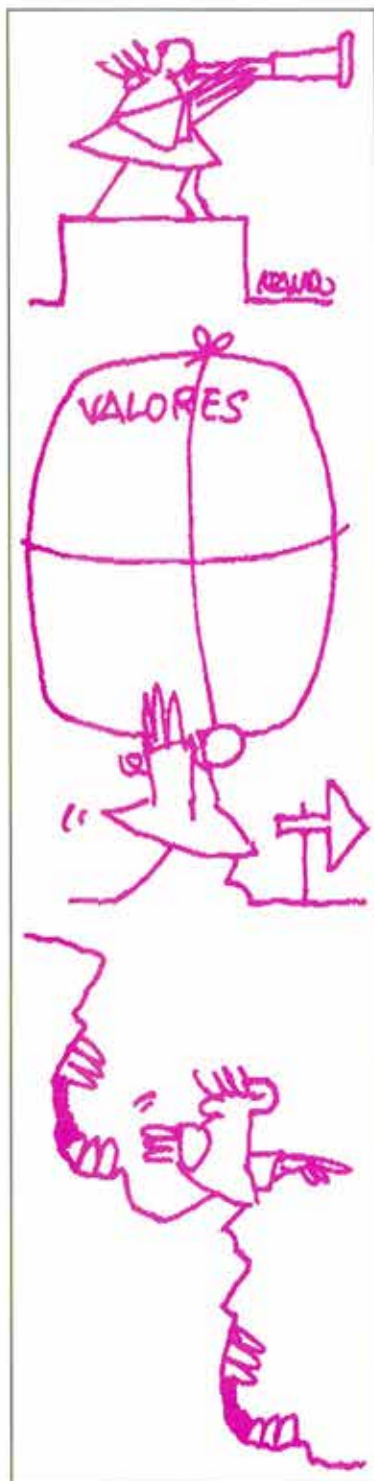


EL LÍDER: «PERSONA» y «PROFESIÓN»

— John Gardner —



Los estudios del liderazgo suelen seguir dos caminos: *persona* y *profesión*. Como «*profesión*», se describen los rasgos más característicos que suelen darse en el director de centro educativo cuando tiene un liderazgo claro para llevar a cabo los objetivos propuestos; como «*persona*», se busca hasta qué punto sus cualidades personales son la base de la dinámica profesional y, al revés, si el éxito profesional como líder tiene luego influencia en los demás aspectos de la vida de la persona. Sean cuales fueren las conclusiones a las que llegan los estudiosos del tema, ecogemos aquí lo que puede ser útil para la práctica cotidiana de los directores en nuestros centros educativos.

1. EL LÍDER: «PROFESIÓN»

1.—Proyectan y ven las cosas a «*largo plazo*»: más allá de la crisis del día, de los informes trimestrales, de la ocupación inmediata.

2.—Sitúan en la línea del «*horizonte*» al grupo que lideran y actúan teniendo en cuenta realidades más abiertas: encajan la visión de su grupo en la organización más amplia de la que forman parte.

3.—Su influencia se proyecta «*sin límites y jurisdicciones*». La influencia de Ghandi, por ejemplo, se sintió en medio mundo. En una organización, los auténticos líderes van más allá de los límites burocráticos. Su capacidad para sobrepasar barreras les da la oportunidad de unir gentes dispersas que necesitan trabajar juntas para la resolución de problemas.

4.—Ponen mucho énfasis en la «*clarividencia*» y comprenden intuitivamente los elementos no racionales que influyen para llevar adelante un proceso.

5.—Tienen muy claro el esquema estructural de los «*valores*» que defienden; respiran libertad, los escogen entre otras oportunidades que no les faltan, aguantan las consecuencias de su elección, se les ve con ánimo, los publican ante los demás, los ponen en práctica y son exigentes por lograr las cosas cada vez mejor. En consecuencia, se preocupan por la afirmación y consolidación de los valores. Y lo hacen no sólo verbalmente, sino de-

mostrándolo en las decisiones económicas y políticas que toman, en la clase de gente de que se rodean, en el modo cómo se conducen.

6.—Funcionan con un buen proceso de «*toma de decisiones*», de tal manera que todas las personas implicadas puedan participar en la definición, desarrollo y evaluación de lo que les afecta en sus funciones:

—se hacen conscientes entre todos de la 'importancia' de la decisión a tomar

—definen los 'objetivos' básicos que se pretenden conseguir

—analizan las 'alternativas' que pueden escogerse

—tienen en cuenta los 'criterios' que deben tenerse en cuenta en la decisión

—buscan previamente una suficiente 'información' sobre el tema objeto de la decisión

—miden las 'consecuencias' que se pueden seguir de la decisión que se tome

—no se quedan en teorías: 'toman decisiones' a su tiempo

—señalan las 'tareas' que cada uno debe ejecutar en consecuencia de la decisión

—clarifican el tipo de 'compromiso' que cada uno acepta

—instituyen un proceso de 'evaluación' de la decisión tomada

7.—Ponen en práctica una técnica ade-

cuada de **«resolución de conflictos»**, de tal manera que no se duerma el problema ni se enquisten posturas individualistas que entorpecen la marcha común:

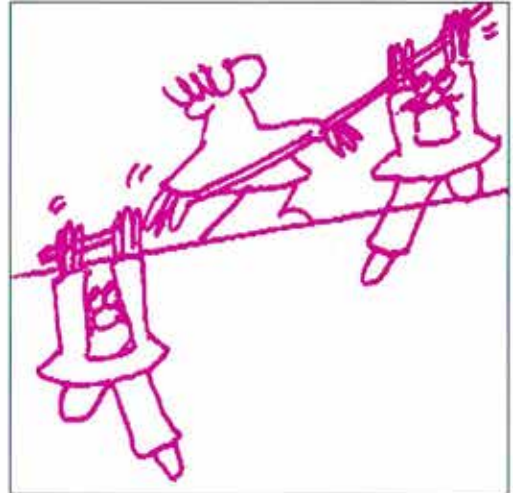
- se implican y no huyen, dejando que las cosas pasen, sin más
- lo afrontan desde un doble punto de vista: intelectual y emocional
- logran conjugar la dureza del problema con la suavidad y respeto en las formas al tratar con la gente
- les gusta resolver las cosas con programa en mano, pero saben ser flexibles y aceptar nuevos aspectos y tiempos
- logran situar donde está la gravedad del conflicto y restar importancia, ceder y no mostrarse quisquilloso ante aspectos menores
- saben que la solución del conflicto depende en gran parte de la forma de ser personal de los que intentan resolverlo, pero tienen también en cuenta la objetividad del problema independientemente de los implicados en ese momento.
- saben negociar, buscar mediadores, apelar a instancias mayores, buscar un árbitro, aguantar una confrontación si es preciso.



8.—Pero, al mismo tiempo, logran vivir con situaciones de **«ambivalencia»**, siendo capaces de aguantar la existencia de valores contradictorios en un mismo grupo, con tal de que no lleguen a destruir el sentido de la totalidad en la empresa.

9.—Piensan en términos de **«renovación»**. El director rutinario tiende a dejar las estructuras y los procesos tal como están. El líder intenta la revisión de procesos y estructuras tal como se lo exige una realidad siempre cambiante, preparan el terreno para conseguir y adivinar nuevos objetivos. Algunos tienen la visión de las metas más altas que puede alcanzar un grupo, y trabajan en ello. Otros buscan cómo solucionar problemas. Otros, al frente de grupos internamente divididos, trabajan por alcanzar objetivos valientes que unifican criterios y centran energías.

10.—Captan muy bien cuál es la **«motivación»** real que hace funcionar a la gente y no se pierden en términos vagos de 'ojalá que', 'sería muy bueno', 'deberíamos' y cosas así. Normalmente, los líderes no sacan sus motivaciones de la nada, sino que desvelan, conducen o encauzan los motivos ya existentes, partiendo de las propias experiencias que cada uno tiene, reafirmando en su propia historia favorable. Crean un clima en el que resulta motivo de orgullo contribuir a los éxitos y compartirlos.



11.—Si les toca y les eligen para **«gobernar»**, lo hacen. Los aspectos del liderazgo que podríamos describir como de gobierno son los siguientes:

- planificación y organización de prioridades;
- tratar de que funcione el sistema;
- preparación de la agenda de actividades;
- toma de decisiones, teniendo en cuenta la aportación de todos;
- ejercitar el discernimiento y razonamiento político para poder llevar algo a cabo.

12.—Buscan y desarrollan en el grupo el sentido de **«totalidad»**, con el fin de lograr la unidad funcional del sistema que dirigen: todos los esfuerzos a lograr el objetivo común, dentro de las variantes o caminos diversos que conduzcan a un mismo fin. En consecuencia, saben enfrentarse a los conflictos internos y externos que se generan o afectan al grupo. Hoy se vive en un mundo de sistemas que interactúan y chocan. Teniendo esto en cuenta, deben dedicar parte de su tiempo a:

- construir comunidad entre las personas
- crear y fomentar compromisos para empresas de largo alcance
- favorecer y desarrollar objetivos y proyectos comunes
- no permitir polarizaciones que dividieran al grupo.
- dar a la gente un sentido de equifinalidad en lo que hacen: todas las funciones del centro educativo son igualmente importantes, aunque a diversos niveles o grados de cantidad y calidad

13.—Los líderes saben **«informar»**, exponer enseñar lo que se pretende conseguir y cómo hacerlo con eficacia, lo cual, aunque constituyan operaciones distintas, forma parte integrante del liderazgo y lleva consigo:

- saber, estar al día de las cosas, enterarse, estudiar
- informar claramente, logrando que la gente se entere y no contentarse rutinariamente con lo de siempre: «yo ya escribí una circular y ya la leerán, si quieren»
- informar a su tiempo, y no precipitadamente en momentos inoportunos o cuando no hay posibilidad de enterarse bien de las cosas antes de que sucedan
- informar con proceso de ida y vuelta, de tal manera que llegue a los interesados y, al mismo tiempo, recoja y tenga en cuenta sus opiniones
- ayudar al proceso de aprendizaje de cada uno: hay gente que aprende leyendo o escuchando lo que se dice; pero también existe el que necesita ver las cosas en imágenes para que se les graben mejor, en carteles, en gráficos; y gentes que aprenden experimentando, poniéndose en acción, discutiendo, aplicando resultados, etc.

14. El líder es inevitablemente un **«símbolo»** de lo que pretende ser el centro que dirige, lo cual lleva consigo:

- coherencia entre lo que dice y hace
- signo dinámico de integración de ideas y sentimientos distintos que logran llegar a un acuerdo o, al menos, convivir como señal de riqueza y contraste
- sentido de pertenencia: es del centro y lo que hace es para el centro educativo y no pierde tiempo dedicándose a otras cosas, que también sabe hacer, pero ahora se debe al grupo que lo elige
- representan al grupo ante los demás

2. EL LÍDER: «PERSONA»

¿Qué cualidades tienen los líderes que no tengamos el resto de las personas? No hay rasgos que garanticen un liderazgo eficaz en todas las situaciones. El liderazgo no es, en absoluto, algo matemático. Hay gran probabilidad, sin embargo, de que los que son líderes en una situación lo sean también en otra. Los atributos que siguen no aparecen en todos los líderes. Su importancia para un liderazgo efectivo variará con cada situación.

1.—Son **vitales** físicamente y de carácter; tienen nervio.

2.—Son **inteligentes**, aunque debe tenerse en cuenta que existen muchas clases de inteligencia y no basta, por ejemplo, el ser muy buen estudiante convencional para ser un líder.

3.—Tienen capacidad de **discernimiento**. Este buen criterio consiste en la habilidad para combinar datos definitivos con datos cuestionables e intuición para llegar a una conclusión correcta. Esta capacidad de discernimiento, en acción, supone la resolución efectiva de problemas, la creación de estrategias, establecer prioridades, ser capaces de juicios intuitivos y racionales. Saben valorar y apreciar las virtualidades y capacidades de los colaboradores y de sus oponentes.

4.—Se les notan enseguida las **ganas**, la buena voluntad e ilusión para aceptar responsabilidades.



5.—Se habla de su **competencia** para las tareas a desempeñar. Por supuesto, ni siquiera los líderes de alto nivel están capacitados para resolver todos los problemas que surgen bajo su jurisdicción, pero deben conocer a fondo el sistema que presiden, su misión, y el entorno en que éste funciona.

6.—Se ve enseguida que **comprenden** a las personas que tienen a su cargo, ven sus necesidades.

7.—Tienen una notable habilidad en el **trato** con la gente.

8.—Excelentes **realizadores**: necesidad, gran interés por realizar cosas, por llevar algo a cabo.

9.—Capacidad para **motivar**. Este atributo, más que ningún otro, se acerca al meollo del concepto popular de liderazgo: habilidad para motivar a la gente, para moverla y entrar en acción, para comunicar y persuadir, para fortalecer la confianza de los seguidores.

10.—Son **valientes**: no se intimidan fácilmente.

11.—Son **resueltos**: no le dan vueltas al ovillo.

12.—Son **firmes**, perseveran; aunque se lo pogan difícil, les encanta llegar.

13.—Capacidad para **vencer**, superar dificultades y también a personas que se les enfrentan.

14.—Dan **seguridad**, la gente pierde un poco el miedo.

15.—Capacidad para **gobernar**: decidir y establecer prioridades.

16.—Dan **confianza**. Es necesario ser una persona confiada para exponerse a los riesgos a que se expone un líder y saber aceptar las críticas y las hostilidades que nos rodean.

17.—Tienen **ascendencia** con los demás en lo que dicen y hacen. Se les nota una clara autoridad en lo que dice o hace, que a veces se mezcla con el poder que se le asigna.

18.—Tienen **energía** y la comunican, aunque este tipo de energía no coincide necesariamente con el estereotipo del líder, visiblemente enérgico y vigoroso—algunos son callados y poco espectaculares—pero, sea como quiera su aspecto externo, su impulso interior deja huella.

19.—Se adaptan a las circunstancias y a las personas, son **flexibles** a nuevas ideas y sentimientos.

20.—Son **cercanos**, están ahí, a pie de suelo, bajan a la calle.

— ACTIVIDADES —



1. JOHN GARDNER es profesor de la Universidad de Standford y ha escrito durante 25 años sobre liderazgo. La Revista NASSP, Asociación Nacional de Principales de la Escuela Secundaria, le ha dedicado un homenaje recogiendo algunas ideas de sus múltiples escritos, que aquí resumimos.

2. Para una lectura también europea sobre el tema, recomendamos el libro de LE SAGET, M. *El directivo intuitivo*, ed. Deusto 1993, donde se describen una serie de cualidades del liderazgo intuitivo y su aplicación a la empresa. También puede servir como referencia importante el libro de FORGOUS, J. *Evaluar a las personas*, ed. Deusto 1993, donde se insiste en los matices personales que influyen en la

función directiva.

3. La palabra "líder" suele producir, a veces, cierto rechazo, como si fuera un tributo exagerado a la personalidad; pero su sentido más técnico hace referencia a un sentido social: es líder en cuanto ayuda al grupo a conseguir lo que de verdad desea y le hace falta.

4. Para una descripción más cercana del liderazgo es útil comenzar también al revés: en vez de describir sus supuestas cualidades, hacer una lista de problemas que existen cuando no hay una buena dirección en un centro: líder sería entonces la persona que se echa de menos.

5. Finalmente, BLAKE-MOUTON, *El Grig, máxima eficiencia*, ed. Diana, ofrece la descripción clásica de las dos líneas T/S dominantes en un liderazgo.