

# DIMENSIONES, RASGOS Y RELACIONES DEL LÍDER Y SU GRUPO: LIDERAZGO VERSUS AUTONOMÍA

*Juan Antonio Fuentes Esparrell*

*Ángel C. Mingorance Estrada*

*Juan Fco. Romero Barriga*

*César Torres Martín*

Dpto. de Didáctica y Organización Escolar  
Universidad de Granada "Campus de Melilla"

«El mal líder es aquel a quien la gente desprecia,  
el buen líder es aquel a quien la gente alaba,  
el gran líder logra que el pueblo diga:  
*lo hicimos nosotros*» (Lao Tzu).

## RESUMEN

Los tiempos actuales llevan a ver al jefe como un igual, inclusive a criticarlo y desafiarlo. En años pasados el jefe contaba con apoyo y respeto y se le veía como un superior; ahora el jefe debe contar con la habilidad para manejar situaciones y tratar a sus "empleados" adecuadamente para ganarse así su obediencia y lealtad, éste es un mérito que sólo puede obtener el que es líder.

En este artículo vamos a intentar hacer un breve recorrido por las distintas dimensiones y tipos de liderazgo, los rasgos personales que caracterizan a un líder y las relaciones entre el líder y su grupo.

## ABSTRACT

The current times lead to see the boss like an equal, inclusive to criticize it and challenge it. In last years the boss had support and respect and saw

you like a superior; now the boss should have the ability in order to manage situations and try to their “employees” appropriately in order to earn their obedience and loyalty so, this is a merit that could only obtain the one that it is leader.

We in this article are going to attempt make a brief journey for the different dimension and types of leadership, the common personnels that characterize a leader and the relationships between the leader and their group.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Para ser líder es necesario saber administrar y ejercer la autoridad y el poder sobre las demás personas.

Un líder es aquel que tiene la capacidad de resolver problemas, satisfacer necesidades y enseña a dar significado a la vida teniendo la capacidad de convertir a gente ordinaria en gente extraordinaria. Ser líder significa tener la habilidad de conjuntar las acciones que se ejercen sobre las personas para lograr de ellas que afloren sus sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes, aptitudes y en general, todo tipo de reacciones humanas.

Los tiempos actuales llevan a ver al jefe como un igual, inclusive a criticarlo y desafiarlo. En años pasados éste contaba con apoyo y respeto y se le veía como un superior; ahora el jefe debe contar con la habilidad para manejar situaciones y tratar a sus “empleados” adecuadamente para ganarse así su obediencia y lealtad. Éste es un mérito que sólo puede obtener el que es líder.

Aquel que quiera ser un líder eficaz deberá esforzarse en identificar y en mejorar los atributos del liderazgo, es decir, las cualidades interiores o personales específicas.

Los atributos de un buen liderazgo se pueden recoger en tres categorías: quiénes SON los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter); qué SABEN los líderes (destrezas, habilidades, rasgos); y qué HACEN los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias).

Los líderes no sólo generan dedicación individual sino también capacidad organizacional. Cuando hacemos referencia a capacidad organizacional, nos referimos a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Todos los miembros de una organización necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza.

En la formación de equipos efectivos se deberán tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Actitud psicosocial: pasar del “yo” al “nosotros”. Lograr sensibilizarnos hacia el bien común, hacia la integración coordinada, hacia la comprensión y armonía con los demás...
- Conciencia participativa y actitud positiva: La participación es la base del trabajo en equipo, participar es ser parte de un todo. La participación tiene que ser algo efectivo, meterse de verdad en el proceso y aportar ideas, opiniones..., como contribución a lo que se aprende.
- Solidaridad: implica una elevada conciencia colectiva que favorece el mantenimiento del trabajo en equipo con base en principios y valores, es una entera comunidad de intereses y responsabilidades, un sentimiento compartido de tener como regla básica la conducta de apoyo mutuo y deber moral.
- Comunicación adecuada: como el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre el comunicador y el receptor. Por tanto, la comunicación se puede definir como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos pueden ser verbales o no verbales.
- Compromiso: es la capacidad de “ponerse la camiseta” y responder por los resultados, de brindar más de lo que se pide, de reconocer la importancia del aporte propio en beneficio de todos.
- Colaboración: dejar en algunos momentos de hacer lo mío para contribuir con lo que le hace falta al otro.
- Capacidad de desempeño: en cada equipo se debe encontrar miembros con habilidades y destrezas suficientes para enfrentar los objetivos y planteamientos (capacidad técnica), para facilitar el trabajo de los demás (relaciones interpersonales) y para tomar decisiones acertadas en la búsqueda del resultado óptimo del equipo.
- Disposición equípara: se refiere a la actitud personal que refleja el deseo de trabajar en equipo, lo cual se evidencia en la capacidad de contribuir y apoyar al equipo o sus miembros en cualquier momento, de manera incondicional.

## 2. EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES DESDE UNA POSICIÓN DE PRINCIPIOS

“Se puede ser director de un grupo humano, pero no su líder, y se pueden ejercer funciones de liderazgo sin tener nombramiento oficial” (Fernández, S., 1998:827)

Aquí pretendemos poner de relieve el concepto de liderazgo en el modelo de calidad y transformacional (obviamente nos referiremos principalmente al ámbito educativo); por otro lado, veremos los rasgos diferenciales entre líder y gestor.

### *a) El liderazgo en el modelo de calidad.*

Como bien dice sobre la gestión de calidad el Exdirector General de Centros Educativos (MEC, 1998:5) *en tanto que filosofía de gestión de las organizaciones constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas... (adquiere) un significado global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados.*

Siguiendo las mismas líneas de Borrell (1998), las características que definen este modelo de calidad apuntarían hacia que el equipo que lidera el centro cree sinceramente en el modelo de calidad y es capaz de implicar a todos los miembros del centro en la organización de sus procesos; apoya con recursos concretos el desarrollo de los programas de mejora que surgen en su institución; recoge y valora los esfuerzos de las personas interesadas en los mismos; considera prioritarios la atención a padres y alumnos, y establece relaciones institucionales con la sociedad.

Más adelante, desarrollaremos más profundamente el liderazgo en los modelos de calidad total.

### *b) El liderazgo transformacional.*

Según Bass (1988) el liderazgo transformacional es aquel que establece metas y objetivos con la intención de convertir a sus seguidores en líderes. Para ello utiliza fundamentalmente las estrategias siguientes:

- la motivación por inspiración dando a sus colaboradores motivos y sentido a lo que hacen
- su influencia idealizada
- la estimulación intelectual por medio de la crítica constructiva y el cuestionamiento fomentando la creatividad y la búsqueda de nuevas situaciones y la consideración individual con la que se adapta a las necesidades de cada uno
- en el ámbito educativo y utilizando el humor, indica equivocaciones, ayuda a resolver conflictos, maneja momentos duros, clarifica puntos de vista, etc...

Lo que se pretende hacer desde este modelo es llevar a cabo una mejora continua. Este modelo es el que se muestra como más efectivo y satisfactorio, debido a entre otras cosas, y como recoge Fernández (1998), a que sabe trabajar en equipo y además no manipula a los miembros del equipo. El quit de la cuestión está en que consiste en que cuanto menos responsabilidades y competencias concede un líder, menos poderoso aparece a los ojos del grupo.

*c) Rasgos diferenciales entre líder y gestor o manager.*

Para empezar, debemos entender que el termino “*dirección*” no es sinónimo de “*liderazgo*”. Para comprender el entramado que gira entorno al término de “*dirección*”, debemos destacar que la mayor parte de la literatura sobre dirección proviene del ámbito anglosajón, donde existen dos términos para referirse a los directivos: “*manager*” (gestor-administrador) y “*leader*” (líder o guía ideológico del colectivo).

Lorenzo Delgado (1997) alude a que parece haberse superado algunas concepciones sobre el líder, que hacen alusión a los rasgos personales o cualidades que lo hacen carismático ante los demás y aquellas que asocian estos rasgos dando lugar a lo que ha venido en denominarse estilos de liderazgo (autoritario, democrático...), para dar paso al contexto como elemento explicativo de la dinamización y superación de problemáticas de las instituciones que nos conduce al concepto de liderazgo como una función de carácter estratégico, que necesariamente ha de ser compartida para superar la visión individualista predominante en los órganos de gobierno, y más especialmente en los universitarios.

Bonet y Zamoro, que son citados por Lorenzo Delgado (1997), dan una serie

de rasgos diferenciales entre el líder y el gestor o manager, los cuales se recogen del siguiente modo:

#### GESTOR O MANAGER

- Se fija más en el proceso de toma de decisiones que en el hecho final.
- Procura limitar opciones.
- Evita soluciones que puedan ser conflictivas.
- Es un hábil controlador administrativo y financiero.
- Quita importancia a las situaciones arriesgadas.
- Desea ser miembro de un grupo y tener papeles bien definidos en la organización.

#### LÍDER

- No se limita a reaccionar. Es más proactivo que reactivo. Tiene clara su misión y el convencimiento firme de llevarla a cabo.
- Tiene un compromiso personal con los objetivos.
- Desarrolla nuevos enfoques ante los problemas.
- No suele ser hábil (ni le gusta) en gestión y administración.
- Suscita reacciones fuertes en los demás. No pasa desapercibido ni resulta neutro afectivamente.
- Tiende a sentirse por encima del contexto de las personas que lo rodean.

Pero el tema no queda aquí, sino que podemos seguir haciendo una relación de diferencias dadas por otros autores como es el caso de Álvarez y otros (1995):

#### GESTOR O MANAGER

- Jefe.
- Controlador de personas.
- Centralizador de autoridad.
- Dirigiendo con normas y reglas rígidas.
- Demandando conformidad.
- Cambiando por las necesidades.
- Internamente competitivo.
- Estableciendo posiciones de poder y jerarquías.

#### LÍDER

- Preparador y facilitador.

- Motivador de personas.
- Distribuidor de liderazgo.
- Guiando con valores compartidos.
- Ganando compromiso.
- Aprendiendo continuamente e innovando.
- Colaborando y unificando.
- Globalmente competitivo.
- Alentando el poder de la sinergia y el trabajo en equipo.

También Nanus (1995) y Bennis (1989) dan sus correspondientes diferencias como son:

#### GESTOR O MANAGER

- El manager administra.
- El manager es una copia.
- El manager se encuentra con sistemas y estructuras.
- El manager tiene una visión a corto plazo.
- El manager tiene la pregunta cómo.
- El manager dirige su mirada a la línea de base.
- El manager imita.
- El manager acepta el status quo.
- El manager es el clásico buen soldado.
- El manager hace las cosas bien.

#### LÍDER

- El líder innova.
- El líder es original.
- El líder se concentra en la gente.
- El líder inspira confianza.
- El líder tiene una perspectiva a largo plazo.
- El líder, qué y por qué.
- El líder la dirige al horizonte.
- El líder crea.
- El líder lo desafía.
- El líder es él mismo.
- El líder hace lo correcto.

Al director de las organizaciones actuales no le basta su autoridad para inter-

venir en ellas, sino que necesita su implicación como líder de estas. Este factor aparece, como consecuencia de que cualquier persona dentro de una organización puede constituirse o ser percibido por los demás miembros como líder.

En la función directiva destacan dos funciones esenciales:

- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

La *toma de decisiones*, es la esencia de toda acción directiva. La toma de decisiones surge por la necesidad de dar respuesta a un problema que se desarrolla en cuatro fases:

1. Información: investigación del entorno.
2. Diseño: formación de estrategias alternativas.
3. Elección de la acción preferida.
4. Ejecución: ajuste de la decisión para poder resolver el problema.

El director debe de disponer de tres tipos de competencias:

- a) Diagnóstico.
- b) Capacidad de análisis y reflexión para reducir el problema.
- c) Capacidad de acción y ejecución.

La eficacia de la decisión se evalúa según los criterios de:

- Mayor rendimiento pedagógico.
- Mayor satisfacción personal en las personas que trabajan.
- Mayor posibilidad de desarrollo en los trabajadores.

A lo largo de la bibliografía consultada, se describen maneras distintas de tomar una decisión. Lo mismo ocurre en la comprensión del perfil de director agrupándose en categorías las actividades y funciones, las cuales acaban siendo pedagógicas, humanas y culturales.

*“Se entiende por liderazgo el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización y del presidente o director general con la calidad”* (López, 1994:48).

A continuación, y siguiendo las mismas líneas que Gento (1999:845-847), intentaremos abordar los *rasgos personales que caracterizan al líder*, es decir, cómo

aparece ante los demás y cuáles son los aspectos fundamentales de su personalidad, y son:

a) Atracción personal:

El liderazgo implica respeto: los miembros de un colectivo no respetarán a un líder que no posea todos los aspectos representativos de una personalidad atractiva. Esta presencia da origen a lo que se denomina carisma: por lo cual, el líder atrae hacia sí la atención de los demás y les impulsa hacia la acción, más por lo que provoca su presencia, que por la argumentación que ofrece.

b) Autenticidad:

Hace referencia a la perfecta acomodación entre la realidad, su percepción, la descripción de la misma y su acomodación personal a dicha realidad. En relación con los objetos o situaciones en las que se encuentra inmerso o, simplemente, con las que se topa. Esta cualidad personal conduce a la captación de la realidad.

c) Simpatía y comprensión con los demás:

El auténtico líder ha de mostrar constantemente simpatía hacia los miembros de su grupo: debe acercarse a ellos y mostrar comprensión hacia sus personas y hacia sus problemas. Para conocer sus opiniones y sentimientos, el líder escuchará y atenderá siempre a las personas, especialmente a aquéllas con las que mantiene relaciones profesionales o de implicación en la consecución de metas comunes.

d) Poder de convicción:

Se entiende por poder de convicción del líder la creencia de aquello que propone. Cuando esta convicción personal es transmitida a los demás de una forma que resulte persuasiva, el efecto inmediato suele ser que éstos últimos se adhieran firmemente en aquello que propugna.

e) Madurez:

La madurez hace referencia al equilibrio entre el impulso para lograr metas u objetivos, por un lado, y la consideración a los sentimientos y convicciones de otras personas, por otro.

f) *Amplitud de miras:*

Se caracteriza por los rasgos siguientes: reconocimiento del trabajo de los demás; satisfacción por el éxito o suerte de otras personas; concepción del éxito

como mérito del trabajo en equipo; percepción de que el triunfo es patrimonio de todos; deseo implícito del éxito de los demás; aspiración a estar rodeado por personas con afán de progreso y superación,...

g) Cooperación solidaria:

El líder perfecto debe comprender el valor de la cooperación o participación colaborativa entre los miembros de todo su equipo. No se trata sólo de tener la oportunidad de opinar o de votar; se trata, realmente, de asumir la corresponsabilidad en el diseño, realización y valoración de los procesos que afectan a la colectividad en la que el individuo está inserto.

h) Generosidad:

El verdadero líder no reclama para sí el mérito de los éxitos logrados, sino que lo atribuye, cuando aparece, a sus colaboradores, pues sabe perfectamente que las personas trabajan más por el reconocimiento y la valoración positiva en público que por la simple retribución salarial.

El líder tendrá que ser responsable de construir la *organización*, darle sentido y globalidad y dejarla / hacerla crecer.

*“En una organización inteligente los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender”* (Senge, 1996: 419).

### **3. EL LIDERAZGO EN EL MODELO DE CALIDAD TOTAL**

La creciente preocupación por el tema de la calidad en las organizaciones, está contribuyendo a consolidar lo que se viene en los últimos tiempos considerando como el *paradigma o modelo de calidad total* en dichas organizaciones o en las instituciones en general.

Aunque los modelos de calidad institucional con enfoque de totalidad o integralidad han surgido inicialmente en organizaciones no estrictamente educativas, su incidencia en este ámbito es cada vez más intensa. A ello contribuye, tanto el interés de los profesionales y de los responsables de la educación por mejorar ésta,

cuanto la apetencia de los que promueven tales modelos en las organizaciones de corte empresarial muestran por incidir en el ámbito de las instituciones educativas.

Entendemos por lo que se ha dicho hasta ahora, que líder es aquella persona capaz de provocar la liberación de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos, voluntariamente, se esfuercen por alcanzar del modo más eficaz y confortable posible las metas que se han autoestablecido.

En definitiva, su actuación fundamental consiste en ayudar a otras personas a que avancen hacia lo que ellas mismas consideran que es correcto.

El concepto de líder implica por su propia naturaleza, la capacidad para promover la actividad en los demás. Su misión se concibe siempre en función de otras personas con las que intercambia su propia dinámica personal, y en las que incita el despertar de la potencialidad individual y de grupo.

Se pueden encontrar distintas y diversas alusiones en cuanto a diferentes tipos de liderazgo, entre ellos –que vamos a denominar seudolíderes- nos vamos a encontrar: *el autócrata, el puro promotor de relaciones, el paternalista y el permisivo.*

*a) El autócrata*

También se le denomina dictatorial. Se caracteriza por un acusado ejercicio del poder sobre el grupo, por la imposición de objetivos sin contar con los miembros de dicho grupo, y por la dirección autoritaria hacia la consecución de tales objetivos. El autócrata, se cree siempre en posesión de la verdad. Sus colaboradores pasan a ser considerados por él como simples subordinados, no pueden presentar propuesta alguna; simplemente, ejecutar las órdenes de dicho jefe.

*b) El paternalista*

Considera a los colaboradores como totalmente dependientes y, sobre todo, inmaduros. Pero, a diferencia del autócrata, el paternalista entiende que sus subordinados no pueden funcionar sin su intervención, que precisan permanentemente de tutela y que son y seguirán siendo seres dependientes e incapaces de alcanzar la madurez mínima para su autoorganización y autogobierno.

*c) El promotor de relaciones*

Este tipo de seudolíder establece un clima interno agradable que propicia las relaciones; pero no impulsa a los miembros del grupo hacia la acción.

*d) El permisivo*

También denominado a veces como “laissez faire” o anárquico. Se caracteriza por que el responsable del grupo renuncia a potenciar la orientación de tal grupo hacia la consecución de objetivos adecuados, dejando la responsabilidad total a un colectivo sin estructura interna de atribuciones asumidas. En definitiva, se establece el imperio del desorden como principio: nada debe ser regulado ni organizado.

Este tipo deseudoliderazgo conduce con mucha frecuencia a la ineficacia del grupo, a la indiferencia de sus componentes y a la falta de esfuerzo de los mismos.

Tras esto, abordaremos ahora la interpretación que sobre el liderazgo hacen los modelos de calidad que han surgido para mejorar la calidad de las empresas productivas, a saber: Deming, Baldrige y el de la Fundación Europea de Gestión de Calidad.

### **3.1. En el modelo de Deming**

La transformación en cualquier organización se produce por el efecto del líder; no es, por tanto, espontánea. Este modelo propone que el líder debe estar dotado de determinadas cualidades, tales como: personalidad, conocimiento, capacidad persuasiva, sentido práctico, visión anticipadora...

### **3.2. En el modelo Baldrige**

En este modelo, el liderazgo se considera como una de las categorías fundamentales, entendiéndose que el liderazgo de los directivos constituye la fuerza impulsora para la mejora de la calidad de la institución. Su comportamiento ha de servir como modelo de referencia para estimular en todos los miembros el esfuerzo que contribuya a la mejora de la calidad.

### **3.3. En el modelo de la Fundación Europea**

El liderazgo constituye uno de los componentes fundamentales como agente que contribuye a la calidad de la institución. Se entiende éste, como la manifestación de la conducta de todos los que ocupan puestos de responsabilidad para que la institución avance hacia la calidad total.

El liderazgo implica una comunicación multidireccional y abierta con los miembros de la institución, con los clientes y proveedores y con la sociedad en general; pero supone, además, una ejemplaridad en el comportamiento, que puede servir de guía y estímulo a los demás miembros y personas o equipos implicados.

#### 4. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

La misión esencial del líder es impulsar la actividad de los miembros del grupo sobre el que incide para que éstos consciente y voluntariamente lleven a cabo las acciones precisas encaminadas al logro de su propia misión.

Este tipo de liderazgo ofrece rasgos característicos propios. A continuación, describimos los que han de caracterizar de modo específico este prototipo *de liderazgo pedagógico*. Las dimensiones en torno a las cuales girará son las que siguen a continuación: *carismática, afectiva, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y de gestión*.

*a) Dimensión Carismática.*

El líder ha de ser una persona cuyo atractivo personal/profesional facilite que otros se sientan a gusto a su lado, y que potencie así la aproximación confiada al mismo de cuantos se encuentran próximos a su entorno.

*b) Dimensión Afectiva.*

El líder ha de mostrar en todo momento un especial delicadeza para tratar a cada uno –en las relaciones que mantenga– con extrema consideración y aprecio, reforzando en lo posible la dignidad de todas las personas, y haciéndolas acreedoras a manifestaciones de estimación.

*c) Dimensión Anticipadora.*

Como líder pedagógico, ha de tener visión anticipadora de cuáles son los planteamientos más convenientes para la solución de los retos y alternativas del futuro, así como una percepción previa de las consecuencias que pueden derivarse de las soluciones que se arbitren.

*d) Dimensión Profesional.*

Esta dimensión requiere que el líder impulse la trayectoria del centro y de sus miembros hacia aquellos aspectos específicos cuyo funcionamiento y mejora inciden en la calidad de una institución educativa.

*e) Dimensión Participativa.*

Ya que la misión básica de un líder es la de promover la funcionalización del potencial de los miembros de su grupo, el liderazgo educativo ha de promover la participación activa de cuantos están implicados en el proyecto global del centro.

*f) Dimensión Cultural.*

Esta dimensión nos sitúa ante el impulso que ha de brindar a la consolidación de la cultura particular o perfil específico de su propia institución o centro.

*g) Dimensión Formativa.*

El líder actuará en el doble sentido de esforzarse por mejorar su propia formación y por potenciar la de quienes son miembros del grupo sobre el que actúa.

*h) Dimensión Gerencial.*

Aunque la normativa actual aplicable al director de una institución educativa parece insistir de modo acentuado en este tipo de liderazgo, en realidad, es la que tiene menos carga específica de carácter pedagógico.

## **5. LAS RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y SU GRUPO**

Si observamos el comportamiento de los grupos, las colectividades, ya sean grupos de animales o de humanos, caemos en la cuenta que ese comportamiento está siempre regido por sus líderes naturales.

También caeremos en la cuenta de que en ocasiones nos toca a nosotros actuar como líderes en un momento dado de nuestra vida, y a veces desempeñamos bien ese papel, y otras, lo hacemos mal.

Es importante analizar este fenómeno, para sacar el mejor provecho de la situación.

Es un hecho notable que los grupos, aun teniendo material humano semejante y siendo similares, se comportan de manera diferente: en algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo, el trabajo es efectivo y se disfruta de el quehacer comunitario; y, en otras ocasiones, se observan rencillas, ineficiencia, desgana...

Pues bien, ¿a qué se debe la diferencia?, ¿cuál es la variable que modifica y

regula la acción colectiva? Pues está claro, esta variable es la influencia del líder, el cual norma de forma consciente o inconsciente el comportamiento de los demás.

Se debe de notar que en la sociedad, en una comunidad, el líder no es necesariamente el jefe, aunque esto sea lo más deseable. No es lo mismo ser el jefe que ser el líder, pues hay actividades que se diferencian y cuya identidad se describen de la forma que sigue:

-Las cualidades que identifican al jefe son las que siguen:

- El poder.
- La costumbre.
- La investidura.

-Y las que identifican al líder son:

- La autoridad moral (*a través de una causa común*).
- El poder de convencimiento (*al resto de la comunidad y a él mismo*) de la validez e importancia de la causa.
- El conocimiento y habilidad para lograr los objetivos.

Cuando las cualidades del líder son atributo del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso del grupo es inminente.

Una noticia aparecida hace tiempo en un periódico servirá para ilustrar lo anterior (citada por Cadena, 1993).

«Un pequeño avión bimotor se estrelló en la Sierra de Chihuahua. Los pasajeros aunque ilesos se encontraron perdidos en un paraje deshabitado y esperaron en vano ser rescatados por varios días.

Estando a punto de desesperar apareció un pastor en el lugar, quien se ofreció a llevarlos al poblado más próximo. Durante horas, los accidentados caminaron siguiendo al cabrero, vadearon arroyos, cruzaron cerros y bordearon laderas, sin expresar queja ni desmayar, a pesar de las dificultades de la travesía.

*De pronto llegaron a un camino vecinal, donde pidieron auxilio. El pastor les indicaba que debían seguir adelante. Nadie le hizo caso, pararon un autobús y se fueron».*

En esta breve historia podemos observar a un jefe que no tenía liderazgo: “El piloto del avión”. Aunque éste contaba con la investidura (capitán de la nave) y el poder (estaba armado), carecía del conocimiento y habilidad necesarios que requería la nueva situación. Ni los pasajeros, ni él mismo le daban el don de mando.

El líder natural era el pastor, pues aprovechaba una causa trascendente “salvarse cada cual” y tenía el conocimiento para ello. En este caso, no necesitó utilizar la persuasión, pues los pasajeros estaban suficientemente convencidos de que era conveniente salvar la vida.

Sin embargo, el pastor pierde totalmente el liderazgo cuando los accidentados llegan a un camino (ya no era necesario).

Esto tan sólo nos hace indicar que todos los liderazgos son temporales y su permanencia está limitada por la dependencia del grupo al líder.

Si consideramos el caso en el que tanto la jefatura normal como el liderazgo recaen en la misma persona, encontraremos que en ella se dan las siguientes características:

- *Investidura*: monarca, jefe de estado, director, padre, maestro, etc...
- *Poder*: económico (el sueldo), cohesivo (la policía, auditorías, exámenes, etc...)
- *Autoridad moral* (a través de la causa): la raza, la patria, la cultura, el deporte, la liberación femenina, etc...
- *El poder de convencimiento*: empleando la elocuencia; a veces mediante eslóganes no racionales, postulados dogmáticos y en otras ocasiones, que por cierto son las que menos, usando la lógica.
- *El conocimiento y habilidad para lograr el objetivo*: implica el conocimiento, destreza y voluntad del líder en la consecución del fin común.

Habiendo definido las características del liderazgo, debemos a continuación considerar las relaciones entre el líder y su grupo. Las condiciones indispensables para que el jefe imprima un liderazgo eficiente a su comunidad son:

1. *Tener brújula*: Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir. No hay peor líder que aquel que cambia las órdenes constantemente, que no es consciente en sus acciones, o que se deja influir por las opiniones de los demás.

2. *Tener “ejército”*: Nunca en la historia de la humanidad, algún líder ha ganado una batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército, y para que este funcione necesita una estructura de mandos.

La mejor manera de destruir tu propio ejército es ignorar la estructura de mandos.

Siempre debemos apoyar a los mandos intermedios, esto crea un clima de seguridad indispensable.

Recuerda que el liderazgo es una condición personal y como tal, no es compartible.

3. *Fomentar la lealtad*: La única manera de lograr la lealtad de los subordinados, es ofrecer la misma lealtad a ellos. Este compromiso de apoyo y protección genera el espíritu de grupo.

4. *Reglas claras*: Una pésima costumbre, que anula toda acción de grupo, es cambiar las reglas del juego o simplemente no definir las.

El líder desde el primer instante, debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente qué espera de cada quién y cuáles son las acciones delictivas y sus penas.

Cuando no se fijan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía, resultando la acción del grupo en una serie incoherente de movimientos nerviosos e ineficientes. Es importante resaltar que el líder no es el dueño de la organización, sino sólo una parte de ella y que debe ser el primero en sujetarse a las reglas del juego.

5. *Delegar responsabilidades*: el líder “quizás” no puede influir de forma inmediata en toda la organización y por ello “delega” competencias en ámbitos concretos.

Es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo, no tienen tiempo para sus actividades personales mientras que otros parecen que tienen días de “48 horas” y además de cumplir sus compromisos de trabajo, les sobra el tiempo para actividades extracurriculares. Esto se debe a que hay quienes saben delegar y quienes no. El delegar funciones es requisito para el éxito de cualquier misión.

Por último, es conveniente reconocer los méritos de cada cual. El aceptar los éxitos de los subalternos y darlos a conocer, reforzará su autoestima y el espíritu de trabajo.

6. *Saber distinguir al enemigo*: Esto parece sencillo, pero no lo es. A veces el enemigo no esta afuera de la organización, y poderlo distinguir no es cosa fácil, por lo que el líder debe estar preparado para recibir agravios de miembros de la organización, especialmente después de terminar su mandato.

¿Por qué hizo eso fulanico o manganico, si le apoyé, siempre le ayudé? Esta es una pregunta muy común al término de una administración.

Eso es inevitable, pues es muy difícil diferenciar desde arriba al adulator del buen colaborador.

7. *Saber consultar*: existe el vicio del jefe que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento.

Es un error común en aquellos que el puesto les ha hecho perder la cabeza, o quienes no pueden con su propio ego, vicio que debe ser evitado a toda costa.

8. *Sentido de la proporción*: El sentido de la proporción es vital para que el líder pueda ganar las guerras aunque pierda las batallas, permitiéndole ser selectivo en sus objetivos.

Reaccionar ante un problema menor: como llegadas tarde del personal, una taza de café derramada, etc..., con la misma intensidad de la que ameriza un problema mayor: requerimiento de hacienda, explosión atómica, etc... manifiesta inestabilidad emocional.

El jefe debe tener una escala de estímulo-respuesta racional.

El líder no debe guardar rencor para nadie. El rencor es la fuerza más intensa que mina nuestras energías. Llegará el momento en el que debemos hacer causa común con nuestros enemigos, y muchas veces éstos se convierten en fieles aliados.

Es común ver perder la cabeza a algunos jefes, lo cual da nulidad a su capacidad de liderazgo.

Debe recordarse que las atenciones y las adulaciones que recibe el jefe no están dirigidas, o al menos no suelen estarlo, a su persona, sino al puesto que ocupa, y que en el momento que lo abandone, estas lisonjas terminarán de inmediato.

9. *Autoridad Moral*: Esta es la condición más importante para ejercer el liderazgo. La calidad moral del líder se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones. Esta consistencia es vital, pues hace confiable al líder y le permite en casos extremos apartarse del código de valores de la mayoría.

Debe tenerse en cuenta que además de esa consistencia es indispensable una congruencia con la doctrina de la causa.

Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma (*diferencias con la filosofía de la causa*).

10. *Sabiduría*: Esta virtud es la más difícil de lograr, ya que, aunque el hombre vaya adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca se llega a obtener plenamente.

No obstante, existen algunos aspectos que son relevantes y fáciles de apreciar en la conducta de los líderes:

- *Respeto*: La mejor manera de destruir la buena relación entre el jefe y el “subordinado” es el abuso de poder. Quien quiera mandar en base al escarnio se encontrará solo al poco tiempo, recordemos que “*el honor vale más que la vida*”.

- *Bondad*: El buen líder manifiesta bondad a todos sus subalternos, pues está convencido de la utilidad de estos últimos y conoce sus virtudes y llega a apreciarlos como compañeros del mismo barco.

Sin embargo, tratar de mandar en base al terror es la peor de las estrategias.

- *Orgullo*: Esta cualidad del ser humano, ha sido definida siempre de modo ambiguo, pues a veces se le considera una virtud y otras, un defecto de carácter.

El orgullo forma parte de un sentimiento noble. En este caso, el orgullo se confunde con la búsqueda de la perfección y la defensa del honor, por lo que debe considerarse como una virtud.

Sin embargo, cuando el orgullo se afianza en conceptos sin fundamento, en la sensación de superioridad sobre los demás...; en este caso, el orgullo es un vicio difícil de erradicar.

El líder debe echar por la borda esta vanidad pueril y perdonar y olvidar las ofensas y burlas de sus subalternos, sus enemigos o de quienes lo rodean, dando así una imagen de confianza, tranquilidad y magnanimidad.

Sobre ese tópico daremos una anécdota, es el caso del General Zacarías Taylor, Comandante del Ejército Norteamericano durante la guerra contra México en 1846.

«Bueno pues estando en campaña, el general descansaba afuera de su tienda. Como es sabido por todos, el General Taylor era gordo, desaliñado y de aspecto desagradable.

*En esta ocasión llegó un despacho de guerra, el oficial que lo portaba, se dirigió a Taylor y le preguntó: ¿Oye viejo, donde está la tienda del General? (tomando al General por algún mozo).*

El General le indicó a donde debía dirigirse.

Al poco tiempo regresó el oficial muy apenado a disculparse con el General, pero éste le respondió:

*No te preocupes, frecuentemente me confunden con algún mozo, pero ten cuidado de dirigirte así con alguno de mis oficiales, pues seguramente te retaría a duelo».*

- *Valor*: El líder debe de ser el primero en afrontar los riesgos de las empresas. Esto hace que sus seguidores se sientan protegidos y alentados.

- *Visión Universal*: Frecuentemente los líderes pierden la visión que distingue al medio de los fines. Después de trabajar arduamente por un objetivo confunden el fin con los medios y pretenden eternizarse en causas obsoletas y caducas.

Es importante reconocer que una vez logrado el objetivo o cumplido el plazo del mandato, desaparece la necesidad del guía y es el momento de despedirse y buscar nuevos horizontes.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- BASS, B.M. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En Pascual, R. (Coord.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- BENNIS, W. y NANUS, B. (1985). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- BORRELL, N. (1998). El liderazgo en los centros educativos universitarios. En AA.VV. (Coords.): *Las organizaciones ante los retos educativos del siglo XXI*. (Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas). Madrid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar, UCM y UNED.
- FERNÁNDEZ, S. (1998). Liderazgo y toma de decisiones en la universidad pública española. En AA.VV. (Coords.): *Las organizaciones ante los retos educativos del siglo XXI*. (Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas). Madrid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar, UCM y UNED.
- FERNÁNDEZ, S. (1999). *La formación de los directivos escolares para la toma de decisiones*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- GENTO, S. (1999). El liderazgo en el paradigma de calidad total y su aplicación a una institución universitaria a distancia. En AA.VV. (Coords.): *Las organizaciones ante los retos educativos del siglo XXI*. (Actas del V Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas). Madrid: Departamento de Didáctica y Organización Escolar, UCM y UNED.
- GIBSON, P., IVANCEVICH, M., DONELLY, L. (1990). *Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso*. México: McGraw-Hill.
- GORROCHOTEGUI, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla.
- KOTTER, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

LÓPEZ, F. (1994). *La gestión de calidad en educación*. Madrid: La Muralla.

LORENZO DELGADO (1994). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: La Muralla.

LORENZO DELGADO, M. (1997). El Liderazgo para la Promoción de Calidad en una Institución Educativa. En LORENZO DELGADO, M. y otros (Coords.): *Organización y Dirección de Instituciones Educativas: Perspectivas actuales*. Granada: Grupo Editorial Universitario y COM.ED.ES.

MEC (1998). *Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid: MEC.

PASCUAL, R. (1987). *Liderazgo y participación: mitos y realidades*. Bilbao: Universidad de Deusto.

SAÉNZ, O. (1997). El deterioro de la dirección escolar. Estudio de algunos factores. En LORENZO DELGADO, M. y otros (Coords.): *Organización y Dirección de Instituciones Educativas: Perspectivas actuales*. Granada: Grupo Editorial Universitario y COM.ED.ES.

SÁNCHEZ, F. (2001). *El talento*. En URL: <http://www.monografias.com/trabajos5/talen/talen2.shtml>

ENGE, P. (1996). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

VROOM, V. y JAGO, A. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.