros como si ejerciera un puesto de responsabilidad.
5. Seguro y determinado, aún en situaciones de conflicto.	5. Inseguro en situaciones conflictivas, de riesgo o que impliquen exposición a la crítica y desaprobaciones.
6. Carismático, sobre todo con alumnos y exalumnos.	6. Mayor carisma con profesores y padres de familia.
7. Generador e impulsor de ideas propias.	7. Generador de ideas y ejecutor de ideas de otros.
8. Busca consejo, retroalimentación y evaluaciones de otros.	8. Busca consejo, retroalimentación y evaluaciones de otros.
9. Dedicado a establecer metas y a cumplirlas.	9. Preocupado por las relaciones humanas y por la esfera socioafectiva.
10. Extrovertido.	10. Introverso.
11. Su punto fuerte es ejecutar acciones.	11. Su punto fuerte es escuchar, reflexionar y evaluar.
12. Cómodo bajo los reflectores.	12. Cómodo en segunda fila.
13. Tranquilo, pero puede volverse irascible en un conflicto.	13. Tranquilo, no se altera en las controversias.
14. No es un buen comunicador con los adultos, pero es capaz de establecer un buen contacto con los jóvenes.	14. Buen comunicador con adultos.
15. Leal irrestricto con sus superiores y con la institución que representa.	15. Leal, pero sin renunciar a la crítica.

lar, a no ser que se le considerara a la luz de las ideas de Meredith Belbin (1989), (1996) sobre equipos directivos y sobre sus famosos «roles de equipo». Asociando esta experiencia con las ideas de Belbin, lo meramente anecdótico pasa a adquirir una forma y un significado diferentes: apunta a que la asociación entre Yáñez y López era algo más que una conjunción fortuita de personalidades diferentes.

### Las ideas de Meredith Belbin

En sus obras, Belbin propone que las direcciones unipersonales y enraizadas en sistemas jerárquicos deben dar paso a direcciones gestionadas por equipos en los cuales confluyan personas con diferentes roles y habilidades. Estos diferentes miembros del equipo conjugan sus roles y habilidades para conseguir objetivos comunes. Siguiendo el adagio de que «dos mentes piensan mejor que una», Belbin parece proponer que, en los terrenos de la dirección, un equipo con roles diferentes es muy superior al papel que pueda hacer un director único. Como él mismo lo expone (1989):

[...] el timonel solitario, por mucho que sea su capacidad, es propenso a tener errores y descuidos que reflejan las limitaciones de sus conocimientos y de su experiencia. El equipo directivo se ha convertido en la alternativa estable, un medio de dirigir una empresa de forma eficaz, siempre y cuando se pueda encontrar la combinación adecuada de personas. (p. IX)

Como resultado de sus investigaciones, Belbin (1996) ha propuesto la existencia de nueve roles diferentes que pueden conjugarse para fortalecer las acciones de un equipo directivo. Por esta razón, los ha denominado «roles de equipo», y los ha investido con las características siguientes (cuadro 2).

### Los roles de equipo, Alejandro Yáñez y Francisco López

La existencia de los roles de equipo y la propuesta de Belbin relativa a que la conjunción de diferentes roles era una alternativa al modo unipersonal de dirección, me llevó a pensar que quizás el estilo de actuación de Alejandro Yáñez y Francisco López fuera algo más que una simple anécdota fortuita. ¿Sería posible que ellos, quizás sin saberlo, estuvieran encarnando diferentes roles de equipo? ¿Sería posible que estos diferentes roles hubieran ayudado a realizar una mejor gestión de la dirección de la preparatoria Carlos Darwin? Y si esto fuera así, ¿qué implicaciones tendría para la futura gestión del centro?

Para contestar la primera pregunta, les solicité a ambos profesores que respondieran el inventario de autopercepción de Belbin, un instrumento generado por el autor para que una persona pueda hacerse una idea de su rol predominante. Al contestarlo, Alejandro Yáñez emergió con un mayor puntaje en el rol de impulsor (18 puntos), aunque presentaba puntajes variados en los roles de cohesionador (10 puntos), coordinador (8), finalizador (8), cerebro

**Cuadro 2.** Los nueve roles de equipo. Adaptado de Belbin (1996, p. 22).

Rol	Descripción
Cerebro	Creativo, imaginativo, no ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.
Investigador de recursos	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Explora oportunidades. Desarrolla contactos.
Coordinador	Maduro, buen orquestador, da confianza. Clarifica metas. Promueve toma de decisiones. Delega bien.
Impulsor	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene el ímpetu para vencer obstáculos.
Monitor y evaluador	Sobrio, estratégico, capaz de discernir. Ve todas las opciones. Juzga acertadamente.
Cohesionador	Cooperativo, tibio, perceptivo y diplomático. Escucha, construye, rehuye a la fricción, calma las aguas.
Implementador	Disciplinado, confiable, conservador y eficiente. Convierte las ideas en acciones prácticas.
Finalizador	Tenaz para llevar las cosas a término. Conciente, ansioso. Busca errores y omisiones. Hace todo a tiempo.
Especialista	Dedicado, se impulsa a sí mismo, tozudo. Ofrece conocimientos y habilidades que escasean en el grupo.

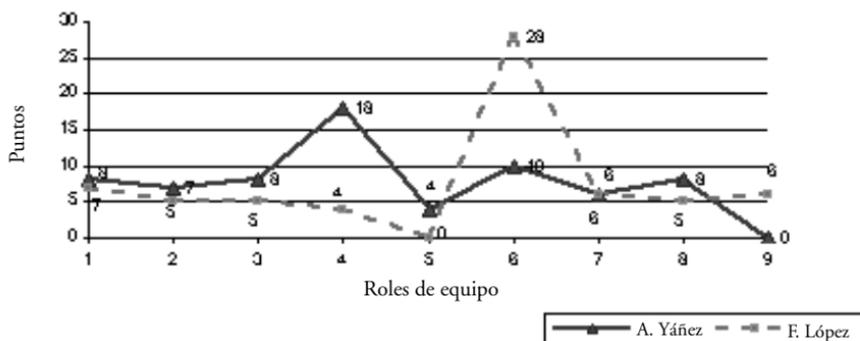
(8), investigador de recursos (7), implementador (6) y monitor evaluador (4). En el rol de especialista, no tenía ningún punto.

Por su parte, Francisco López puntuó alto en el rol de cohesionador (28) y presentó puntajes mucho más modestos en los roles de cerebro (7), implementador (6), especialista (6), investigador de recursos (5), coordinador (5), finalizador (5) e impulsor (4). En el rol de monitor evaluador no tuvo ningún punto.

Gráficamente, los resultados de López y Yáñez lucen como se indica en la gráfica 1.

Podemos ver, en los perfiles de Yáñez y López, que su rol dominante es muy distinto: un impulsor para el primero y un cohesionador para el segundo. Además, esto se ve corroborado por algunas de las características salientes de cada uno, anotadas anteriormente.

Los paralelismos no acaban aquí. Si comparamos las debilidades que, según Belbin, van asociadas con cada rol y vemos como las características de uno de nuestros protagonistas tendían a contrarrestar las debilidades del otro, podemos sugerir que había una clara complementariedad entre López y Yáñez. Según Belbin, cada rol tiene asociadas ciertas debilidades, que, según lo fuerte que



**Gráfico 1.** Puntajes obtenidos en cada rol por A. Yáñez y F. López.

Los números en el eje de las abscisas corresponden a las siguientes categorías descritas por Belbin:

- 1 = Cerebro
- 2 = Investigador de recursos
- 3 = Coordinador
- 4 = Impulsor
- 5 = Monitor evaluador
- 6 = Cohesionador
- 7 = Implementador
- 8 = Finalizador
- 9 = Especialista

Los números en el eje de las ordenadas corresponden al puntaje obtenido por cada uno de los sujetos en el inventario de autopercepción de Belbin.

sean, pueden considerarse como permisibles o no permisibles. Para el caso que nos ocupa, véase el cuadro 3.

Podemos sugerir que las debilidades de López (cohesionador) podían ser balanceadas por el arrojo, la determinación y la decisión de Yáñez (impulsor). Así mismo, las debilidades de éste último podían ser balanceadas por la calma y el énfasis puesto en las relaciones humanas que caracterizaban a López.

Esta idea de los roles complementarios y balanceados me sirve para sugerir una respuesta a una pregunta planteada anteriormente: ¿Sería posible que la conjunción de estos diferentes roles hubiera ayudado para realizar una gestión

**Cuadro 3.** Debilidades asociadas a algunos roles (adaptado de Belbin, 1996, p. 51).

Rol	Debilidad «permisible»	Debilidad «no permisible»
Cohesionador	Indecisión en cuestiones cruciales	Retraerse en situaciones que involucren presión
Impulsor	Frustración, irritación	Incapacidad de recuperar una situación con buen humor o apología

más efectiva de la dirección de la preparatoria Carlos Darwin? Mi respuesta es afirmativa: el trabajo en tándem de un jefe impulsor y de un subalterno cohesionador debe rendir buenos frutos, al conjugarse ímpetu, decisión y dinamismo con la cooperación, la diplomacia y el interés por las personas. Es más, debe dar buenos resultados al estar puesto el acento tanto en los objetivos de la tarea como en el bienestar y la satisfacción de las personas.

Viéndolo desde otra perspectiva: una gestión basada en uno solo de los roles anteriores, posiblemente no sería tan enriquecedora y fructífera como una gestión en la que se conjuguen dos o más roles. Se pueden prever los momentos de indecisión y quizás de parálisis teniendo a un cohesionador solo, al frente del timón, así como los momentos de fricciones si solo un impulsor se encuentra al mando.

## Implicaciones

Ahora, a la luz de las ideas sobre los roles de equipo de Meredith Belbin, se puede dar una explicación y un sustento teórico a la experiencia vivida por López y Yáñez. Pero ¿qué implicaciones tiene esto para el futuro de la preparatoria Carlos Darwin? Siguiendo a Belbin, veo implicaciones tanto en un plano personal, referido a los protagonistas, como en un plano institucional.

En el plano personal, habría que permitir que Yáñez y López conocieran a fondo las propuestas de Belbin, reflexionaran sobre ellas y sobre sus propias actuaciones, y consideraran para el futuro:

- El fortalecer sus roles principales.
- El poner en práctica algun(os) otro(s) de sus roles secundarios, que también son importantes.
- El aprender a fortalecer roles menos salientes, o incluso inexistentes.
- El pasar del autoconocimiento de sus roles hacia el conocimiento de cómo otros (colegas, superiores, subalternos) le perciben a cada uno y a sus roles relevantes.
- El aprender a gestionar la puesta en práctica de sus diferentes roles en las diversas situaciones laborales a las que se enfrentan.

En el plano institucional, tanto la preparatoria como la escuela universitaria a la que está asociada, podrían enriquecerse al:

- Impulsar las acciones anteriormente citadas entre su personal docente y administrativo.
- Evaluar los resultados y el impacto de otras experiencias que involucren la puesta en acción de roles de equipo diversos.
- Favorecer la formación de verdaderos equipos directivos en los que se conjuguen diversos roles. Dicho de otra manera, aprovechar la diversidad de habilidades y roles presentes en su personal, creando equipos de gestión híbridos que sean más eficientes que la forma de dirección unipersonal.

- Incorporar la actuación de personas con roles diversos en la Junta de Directores, máximo órgano operativo del centro, en el que confluyen directores de áreas académicas y de servicios de apoyo.

Más aún, considero de suma importancia que, en un plano personal y en uno organizacional, hay que reconocer que el mundo está cambiando, y que cada vez se imponen nuevas y variadas exigencias sobre la escuela. Cómo enfrentar esas exigencias puede determinar el propio futuro de la organización. Si ante las realidades complejas, impredecibles y cambiantes la escuela reacciona con esquemas rígidos, simples, limitados y unívocos, poca distancia se avanzará y magros resultados se alcanzarán. Pero si se apuesta por un sistema de dirección que incorpore la riqueza y la complejidad de los roles de equipo, considero que se lograrán resultados mejores y más duraderos. Apuntala esta consideración la experiencia protagonizada por el equipo del Yáñez impulsor y del López cohesionador en la preparatoria Carlos Darwin.

## Bibliografía

- BELBIN, M. (1989). *Equipos directivos: El porqué de su éxito o fracaso*. Londres: Heinemann.
- (1996). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- HARGREAVES, A. (1999). *Profesores, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid: Morata.