

Liderazgo y Educación

José Manuel GARCÍA RAMOS

INTRODUCCIÓN

Tratar de reflexionar y aportar algo sobre un tema tan estudiado como es el Liderazgo, no es tarea fácil. Casi todo está dicho, aunque bien es cierto que muchas veces la raíz de los diferentes conceptos sobre el mismo es diversa. Hay quien lo entiende desde la perspectiva del dominio de equipos y grupos, otros desde la óptica del éxito empresarial y humano; otros desde la necesidad de conducir a grupos y personas hacia un fin institucional, otros desde la opción por llevar adelante una idea, un proyecto, una misión encomendada...

La cuestión básica para juzgar un tipo de liderazgo es la intención que mueve al líder y cómo considera a las personas y recursos que colaboran con él. El fin y los medios. El concepto de persona, la cosmovisión que lo impulsa, la autenticidad y valía de la misión que le mueve... y la «forma» en que realiza su labor.

Nadie duda de que el entusiasmo es, por ejemplo, una característica esencial de un buen liderazgo, pero cualquiera dudará del líder y de su misión si éste «arrolla» a sus colaboradores, si «vence sin convencer», si ordena, manda... y no dirige, de verdad.

Puede que algún directivo tenga la idea de que dirigir es sólo Planificar, Gestionar y Controlar bien su área de trabajo, su área funcional, siendo todo ello necesario. Puede que algún directivo piense que dirigir es sólo delegar y confiar en las personas que de él dependen. Puede que un directivo piense que, en estos tiempos de la globalización, las soluciones dependen fundamentalmente de la política empresarial, las estrategias de mercado, el conocimiento del entorno, las relaciones públicas y la comunicación en la empresa.

La cuestión en la que nosotros ponemos el acento aquí es en el «estilo de liderazgo». El estilo directivo, si es el correcto, conforma toda una unidad. Si es el estilo adecuado, da coherencia a la labor de equipo y orienta los problemas desde su fondo, no desde la superficie de los mismos. Cualquier disposición práctica será siempre sierva de un estilo. Según sea su «estilo», así serán las soluciones que den a los problemas.

1. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

¿Qué es un líder? El que dirige o guía a otros; el que da órdenes o está al mando de otros; el que influye o tiene algún poder sobre otros.

¿De qué liderazgo estamos hablando? Nadie puede negar que Gandhi, De Gaulle, el Cid Campeador, Santo Tomás Moro... han sido líderes en su campo, en su momento histórico. Pero sus perfiles son bien distintos.

Hay toda una literatura, muy amplia, sobre el liderazgo, cuya revisión nos llevaría muchas páginas y se saldría del contexto de esta reflexión.

Tradicionalmente se han clasificado los estilos de liderazgo en tres grandes grupos (Weber):

- El liderazgo carismático, el liderazgo autoritario, el liderazgo legal burocrático.

Cuando se multiplican los estudios sobre los grupos, sobre todo a partir de K. Lewin, el tema de liderazgo se aborda desde diferentes perspectivas y se proponen numerosas tipologías. Una de las más conocidas es la ofrecida por Lippitt y White (1939), continuadores después de los años 30 de la obra de Lewin. Su clasificación es un punto de referencia obligatorio para cualquier análisis. Según estos autores, los líderes se dividen en:

- Autoritarios, paternalistas, «laissez-faire» (dejar hacer), democráticos, participativos.

Según este análisis y siguiendo a Caldevilla, D. (2004), los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero su trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos.

Todos éstos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

Más modernamente, continúa Caldevilla, D. (2004), los investigadores presentan enfoques diferentes, acentuando otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los *patrones de conducta del líder* son lo que llamamos en lenguaje técnico: *estilos de liderazgo*). Algunas investigaciones han analizado:

- a. La dimensión de «consideración» o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Halpin y Winer (1952).
- b. La dimensión de «iniciativa para la estructura».

Es evidente que, en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, «pero nunca en un clima grupal distendido».

- c. Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes «centrados en los empleados» y líderes «centrados en la producción», con resultados, en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo, parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba. Se arguye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.
- d. La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor.
- e. El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo fue desarrollado por Fiedler (1967). Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo.
- f. La teoría de los «camino de meta» ha sido propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante. Los cuatro estilos de liderazgo que House y Evans identifican son los siguientes: *Liderazgo directivo*, *Liderazgo de apoyo*, *Liderazgo participativo*, *Liderazgo centrado en el logro*.

Los resultados de la investigación dan soporte a la idea de que los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo.

Llegados a este punto debemos hablar de los factores contingenciales. Éstos son variables de situación que hacen que un estilo de liderazgo sea más eficaz que otro.

La investigación ha dirigido sus esfuerzos a determinar si los diferentes factores contingenciales ejercen alguna influencia en los diversos estilos de liderazgo.

Para la dirección pueden considerarse tres importantes consecuencias. En primer lugar, los líderes poseen y utilizan más de un estilo de liderazgo.

En segundo lugar, los gestores deberían modificar su estilo de liderazgo para adaptarlo a las características de los empleados. Por último, el grado de estructuración de la tarea es un factor contingencial importante. Los directivos deberían considerar la utilización de una supervisión de apoyo cuando la tarea sea estructurada. En este contexto, la supervisión de apoyo produce satisfacción, puesto que los empleados ya saben lo que deben hacer.

- g. Hay que hacer una referencia al modelo desarrollado por Vroom Yetton (1973). Estudian la conducta del liderazgo de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.
- h. En el modelo de liderazgo de creación de roles (EVD), George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en un falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.
- i. En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo «carismático», «heroico», «transformacional» o «visionario».

El liderazgo carismático hace hincapié «en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación». El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que «transforma» al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado.

- En una revisión recientemente se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas, tal como señala Caldevilla (2004). Los resultados señalan que los líderes carismáticos recibieron altas calificaciones de rendimiento, fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos.

En resumen, la teoría clásica ha asignado al líder las siguientes funciones, siguiendo a Caldevilla (2004):

- El líder como ejecutivo: Coordina las tareas del grupo. Supervisa las actividades.
- El líder como organizador: Planifica, programa, orienta.
- El líder como estratega: Ordena, distribuye, dispone, arbitra recursos.
- El líder como experto: Ayuda, aconseja, complementa.
- El líder como fuente de recompensas y castigo: Premia, censura, reprime.
- El líder como árbitro mediador: Ayuda, coopera, motiva, regula.
- El líder como portero del grupo: Representa, identifica, avala.
- El líder como sustituto de la responsabilidad individual.
- El líder como víctima propiciatoria.

Hasta aquí la teoría, que nos viene bien como introducción.

Una definición que me gusta especialmente es la de Hunter (2001): «el liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común» (p. 38). Siguiendo a este autor se diferencia del Poder y de la Autoridad, que en su concepto se definirían así:

- Poder: capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerlo, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.
- Autoridad: el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieras debido a tu influencia personal.

2. LAS PARADOJAS DE UN AUTÉNTICO LIDERAZGO

Como hemos visto, hay muchos tipos de liderazgo, según el contexto, el acento que se pone en una u otra característica del mismo... pero hay notas comunes que nos llevan a pensar que personas muy distintas puedan ser consideradas, todas ellas, líderes. Bien es verdad que de algunos de estos líderes podríamos decir «sí, pero...», no obstante, tienen algunas características que nos llevan a definirles, sin ningún género de duda, como líderes.

¿Cuáles son estas características?:

a) *Estar convencidos de una tarea, de una Misión (Autenticidad de la tarea)*

- Si la tarea a realizar no es un desafío, no es «algo grande», no es «algo importante», nadie estará dispuesto a «dejarse la piel» por ella.
- El verdadero líder está convencido de que la tarea que se le encomienda «merece la pena», es valiosa en sí misma... bien por sus convicciones personales, bien por sus consecuencias empresariales o sociales, políticas o educativas.
- Siente que la misión que se le encomienda, que se espera de él, vale por sí misma: sacar adelante una empresa, servir a la sociedad con el producto de su empresa, salvar una circunstancia difícil en una empresa con tradición y reconocido prestigio, educar a unas generaciones de jóvenes en unos valores para que transformen o perfeccionen la sociedad a la que se dirigen...

Una verdadera misión, justifica un gran esfuerzo, un gran trabajo, incluso un gran sacrificio personal o de un equipo. No importa que sea «pequeña», pero sí que se perciba como relevante.

- En estos últimos años se han dirigido a mí muchas personas que con un trabajo estable en una empresa, incluso un buen sueldo y estando reconocidas en su contexto, sin embargo, «no están satisfechos consigo mismos». Quieren cambiar, les gustaría incluso un mayor riesgo personal, familiar incluso (esto es excepcional en algún caso); no les importa un sueldo inferior y «brillar menos», pero... quieren una verdadera misión. Quieren contribuir con su trabajo, con su dedicación, con su experiencia, a una auténtica labor, de las que dejan huella, de las que justifican su paso por este mundo... están cansadas de tanto mecanismo, de tanta lucha por «nada», de ser, en su fondo, infelices.

¡Qué paradoja! La primera. Necesidad de una tarea, de una misión que «llene el corazón», que justifique un esfuerzo, que man-

tenga una ilusión verdadera en el tiempo, que contribuya a crear algo auténtico.

El verdadero líder no se conforma con menos. Quizás acepte empleos «menores» (no hablamos de sueldo o de prestigio) por necesidad, por adquirir experiencia, por aprender, por...; pero en cuanto pueda, en cuanto tenga una oportunidad, buscará una empresa verdadera; no importa que sea difícil, que sea «pequeña», que sea menos remunerada, busca una misión, una tarea que le llene, una labor verdadera.

b) *Afrontar un riesgo personal, un desafío personal. (Valentía)*

Un verdadero líder no mide demasiado el riesgo. Si la misión vale, si lo justifica, está dispuesto a embarcarse incluso quemando sus naves o parte de sus naves.

Ello implica una personalidad valiente y segura, no tanto una personalidad aventurera. Seguridad que le da su fuerza interior, seguridad que le da «el valor» de la misión, seguridad que le viene en muchas ocasiones de su correcta consideración como ser humano, seguridad que le da en otras ocasiones su confianza en Dios y en la Gracia para acompañarle en ese camino «indeterminado» que toma, seguridad que le dan las personas que se lo piden y en quienes confía verdaderamente... No es una seguridad completa, no es una garantía de vuelta atrás.

Y así contempla su riesgo como entrega, como servicio, como apuesta de valor por los demás, por la misión, por el sentido.

Ese riesgo, calculado por un lado y no calculado por otro, da valor a su decisión libre de apostar por la tarea que le encomiendan y que se impone. Ese riesgo implica una fe, en algo o en alguien, no tanto en las propias fuerzas, como en la naturaleza de las cosas, la aceptación de sí mismo y la voluntad de servicio.

Un líder no es un loco, pero sí un valiente. De nuevo paradójico, ego pequeño, alma grande.

c) *Coherencia entre el pensar y el obrar (Autenticidad personal)*

Implícita en lo anterior está la búsqueda de la coherencia por parte del líder verdadero. No exige a los demás lo que él no puede o no quiere dar. Da siempre el primer paso, está dispuesto a responder por sus acciones y decisiones, cree en lo que piensa y actúa conforme a ello.

El verdadero líder no se autoengaña, gusta de la crítica personal que le hacen sus colaboradores, no trata de buscar excusas, se expone sin miedos, delega de verdad, exige coherencia en sus colaboradores, como a sí mismo se la exige. No es un lunático, es realista. No exige por exigir, sino para ayudar a crecer a sus colaboradores, para mostrar las características de una obra «bien hecha». No tiene dos caras. Es directo y transparente; no le da miedo que le conozcan, porque nada tiene que esconder. Es un hombre o mujer de una sola pieza, sin fisuras. Una persona madura.

Con todo ello, el líder auténtico es equilibrado en su juicio y acepta a sus colaboradores como son, no como le gustaría que fueran. Otra cosa es que les corrija, buscando lo mejor de cada cual. Como diría el sabio dicho de los Alcohólicos Anónimos: «La única persona a la que puedes cambiar es a ti mismo».

Se da cuenta de que en la vida laboral-profesional, los valores humanos son muy importantes y lo tiene muy en cuenta. La paradoja del «dependes» de los demás, para fortalecer el equipo y la institución a que sirves.

d) *Una mentalidad de Servicio (Servidor de los demás)*

«Si quieres mandar, tienes que servir».

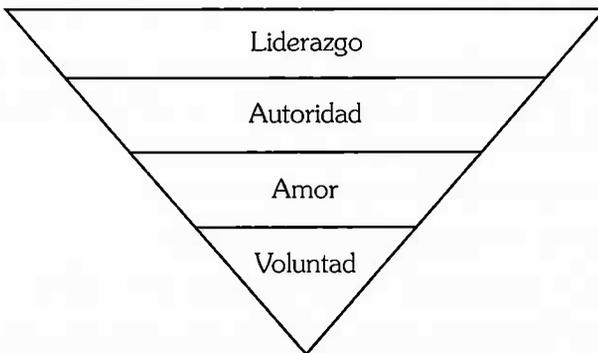
«Para servir, servir». El líder que proponemos no se considera un «dioscillo». Es humano y, como tal, se sabe limitado y sabe que cometerá errores. Eso no le arredra, ni le preocupa, ni le paraliza al tomar decisiones. Sabe que debe tomarlas, sabe que «prevenir es gobernar», sabe que debe escuchar a sus colaboradores, discutir incluso con ellos, convencer en lo posible evitando «vencer» a los demás. Pero al final, la decisión es suya y debe llevarla a cabo con «mano de hierro en guante de terciopelo», con suavidad pero firmeza a la vez.

Sólo una mentalidad de servicio puede ayudarle; no toma decisiones para ser valorado o aplaudido, sino porque es lo mejor para la institución y para las personas que dirige. Busca cumplir la misión lo más fielmente posible y conforme a los procedimientos y criterios establecidos por la institución. No busca atajos falsos, aunque busca la eficacia y la eficiencia. Disfruta con los éxitos de sus subordinados y a cada cual reconoce su mérito, en público y en privado. No busca medallas, ni se pone las de sus colaboradores. Deja crecer a los demás y les impulsa a crecer en su autoestima, agradeciéndoles sus servicios y ofreciéndose para lo que ellos puedan necesitar de él. Es un padre y a la vez un amigo, sin por ello perder su

autoridad; porque sabe que ella crece con esta forma de actuar y de ser. Procura no responder en público aunque no permite incorrecciones, ni desviaciones de la misión. Corrige en privado con mesura y afecto por la persona (firme con el error, cariñoso con la persona). Sabe compartir los éxitos con su equipo y remitir a todos el mérito, aceptando, sin embargo, la principal responsabilidad en los errores y sin tratar de culpabilizar a los más débiles o «echar balones fuera». Hunter (2001) señala 10 características del líder que permiten resumir todo lo dicho:

- Honrado, digno de confianza.
- Ejemplar.
- Pendiente de los demás.
- Comprometido.
- Atento.
- Exige responsabilidad a la gente.
- Trata a la gente con respeto.
- Anima a la gente.
- Actitud positiva, entusiasta.
- Aprecia a la gente.
 - El líder es un potenciador de equipos y personas.
 - Un modelo de liderazgo que puede ayudarnos a comprender esta propuesta lo presenta Hunter (2001) (p. 90):

TABLA 1: Modelo liderazgo de Hunter



e) *Amor por la tarea y por las personas («Ágape»)*

La palabra «amor» no es habitual y puede resultar incómoda al hablar de liderazgo, o de empresas, o de instituciones, pero la razón de ello estriba, como afirma Hunter (2001, p88), en que tendemos siempre a pensar en el amor como un sentimiento. Cuando aquí se habla de amor, no se habla de un sustantivo que describe un sentimiento, sino de un verbo que describe un comportamiento. Se trata de la definición de amor como «ágape», escrita hace dos mil años y que es también una espléndida definición del liderazgo (II Cor. 13).

Veamos como esta carta pone en paralelo la lista de las cualidades para el liderazgo y los puntos de la definición «ágape».

TABLA 2: Modelo liderazgo de Hunter

<i>Autoridad y Liderazgo</i>	<i>Amar como «ágape»</i>
• Honrado, digno de confianza	• PACIENCIA
• Ejemplar	• AFABILIDAD
• Pendiente de los demás	• HUMILDAD
• Comprometido	• RESPETO
• Atento	• GENEROSIDAD
• Exige responsabilidad a la gente	• INDULGENCIA
• Trata a la gente con respeto	• HONRADEZ
• Anima a la gente	• COMPROMISO
• Actitud positiva, entusiasta	
• Aprecia a la gente	

Si como hace Hunter (2001) repasamos con el diccionario las definiciones de las notas del «ágape», veremos la clara correspondencia entre ambas columnas:

- Paciencia: mostrar dominio de uno mismo.
- Afabilidad: prestar atención, apreciar, animar.
- Humildad: ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
- Respeto: tratar a los demás como si fueran gente importante.

- Generosidad: satisfacer las necesidades de los demás.
- Indulgencia: no guardar rencor al que nos perjudica.
- Honradez: estar libre de engaños.
- Compromiso: atenerse a las propias elecciones.

El resultado de todo ello nos lleva al punto anterior; y es que si se practican estas notas, ello nos lleva al servicio y al sacrificio personal como líderes; es decir, a dejar a un lado tus propios deseos y necesidades y a buscar lo mejor para los demás.

Sólo dirige bien el que así ama, sólo educa el que ama, sólo se es líder verdadero si buscamos realmente lo mejor para los demás. Esto, además, será también lo mejor para la institución a que sirves, pues no hay contradicción posible entre «lo mejor para la institución» y «lo mejor para las personas».

El verdadero líder no confunde poder, autoridad y liderazgo. Es verdad que la gente de poder se siente, por lo general, amenazada por la gente de autoridad, lo cual quiere decir que la situación puede ser molesta. Puede incluso costarles el trabajo. Sin embargo, hay pocos sitios donde no podamos tratar a la gente con amor y respeto, independientemente de cómo nos traten a nosotros (Hunter, 2001, pp. 133-134).

f) *El líder hace elecciones, toma decisiones (Compromiso)*

Generalmente se piensa que son nuestros sentimientos y nuestras ideas las que determinan nuestro comportamiento y, por supuesto, sabemos que así es. Nuestras ideas, sentimientos y creencias —nuestros paradigmas— tienen, ciertamente, mucha influencia sobre nuestro comportamiento. La praxis, sin embargo, nos enseña que lo contrario también es cierto. Es decir, nuestro comportamiento también influye en nuestras ideas y nuestros sentimientos. Cuando, como seres humanos, nos comprometemos a dedicar nuestra atención, nuestro tiempo, nuestro esfuerzo y demás recursos a alguien o a algo, con el tiempo vamos desarrollando sentimientos hacia el objeto de nuestra atención. Nos apegamos a todo aquello a lo que prestamos atención, a lo que dedicamos tiempo, a lo que servimos. La praxis funciona también a la inversa. Si alguien no nos gusta y además le tratamos mal, acabaremos odiándole cada vez más.

- Luego, si yo tengo el compromiso de amar a los demás y dar lo mejor de mí mismo por ellos, y si actúo en consecuencia con ese compromiso, con el tiempo se me habrán creado sentimientos positivos hacia esa gente (Hunter 2001, 142).
- Como diría Bruner, «es más fácil traducir nuestras acciones en sentimientos que traducir nuestros sentimientos en acciones».
- Luego nuestras decisiones, nuestras elecciones y su traducción en acciones condicionan, mucho más de lo que pensamos, nuestro ser como personas.

Un pasaje de la obra de Frankl (1980), refleja extraordinariamente bien esta idea, que acabamos de desarrollar con Hunter (2001):

Sigmund Freud dijo una vez: «Imaginemos un grupo de personas obligadas a pasar hambre por igual. A medida que aumente la imperiosa urgencia de comer, se irán desdibujando todas las diferencias individuales y en su lugar aparecerá la expresión uniforme de la única e inaplazable urgencia». Gracias a Dios, Freud no tuvo ocasión de conocer los campos de concentración desde dentro. Sus pacientes están recostados en un muelle diván de estilo victoriano, y no sobre la basura de Auschwitz. Pero, en Auschwitz, las «diferencias individuales» no sólo no se desdibujaban, sino que, muy al contrario, la gente se diferenciaba cada vez más porque todos acababan desenmascarándose, los santos y los cerdos...

El hombre, en última instancia, se determina a sí mismo. Acaba siendo lo que hace de sí mismo. En los campos de concentración, por ejemplo, en esos laboratorios vivos, en esos campos de pruebas, fuimos testigos de cómo algunos de nuestros compañeros se portaban como santos, mientras que otros se portaban como cerdos. El hombre lleva en sí ambas potencialidades, cuál de las dos actualice depende de sus decisiones, no de las condiciones en que se encuentre.

Nuestra generación es realista porque hemos llegado a conocer al hombre tal como es en realidad. Después de todo, el hombre es ese ser que inventó las cámaras de gas de Auschwitz; y sin embargo, es también ese ser que entró en esas cámaras de gas llevando la cabeza alta y el Padre-nuestro o el Shema Israel en los labios».

Por otro lado, de tomar decisiones no se libra nadie. Todo ser humano, por el hecho de serlo (su libertad) toma decisiones, hace elecciones.

Incluso no hacer una elección es ya elegir y tomar una decisión. Luego, cada cual en su vida puede dirigir, con sus elecciones, su rumbo vital.

- Aquí nos surge una importante cuestión, ¿el líder nace o se hace? Y nuestra respuesta necesariamente es: las dos cosas. Pero sin duda, se hace más que nace, pues las elecciones que va realizando en su vida muchas veces, influyen más en su estilo de liderazgo, que sus características o cualidades personales.

Como afirma Hunter (2001), «las obras de amor y liderazgo son asunto del carácter. Paciencia, simpatía, humildad, generosidad, respeto, indulgencia, honradez y compromiso, son aspectos del carácter, o hábitos, que han de ser desarrollados y madurados si queremos ser líderes de éxito y aguantar la prueba del tiempo».

- Obviamente, estos hábitos y destrezas de un buen líder pueden entrenarse, practicarse. Las cuatro etapas que se aplican al aprendizaje de hábitos buenos y malos, destrezas buenas y malas, comportamientos buenos y malos, pueden ayudarnos en esta tarea (p. 156 ss.):
 - Primera etapa: Inconsciente e inexperto.
 - Segunda etapa: Consciente e inexperto.
 - Tercera etapa: Consciente y experimentado.
 - Cuarta etapa: Inconsciente y experto.
- La voluntad de cada cual y sus elecciones, determinarán en cada cual su estilo de liderazgo.
 - Los ocho hábitos que señalan Cardona y Cardona (2002) pueden indicarnos las bases del proceso de formación del líder (p. XI).

TABLA 3: Hábitos a desarrollar por el directivo de empresa.

1. De la Información. Captar información, darle sentido, utilizarla y distribuirla.
2. De la Visión. Gestión de la imaginación de las personas, creando compromiso.
3. De los Resultados. Centrarse en lo importante, las oportunidades y los propios objetivos, en vez de centrarse en los continuos problemas.

4. De la Delegación. De organizar eficazmente a los Colaboradores, otorgándoles autoridad, llegando al «empowerment» y exigiéndoles responsabilidad.
5. Del Aprendizaje. Es el hábito de la mejora del carácter, tanto de los conocimientos (formación) como de la mentalidad (desarrollo) por liderar mejor.
6. De la Comunicación. Es el canal por el que fluye la motivación. Sólo posee lo que se comparte. Romper barreras y crear puentes.
7. Del Equipo. Hábito para que funcionen adecuadamente los diversos procesos internos que fluidifican la organización y ponen al cliente en el centro de la escena, volcando la fidelidad del departamento o institución hacia el equipo y el proceso. Logra un mayor compromiso, integración y sinergia, que potencia el intangible.
8. De la Innovación. Casi automático si se logran los anteriores. El líder germina, está desarrollando una nueva cultura, semántica, organización, conocimientos, etc.; inspirado por la visión y con la finalidad siempre de mejorar el servicio al cliente más que la tecnología o los productos.

g) *Formación del líder: y volvemos al principio (El sentido de lo que hacemos. La misión)*

- La tarea de un líder para forjarse como tal es larga y esforzada. Requiere de voluntad y sacrificio. Mantener la línea correcta sin caer en falsos liderazgos no es fácil, requiere convicción y persistencia. Sin embargo, y aunque difícil, casi siempre se pueden rectificar caminos si se cuenta con ayuda de alguien más experto, si se tiene cerca a un verdadero líder que nos de testimonio con su conducta y nos oriente o aconseje, si lo queremos. Los idearios de las corporaciones o empleos actuales están muy bien y pueden servir a un propósito útil. Pero si no están encarnados no transformarán sus empresas. No olvidemos que la gente se deja convencer más fácilmente por el líder que por el ideario. Casi puede decirse que una vez den por bueno al líder, darán por bueno cualquier ideario que el líder apoye; la misión, el propósito y el sentido son buscados desesperadamente por las personas, aunque no sean del todo conscientes de ello. Si no se satisface esa necesidad fontal, se volcarán en mil tareas, futilidades o calamidades con las que intentar —que no lograr— colmar ese vacío. Una institución, una empresa con una misión

verdadera y líderes que la encarnen son una garantía para el éxito de la misma. Desde luego, ser un buen líder, no es fácil, entre otras cosas porque la naturaleza humana nos lleva al «siempre yo primero». Ser un buen líder implicará disciplinarse para dar lo mejor de sí mismo por los demás, disciplinarse es aprender a hacer lo que no nos es natural. Significa derribar esa muralla de egoísmo (tan de nuestra naturaleza) y allegarnos a los demás. Sólo así creceremos como líderes. La alegría que experimentamos en esa tarea se deriva de esa entrega. En el fondo del corazón del verdadero líder hay siempre alegría, pues su tarea de servir a los demás, satisfaciendo sus legítimas necesidades, llena plenamente.

- Liderazgo es más desarrollar y evolucionar, que conducir. Es esencial, para todo jefe —como diría Marías— comprender la profunda diferencia entre *persona humana* y «empleado», «trabajador» o «currante».

3. DE UNA CULTURA DEL PODER A UNA CULTURA DE LA AUTORIDAD

De los apartados anteriores hemos obtenido una descripción del liderazgo, hemos establecido diversas definiciones y las principales paradojas de un auténtico liderazgo. Se deriva de ahí un estilo de liderazgo particular, un estilo que yo me atrevería a llamar «liderazgo cordial», pues nace del corazón y llena al directivo de plenitud en su labor por lograr desarrollar una misión, amando verdaderamente a sus colaboradores, que ante todo son considerados personas.

Con esta forma de liderazgo entendemos que puede crearse una cultura empresarial basada en la «auctoritas» (autoridad moral) y no en la «potestas» (poder). Incluso, puede tratar de cambiarse la cultura de un equipo, de una organización, de una empresa desde una cultura del miedo a una cultura de la confianza.

Creo que esto es importante; en las actuales empresas e instituciones, públicas y privadas, pero sobre todo en estas últimas, es posible liderar cambios que benefician a las mismas, generando una cultura positiva, cooperativa, de equipos... que se aleje de la cultura de poder o individualista en que tantas instituciones y empresas están.

Cardona y Cardona (2002) destacan que el principal reto al que se tiene que enfrentar hoy en día la empresa es el cambio cultural y el desarrollo de líderes, provocado por su gran complejidad, motivada por:

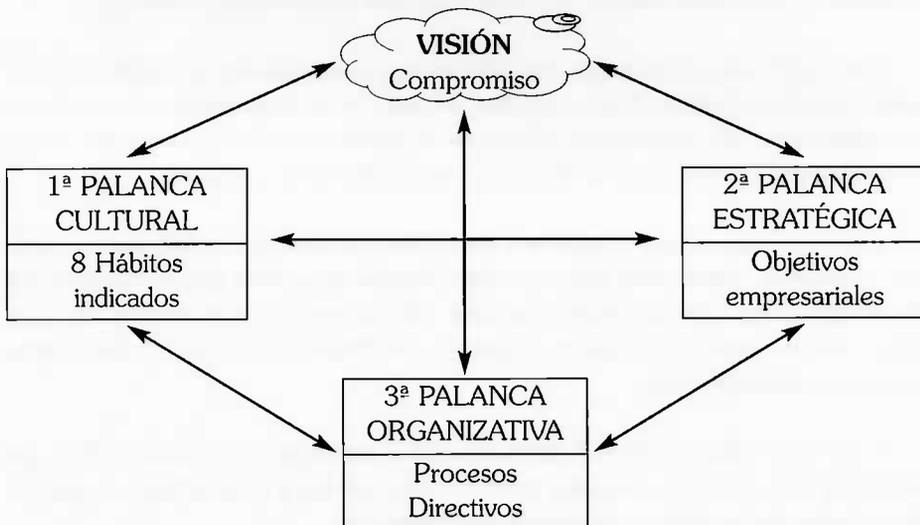
1. La globalización de la economía y los mercados.
2. El poder cada vez mayor de los clientes.
3. La necesidad de hacer un trabajo a medida.
4. La sobrecarga de información.
5. La necesidad de trabajo en equipo.
6. La rapidez de servicio que demanda el cliente.

Para afrontar este reto con éxito, se requiere que todos los empleados de la empresa tengan una visión clara y definida, debidamente comunicada, compartida y asumida.

Para que esto se materialice en la práctica —continúan— y se logren resultados, es preciso que el Comité de Dirección ponga en juego la fuerza simultánea y coordinada de tres palancas: 1ª Palanca: La Cultura; 2ª Palanca: La Estrategia; 3ª Palanca: La Organización.

El esquema que nos proponen lo refleja muy bien (p. 147):

Tabla 4: Palancas del Liderazgo



- Estas tres palancas para crear la Visión (y el compromiso) están correlacionadas de forma íntima e intrincada, aunque la primera lleva la voz cantante. Cuando esta palanca cultural es pobre, es muy fácil que haya fallos en las otras dos palancas (por ejemplo, unos objetivos confusos, un sistema de retribución injusto, promocionar erróneamente a las personas, unos procedimientos de Recursos Humanos con unas tecnologías que son una maravilla, pero con fallos conceptuales de management, etc.).

La cohesión y armonía de las tres palancas es la tarea clave del Comité de Dirección, para lograr un impacto importante en todo el seno de la empresa.

La Cultura institucional o empresarial es la principal de las tres palancas señaladas. Si la cultura es positiva, enriquecedora para todos, las otras dos palancas deberán ajustarse, pero se verán apoyadas por la cultura. Una cultura basada en la confianza es mucho más cuestión de personas que de tecnologías o sistemas.

Como afirman Cardona y Cardona (2002), un fuerte liderazgo en la cúpula de la empresa (Comité de Dirección) debe descender sin fisuras y respetar toda la cadena de la responsabilidad. Entonces tiene lugar el «empowerment», lo que significa otorgar a los profesionales de la base, confianza, compromiso, autoridad y responsabilidad para liberar su potencial. No es una democracia, ni un consenso. No se trata de «desjerarquizar». Exige liderazgo, autodisciplina, preparación, cortesía, paciencia, tolerancia, humildad y respeto al otro. La trampa del poder, con las correspondientes justificaciones, en apariencia muy coherentes, lo impiden, ya que la mejora de la madurez y autoimagen suponen un reto formidable incluso aunque se tenga buena voluntad (p. 76). Veamos lo que hemos mencionado anteriormente como características de un buen liderazgo. Se trata de que el líder/los líderes, los directivos, sepan crear una cultura. Actualmente, la estrategia es cada vez más de naturaleza cultural.

No se trata de crear una cultura donde todos piensan igual, pues si es así, seguramente nadie piensa mucho; sino una cultura donde toda persona contribuye a mejorar el mundo, empezando por su entorno más inmediato.

Por todo ello, el líder, el dirigente, debe ser una persona madura, objetiva y capaz de darse cuenta del alcance de sus decisiones. Un líder que ha resuelto sus principales conflictos internos, es capaz de dar importancia a cosas que la tienen; y no dársela a las que no la tienen. ¡Nada menos! «En cierto modo, podría

decirme que es una cualidad similar a la del sentido común». (Cardona y Cardona, 2002, p. 85).

Como afirman estos mismos autores (p. 93), la capacidad empresarial de una institución es igual al producto de:

Tabla 5: Capacidad empresarial: Visión X Misión

Mentalidad	X	Conocimientos	o bien
Cultura	X	Estrategia	o bien
Visión	X	Misión	o bien
Compromiso	X	Competencias	o bien
Voluntad	X	Inteligencia	o bien
Vivir	X	Saber	o bien

El factor crítico que normalmente fuerza un resultado pobre de la empresa, en relación con su capacidad potencial es el primero de los dos: el cultural. Esto es importante, porque en la empresa casi siempre creemos que el problema es de conocimientos y continuamente creemos poder resolverlo a base de nuevos productos, tecnologías, sistemas de información, competencias, estrategias, políticas, etc., cuando el problema está casi siempre en el comportamiento de la persona. Con ello volvemos al punto anterior, la necesidad de potenciar y/o querer hábitos positivos en cada persona, que promuevan una mentalidad constructiva generalizada en la cultura de la empresa; es una tarea de la Dirección, de los líderes, de los directivos. En este sentido, «todo directivo debería ser remunerado por su productividad (hábitos) y no según su esfuerzo. Un gran esfuerzo (muchas horas) precisamente reduce el índice de productividad» (Cardona y Cardona, p. 110).

4. EL LIDERAZGO EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Cuando se habla de dirigir, liderar, la labor de una institución educativa, debemos distinguir entre el liderazgo del directivo o dirigente de la escuela (director,

coordinador, jefe de estudios) o universidad (rector, vicerrector, decano, vicedecano, director de departamento...) y la labor de liderazgo docente del profesor. En ambos casos estamos hablando de liderar personas, pero el trabajo del directivo de la institución se dirige a toda la comunidad educativa, empezando por sus directivos intermedios y, sobre todo, al profesorado, mientras que el profesor lidera a alumnos (fundamentalmente).

- En ambos casos, la tarea es hoy difícil, pues el sistema educativo (escolar y universitario) se halla anclado en el siglo diecinueve, tratando de satisfacer las expectativas de una sociedad del siglo veintiuno, como señalan Fernández Díaz, Álvarez y Herrero (2002).

4.1. *El liderazgo del directivo en la institución educativa*

Y es que para empezar, tratar de liderar a profesores es como «pastorear a un rebaño de gatos». Cualquier referencia al liderazgo en una institución educativa, especialmente estatal, pone a muchas personas en guardia. Cada profesor se siente autónomo, siente que nadie puede/debe «obligarle» a colaborar en tarea alguna. Y es que, como he descrito muchas veces, la estructura «funcionarial» se compadece muy poco con el trabajo en equipo, con la necesidad de velar por el «cliente» (alumno, familia, sociedad), con la necesidad de definir un Proyecto Educativo (el que sea, pero definidor de una misión y visión institucionales), con la necesidad de orientación al logro, a los resultados... a la calidad. Sólo el esfuerzo benemérito de extraordinarios profesionales, que «contra viento y marea» se comprometen con las instituciones y se niegan al pesimismo y a las inercias, logran sacar adelante, liderar y mejorar sus instituciones.

Nuestros prejuicios, que nacen de nuestras experiencias negativas sobre las cosas o de concepciones ancestrales, nos llevan frecuentemente a identificar liderazgo con poder, entendido éste como la capacidad de dominar a otros. Este dominio se manifiesta en forma de control, de premio o castigo y en forma de sumisión, fidelidad ciega o seguidismo por parte de los subordinados. Contra esta realidad socio-profesional de la cultura educativa, que rechaza visceralmente el rol de liderazgo que se produce en toda dinámica de interacción humana, chocan todas las investigaciones de carácter psicosocial, etnológico o las más actuales provenientes del campo de la bioquímica, de la neurología (Fernández Díaz, Álvarez y Herrero 2002).

Con estos autores coincidimos en afirmar que es importante superar estos preconceptos de jefe-subordinado, a los que se ha reducido, quizá por experiencias personales dolorosas, la percepción de la mayor parte de la gente sobre el liderazgo humano, que comúnmente se identifica con el concepto de «jefe».

En los apartados anteriores, creo que ha quedado clara la diferencia entre jefe y líder. El líder trabaja con personas, no con «meros subordinados», sino con colaboradores implicados en una misma misión, en un mismo proyecto.

No es «seguidismo» escuchar las orientaciones del líder, que precisa de «crítica constructiva» para ayudar a avanzar al equipo y con ello a la institución.

La función del líder es simbolizar las normas que mantienen la cohesión institucional, la cultura y el clima institucionales y dar continuidad al grupo. Por otro lado, y especialmente en las instituciones jóvenes o recién creadas, en su etapa de consolidación, se requiere un estilo de autoridad (que no de poder) capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas, por muy participativo y culturalmente avanzado sea el grupo humano que forma la institución.

Está demostrado, como afirman Fernández, Álvarez y Herrero (2002), que el liderazgo en estos momentos, y me atrevería a decir que en todo momento, infunde visión, energía y significado al trabajo de la gente. Lo mismo sucede cuando el estrés del grupo o, dicho de forma más simple, el conflicto, amenaza la desestructuración del mismo, entonces éste corre el riesgo de otorgar poderes extraordinarios e incluso ceder cierta parte de libertad a un líder que promete soluciones urgentes. En un estudio de treinta y cuatro dictaduras se vio que todas ellas habían surgido en épocas de grandes conflictos y desestructuración social (p. 233).

Un liderazgo, como el que venimos definiendo en estas páginas, es esencial para una organización educativa, sea ésta del nivel que sea. Y no un liderazgo entendido como simple vigilancia del proceso o dinámica del grupo de trabajo, sino, sobre todo, vigilar y conseguir que el grupo se implique en la resolución de los problemas de la organización. Un facilitador que, como diría Drucker (1996):

Tabla 6: Un liderazgo facilitador

- a) Posee conocimientos y experiencia en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.
- b) Posee algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización y los intereses de la gente.
- c) Sentirse confortable en situaciones de cambio, ambigüedad, y soportar bien el conflicto. Ogawa y Bossert (1989), citados por Coronel Llanos (1996) y por Fernández, Álvarez y Herrero (2002), emplean cuatro variables o presunciones para definir el liderazgo como cualidad de los organizadores tales, como:
 - *La función.* Por la cual liderar es organizar o, lo que es lo mismo, facilitar el funcionamiento y las condiciones de desarrollo de los procesos clave del centro.
 - *El rol.* Al plantearse el estudio del liderazgo desde la perspectiva sistemática, la unidad de análisis no es la persona, sino la estructura de interacción entre personas, estructura y objetivos. El liderazgo no surge de un rol institucional impuesto desde fuera, sino de la dinámica interior. Por eso la cantidad de liderazgo depende de las organizaciones.

- *El individuo*. En principio hay que aceptar que el liderazgo se concreta en un individuo, si bien es necesario cambiar el foco desde las acciones solitarias a las interacciones sociales como decíamos más arriba. El liderazgo es relacional, recíproco, compartido.
- *La cultura*. Los líderes actúan en un contexto cultural constituido por valores, opiniones, creencias y rutinas compartidos por los miembros de la organización. La cultura marca el estilo del liderazgo al mismo tiempo que es susceptible de evolución y cambio por la acción del equipo líder sobre ella.

De todo lo anterior se deduce que un liderazgo así es incuestionable. Cuando éste no es posible, las organizaciones están abocadas a la inercia y se sumen en una pendiente de imprevisibles consecuencias. Si es una organización privada, está condenada a desaparecer. Si es pública, está condenada a «vegetar», sólo soportada por los presupuestos públicos y ciertas normas y formas, anquilosadas, incapaces de dar vida a la institución. Están muertas en vida.

- ¿Y cuándo esto no es posible? Cuando no hay un proyecto común, cuando no hay una misión que compartir, cuando la misión definida es «solo papel» y nadie «cree» de verdad en ella (y se «juega la vida por ella»), no hay liderazgo que valga. Cualquier «buena intención» está llamada al fracaso, a «quemar» al líder o equipo de liderazgo que se defina. Y es ahí, donde síndromes como el «burnout» hacen presa de una gran parte de las personas que integran la organización. Hace poco (noviembre 2003), leí un artículo periodístico titulado: «Estar quemado (burnout), la nueva enfermedad del profesor», que describía cómo una encuesta al profesorado universitario de una universidad española (UMU) revelaba que de 435 profesores que respondían a un cuestionario:

— El 83,6 % está quemado; el 67 % se siente triste; el 54 % tiene problemas para dormir; el 33,5 % se siente irritado; el 30 % no tiene esperanza en el futuro; el 10,3 % siente ataques de pánico; además el 44,4 % sufre «mobbing» (se sienten acosados, maltratados).

La conclusión del artículo era que «los profesores tienen más burnout que los funcionarios de prisiones» y la Universidad de Murcia, ante tal hecho, ha creado una «Unidad de quemados» para dar atención a las personas con BURNOUT y MOBBING.

Está claro que es necesario tener una Misión educativa, un Proyecto Educativo valioso, para estar en condiciones de integrar al personal de una institución educativa. Luego, un liderazgo adecuado puede ayudar a orientar a la institución en una misma dirección, compartiendo visión y facilitando avances. Un liderazgo cordial, como el que venimos defendiendo.

4.2. *El liderazgo docente del profesor*

Sin duda alguna, la profesión docente es, sobre todo, una vocación. Una vocación de ayuda, orientadora, social y capaz de llenar de sentido a cualquier docente. El ejercicio del liderazgo, en esa vocación docente, es un aprendizaje.

Hoy en día, la labor del profesor es cada día más compleja, más difícil, dado que el entorno cultural y el clima de las organizaciones educativas se ha vuelto más exigente, más complejo y también más difícil. En la mayoría de las ocasiones la heterogeneidad de las clases es de enormes proporciones, no sólo por los hábitos y niveles de los alumnos que llegan, sino también porque en ellos se dan cita razas distintas, pertenecientes a familias, en una gran proporción, desestructuradas y con serios problemas de implicación a los procesos educativos de los centros.

En estas situaciones, las quejas y los problemas, además de malos resultados académicos, no suelen faltar.

Ante estas situaciones y horizontes, está claro que no «valen» profesores «normales»; es decir, profesores que simplemente «copian» modelos de sus maestros sin adaptarse a los nuevos retos que las nuevas circunstancias presentan. «Nuevos profesores», bien liderados por «buenos directores» del centro, que comparten una vocación y una misión educativa valiosa, son la única alternativa razonable.

El liderazgo del profesor con su clase es también una tarea esencial, una tarea exigente que todo profesor debe estar dispuesto a asumir con una actitud abierta ante los problemas que le surgirán y con «herramientas» o habilidades directivas, de conducción de grupos, de «inteligencia emocional»...

Es verdad, por otro lado, que al profesor se le suele exigir cumplir varios roles, por parte de la comunidad educativa y de las autoridades educativas. Debe

enseñar, debe investigar, debe organizar el aprendizaje de los alumnos, debe orientar y asesorar en muchos casos a las familias. Debe impulsar, enseñar, educar y formar a sus alumnos, colaborar con otros profesores y directivos del centro, debe estudiar e investigar y debe orientar y asesorar a alumnos y a padres (en algunos casos). Toda una tarea, no al alcance de cualquiera; además, nunca bien remunerada, ni económica, ni socialmente (reconocimiento social).

El cuadro siguiente, tomado de Fernández, Álvarez y Herrera (2002), puede mostrarnos sintéticamente estos roles:

Tabla 7: Los roles del profesor

Roles de la función docente		Roles de la función educativa	
Transmisión Conocimiento	Investigador	Socializador primario	Impulsor de comportamiento
Organizador aprendizaje	Miembro de proyecto	Asesor familiar	
		Orientador	Previsor conductas

Por otro lado, las expectativas de los alumnos sobre lo que debe ser un buen docente, un profesor competente, nos hablan de conocimientos, pero sobre todo de habilidades didácticas de comunicación, de entusiasmo, de motivación, de interacción con la clase y con cada alumno y de autoridad moral. Nos hablan más de habilidades y actitudes que de competencias instructivas (que se dan por supuestas, «como el valor en el soldado»).

Las investigaciones pedagógicas sobre el perfil de un profesor eficaz, sobre competencias docentes... son innumerables durante los últimos 30 años y muestran un perfil propio de una persona que es a la vez un científico y un actor, un padre y un amigo. Todo un «superhombre». Y esto no es una crítica, sino al contrario, una alabanza. No cualquiera «vale» para ser hoy profesor; no basta domi-

nar una disciplina del saber, es necesaria también una gran vocación para estar dispuesto a formarse y para, desde una actitud muy positiva, ir adquiriendo experiencia que nos ayude a tener un verdadero liderazgo educativo.

Debe ser competente como intelectual, como docente y como líder. El profesor dirige un proceso tan complejo como es el de enseñar, educar y formar y ello le obliga a poseer un conjunto de características personales que le permitan desarrollar capacidad de liderazgo educativo.

La literatura educativa actual habla hoy de liderazgo educativo y transformacional del docente. El cuadro siguiente, tomado de Fernández, Álvarez y Herro (2002), nos muestra el perfil de ese liderazgo:

Tabla 8: Perfil del liderazgo transformacional



Desde una perspectiva actual de calidad, entendida como satisfacción de las expectativas de los clientes (alumnos y familias), el profesor debe implicarse en una dinámica que también incluye su participación con el alumnado y la familia, para conocer sus problemas y conseguir datos que ayuden a mejorar cada día su labor y, por tanto, el servicio que como institución educativa ofrecemos.

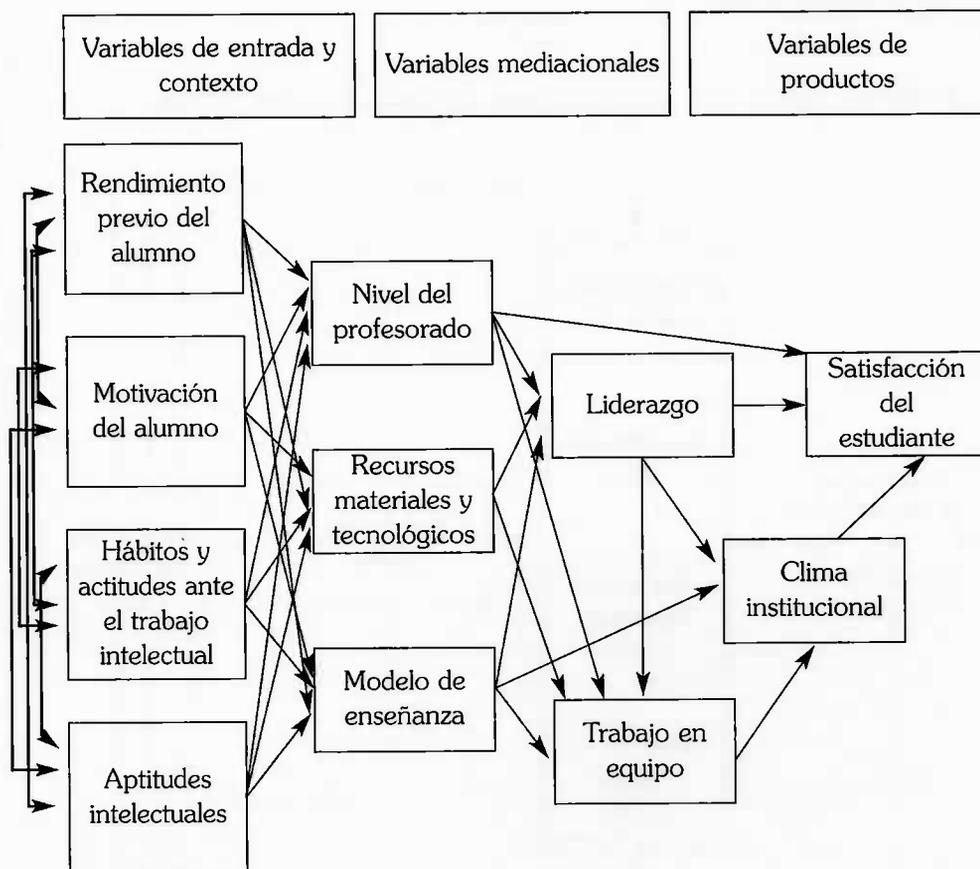
Los ocho criterios de Drummond (1995), tomados de los autores anteriores, identifican indicadores de calidad del profesor en capacidades de liderazgo educativo:

1. Suele cumplir las promesas que hace a los alumnos y familias ya sea institucionalmente o personalmente.

2. Es sensible y se preocupa de los problemas personales y humanos de los alumnos y de sus familias, afecten o no al estudio y al colegio.
3. Resulta fácil ponerse en contacto con él cuando el alumno o su familia lo solicita. Demuestra tal disponibilidad que nunca pone mala cara cuando alguien le aborda en los pasillos, incluso fuera de su horario de visitas.
4. Se muestra respetuoso con el alumno y considerado con su familia. Nunca abusa de su autoridad poniendo en evidencia al alumno en público ni en privado. Defiende incluso por principio al alumno o compañero ausente. Y siempre escucha antes de tomar una decisión sobre alguien.
5. Cuando se comunica con los alumnos y familias usa un lenguaje convincente, claro y fácilmente comprensible, usando los mínimos tecnicismos posibles que a menudo conceden autoridad a los profesionales.
6. Su relación es tan cercana y amable que el alumno piensa que puede confiar plenamente en él porque su credibilidad está fuera de duda.
7. Las familias y los alumnos se sienten física y psicológicamente seguros en su presencia. Saben que siempre defenderá a los alumnos más débiles o menos valorados de las críticas y agresiones de grupos de alumnos más fuertes.
8. Su esfuerzo por comprender las necesidades y expectativas de las familias y alumnos. Cuando se produce una queja la escucha con verdadera atención y agradece la colaboración de quien la presenta porque conoce el principio de marketing que dice: «Sólo una persona de entre ocho presenta una queja a la dirección; el resto, cuando se siente mal tratado, abandona si puede o no vuelve».

5. EL LIDERAZGO Y LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Partiendo de un posible modelo general de explicación de la satisfacción del estudiante (modelo de calidad), que en otro momento justificamos (García Ramos, 2003), podemos observar la importante función que concedemos al liderazgo como variable mediacional:

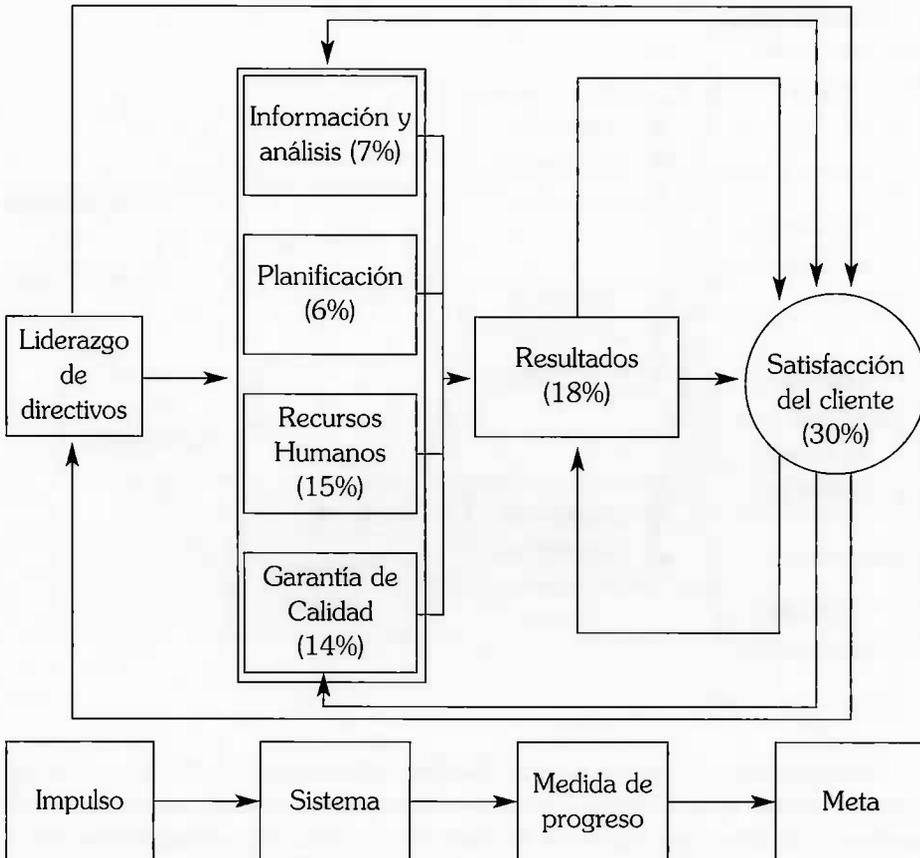
Tabla 9: Modelo General-Básico de explicación de la satisfacción del estudiante

En el modelo, uno de los factores fundamentales para el logro de una educación de calidad es el liderazgo del equipo directivo de la institución docente. Es necesario un liderazgo visible de la dirección, un liderazgo eficaz basado en el compromiso con la calidad, cultura en la que el líder ha de hacer partícipe a todos los miembros de la comunidad educativa. «En educación los líderes escolares deben centrarse en establecer el contexto en el cual los estudiantes pueden desarrollar mejor su potencial a través del continuo perfeccionamiento del trabajo conjunto con los estudiantes» (Cano, 1998).

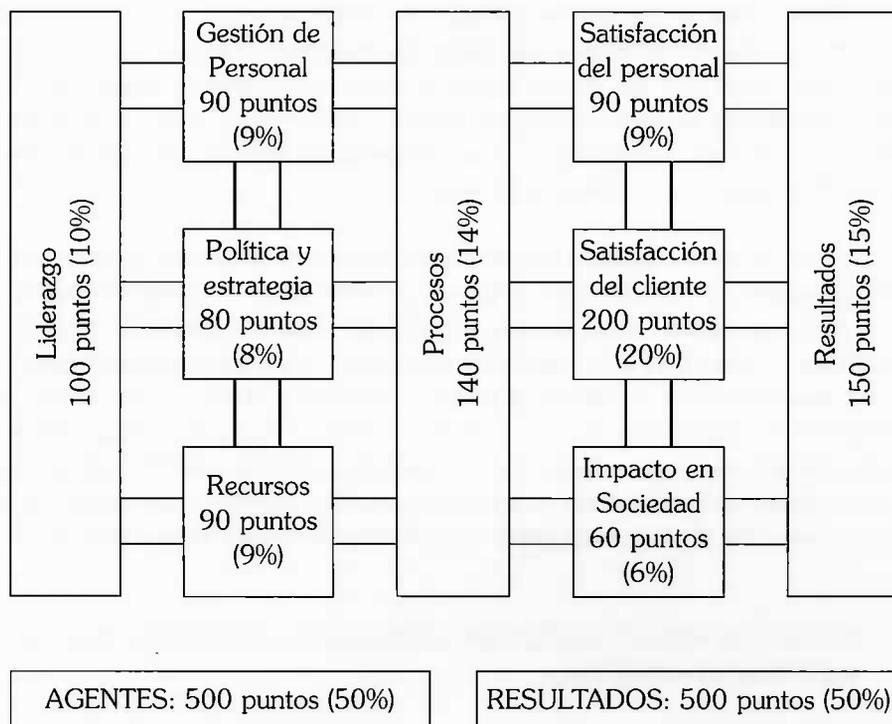
Los diferentes modelos de gestión de la calidad contemplan el liderazgo como factor básico. Así, y a modo de ejemplo, el modelo «Malcom Baldrige» consi-

dera el liderazgo de los directivos como elemento impulsor de la mejora de la calidad de la institución.

Tabla 10: Sistema de Calidad total para el Premio «Malcolm Baldrige»



El Modelo Europeo de Calidad «EFQM» (European Foundation Quality Management) establece nueve criterios como marco para autoevaluar el centro hacia la mejora continua. Estos criterios son agrupados en dos conjuntos, agentes y resultados. En el primero, el de los agentes se encuentra el liderazgo.

Tabla 11: Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad

En el sistema educativo español, uno de los problemas con el que nos encontramos respecto a este aspecto es la falta de formación de los docentes en la dirección de centros y en la gestión de la calidad. Uno de los ejes en los que se estructura la LOCE para promover la mejora de la calidad del sistema educativo, tal y como se recoge en el preámbulo, es elevar la consideración del profesorado, reforzando su formación tanto inicial como continua y articulando una carrera profesional. «Los programas de formación permanente del profesorado deberán contemplar las necesidades específicas relacionadas con la organización y dirección de los centros, la coordinación didáctica, la orientación y tutoría, con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza y el funcionamiento de los centros (LOCE, art. 57.2).

Para mejorar la calidad, hemos de conocer el grado de consecución de los objetivos que la institución educativa se había propuesto y los diferentes grados de cumplimiento de las expectativas de todos los implicados. Este conocimiento nos permite detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora y, así, establecer nuevas líneas de actuación para potenciar los primeros y subsanar los segundos. Pero, para tomar este tipo de decisiones es necesario basarse en datos objetivos, por lo que hemos de contar con el mecanismo que nos lo proporcione. Este proceso no es otro que la evaluación, cuya influencia es decisiva, pues afecta directa e indirectamente a la calidad educativa.

En todo proceso educativo han de tomar «cuerpo no sólo esas metas educativas, armónica y ordenadamente articuladas, referidas a la totalidad del hombre, sino, como es natural, una adecuada selección de medios —humanos, técnicos y materiales—, una eficaz organización de las instituciones y una rigurosa evaluación de los planteamientos, contexto, procesos y resultados» (Pérez Juste, 1998). La evaluación educativa debe abarcar todo el conjunto de factores significativos que inciden no sólo en el aprendizaje, sino en la educación integral de los sujetos. Pero a la vez, debe referirse también a todo el conjunto de elementos que forman parte del proceso educativo, condicionando o facilitando la mejora de los educandos.

6. *HACIA UN NUEVO ESTILO DE LIDERAZGO: CRITERIOS PARA UN LIDERAZGO «CORDIAL»*

Para terminar, apuntamos aquí algunas sugerencias relativas al estilo de liderazgo propuesto, algunos criterios de acción que pueden servirnos:

1. *Criterio de acción profunda*

Equivale a conjugar pensamiento y acción, formación y procedimientos. Ni hombres de doctrina sin acción (visionarios) ni hombres de acción sin doctrina (activistas).

2. *Criterio de «pensar en grande»*

«Pensar en grande» no significa realizar actividades para justificar nuestras funciones o realizar transformaciones superficiales o meramente cosméticas, sino buscar la transformación profunda de cada alumno en su búsqueda de la verdad y, por extensión, de la sociedad.

3. *Criterio de realidad*

Tener equilibrio entre los grandes ideales, los objetivos ambiciosos, y la realidad posible. No debemos confundir la quimera con la esperanza, ser magnánimos y no pusilánimes.

4. *Criterio de acción meditada*

Pensar en nuestras acciones: pros y contras. Analizar el pro del pro, el contra del pro, el pro del contra y el contra del contra...

5. *Criterio de profesionalidad*

La profesionalidad no es un fin en sí mismo, sino un medio necesario para la eficacia y la obtención de resultados. Para ello deben considerarse los siguientes medios:

Jerarquía de medios, priorizando en caso de necesidad, según objetivos y recursos: —Presupuesto y calendario— Organización y responsabilidades: comunicación fluida, documentación.

6. *Criterio de disfrute*

Se trata de estar a gusto con lo que se hace; no simplemente pasarlo bien por pasarlo bien, sino ser conscientes de que cumplimos nuestra misión con valores comunes.

7. *Criterio de prudencia*

Jerarquía de los valores y las cosas: de lo que importa, de lo que importa menos y de lo que no importa nada.

8. *Criterio de eficacia*

La eficacia de la acción exige, por un lado, conocer los medios y los comportamientos a la naturaleza del fin. Por otro, exige aspirar al todo sin perder de vista las partes. Buscamos la formación superior integral de los jóvenes, dentro del proceso general de contribución a vencer el mal con el bien en la sociedad.

9. *Criterio de unidad en la pluralidad*

Del todo y las partes.

* Del *nosotros* como fuente de unidad.

Unidad no quiere decir en modo alguno uniformidad, sino comunidad.

* Del celo.

Entusiasmo, celo por la misión que compensa con creces las carencias materiales con las que siempre contaremos.

10. *El nosotros como criterio*

El espacio comunitario que se significa con la palabra *nosotros* refleja la existencia del yo y del tú, del sentido de la relación con el otro. Es la antítesis del individualismo, el logotipo del sentido de la donación.

11. *Criterio de encuentro*

Fomentar todas las acciones en las que se den relaciones interpersonales es fomentar las oportunidades de transformación personal.

12. *Criterio de sostén mutuo frente al desaliento*

La comunidad educativa es el marco idóneo donde encontrar el apoyo necesario en los momentos de desaliento.

13. *Criterio de economía*

Espíritu de austeridad y ahorro, búsqueda constante de autofinanciamiento.

14. *Criterio de perfeccionamiento continuo*

Una búsqueda permanente de la mayor eficacia por medio del perfeccionamiento continuo de las estrategias, planes de acción y procesos en general; una búsqueda de la excelencia.

15. *Criterio de objeción moral*, incluso medios legítimos cuyas reacciones fueran peores que las que se pretende remediar.

16. *Criterio de acción tolerante*

Lo que no significa, en ningún caso, acción indiferente a la unidad, la verdad, el bien y la belleza. Si la Modernidad ha desplegado a lo largo de más de seis siglos su virtualidad hasta llegar a la Postmodernidad, que se caracteriza, entre otras cosas, por la disolución de los conceptos de unidad en fragmentación, verdad en opinión, bien en utilidad, belleza en sensualidad, hemos de tenerlo muy presente.

De ahí se sigue, como de la noche al día, una idea equivocada de tolerancia que conduce a una actitud de indiferencia. De la indiferencia no mana acción alguna. Nuestra acción, por el contrario, no es indiferente a la unidad, la verdad, el bien y la belleza. Es intolerante hacia la fragmentación, la falsedad y el engaño, el mal y la falta de esplendor en el desorden que supone la ausencia de belleza. Y, sin embargo, es exquisitamente tolerante hacia la persona, que es lo más perfecto del universo. La tolerancia, así entendida, ha de ser tenida muy en cuenta a la hora de promover fórmulas de acción transformadoras. El celo no puede ni debe violentar la libertad de espíritu. Por eso, la línea a seguir debe buscar siempre que la persona misma conozca, desee y quiera su vocación hacia su formación integral y hacia la verdad.

17. *Criterio estético*

Aspirar a la belleza como tendencia natural del hombre. Nuestras acciones deben ser formalmente bellas, procurando mantener una línea de «imagen corporativa» reflejo de nuestra cultura y valores. Es para ello importante cuidar los pequeños detalles formales, el protocolo no sólo para «quedar bien», sino como expresión de atención y consideración hacia los demás.

18. *Criterio de oportunidad*

El sentido de la oportunidad requiere, por una parte, de audacia, y, por otra, saber interpretar los signos de los tiempos. Audacia para «pensar en grande» y actuar en consecuencia y formación para interpretar en profundidad los acontecimientos sociales.

CONCLUSIÓN

Para finalizar estas reflexiones en torno al liderazgo, una última recomendación. El líder, el director, el coordinador, el profesor... es ante todo un padre.

¿Y qué es lo primero que tiene que hacer un padre para ser buen padre? *Querer a sus hijos.*

Sin esta condición, todo lo demás que tiene que hacer un padre no sirve, no vale, carece de fuerza porque son, en el fondo, *falsas*.

Luego el padre motiva, exige, ayuda, orienta, colabora, forma, felicita, se enfada... pero siempre dentro del Amor. Sólo educa el que ama. Sólo lidera el que ama. Si su estilo educador tiene este fondo, su labor tendrá valor; si su estilo de liderazgo tiene esta profundidad, su liderazgo será «cordial» y sus efectos serán siempre positivos. Las soluciones concretas son siervas de un estilo. Y si el estilo no es el que me he atrevido a perfilar, los problemas de fondo permanecerán intocados.

Como comentamos en otro momento (García Ramos y Agejas, 2001), cuando la sociedad y la cultura se enfrentan a unos desafíos desconocidos hasta el momento, sobre todo por la rapidez con que surgen y por la intensidad de los medios con que cuentan, urge más que nunca dar este corazón humano a la educación. Porque los desafíos los solucionan los hombres. Según sea su «estilo», así serán las soluciones que den a los problemas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUNER, J. (1988), *Desarrollo cognitivo y educación* (Madrid, Morata).
- CALDEVILLA, D. (2004), *Las elecciones de 2004 y el liderazgo*. (UCM, Rev. Comunicación).
- CARDONA, J. M. Y CARDONA, S. (2002), *Del miedo a la confianza* (Madrid, Díaz Santos).
- DRUCKER, P. (2000), *El management del siglo XXI* (Barcelona, Edhasa).
- FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J., ÁLVAREZ, M. Y HERRERO, E. (2002), *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI* (Madrid, Síntesis).
- FIEDLER, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness* (New York, McGraw Hill).
- FRANKL, V. (1980), *El hombre en busca de sentido* (Barcelona, Herder).

- GARCÍA RAMOS, J. M. (2002), *La calidad de las instituciones educativas y alguna de sus dimensiones básicas* (Revista de Educación. Sep-dic. pp. 105-125).
- GARCÍA RAMOS, J. M Y AGEJAS, J. A. (2001), *Hacia una educación «cordial»* (Rev. Mar Oceana n.º 5. pp. 17-28).
- GRAEN, G. (1975), Role-making processes within complex organizations, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ED. M.d. Dunnett). San Francisco, Jossey-Bass.
- HUNTER, J. C. (2001), *La Paradoja* (Barcelona, Aribars. Empresa Activa).
- LIPPIT, R. Y WHITE, R. K. (1939), Patterns of aggressive beh; in our in artificially created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10.
- Mc.GREGOR, D. (1960), *The Human side of enterprise* (New York, McGraw Hill).