

Ensayo sobre el liderazgo: una perspectiva institucional

Essay on leadership: an institutional perspective

Samuel Cepeda Tovar

Escuela de Bachilleres Dr. y Gral. Jaime Lozano Benavides

Correo de contacto: s.cepeda@uadec.edu.mx

Resumen:

El liderazgo es un tema bastante complicado, tan complicado que es imposible definir un estilo unívoco para una organización determinada. En las líneas siguientes, desde un punto de vista personal y basado en mi experiencia como director de una escuela pública, intento definir el concepto basado en las premisas que sobre el liderazgo establece Daniel Goleman. Es, pues, un intento de esbozar una determinación práctica a un concepto bastante inextricable que es pieza nodal para el logro eficaz y eficiente de objetivos institucionales.

Palabras clave: liderazgo, economía, efectividad, eficiencia.

Abstract.

Leadership is a very complicated subject, so complicated that it is impossible to define univocal style for a given organization. In the following lines, from a personal point of view and based on my experience as a director of a public school, I try to define the concept based on the premises established by Daniel Goleman on the leadership. It is, then, an attempt to sketch a practical determination to a rather inextricable concept that is a nodal piece for the efficient and effective achievement of institutional objectives.

Keywords: leadership, economy, effectiveness, efficiency

INTRODUCCIÓN

(Liderazgo significa el ser capaz de ser efectivo en un clima de cambios, desorden y ambigüedad)

En lo personal, la vida me ha permitido ejercer un liderazgo, difícilmente en ese tiempo he podido construir derivado de mis experiencias una definición conceptual de liderazgo. En el tiempo que llevo cursando mis estudios doctorales, he intentado buscar luces para saber si lo que he venido haciendo es correcto o no lo es. Ni la filosofía de la educación, ni las teorías organizacionales me permitieron construir un panorama definitivo conceptualmente hablando.

No fue hasta que cayó en mis manos el texto “Liderazgo que obtiene resultados” (Goleman, 2005), en el que, en una simple metáfora, el autor compara al liderazgo con una bolsa de palos de golf, en donde dependiendo la situación o las condiciones, se debe usar determinado palo. Así sucede con el liderazgo, dependiendo la situación y hasta las personas, se debe ejercer liderazgo coercitivo, orientativo, aflictivo o democrático.

Desde luego que el autor antes mencionado también advierte sobre los riesgos de hacer uso perenne de liderazgos como el coercitivo. Por ello, he llegado a la conclusión de que el liderazgo es un conjunto de habilidades y decisiones complejas que deben ejecutarse para atender necesidades organizacionales, dentro de un contexto de relaciones interpersonales que requieren determinación constante y objetivos firmes. Por ello es que el ejercicio del liderazgo se desarrolla en climas de cambio, desorden y ambigüedad, mismos que requiere **efectividad**, y sobre este último concepto versará el lacónico contenido de este ensayo. Un caso práctico y personal, me parece apropiado.

DESARROLLO

Es una verdad de perogrullo la afirmación de que “el clima organizacional afecta directamente los resultados de una organización” (Goleman, 2005). Cuando hablamos de clima, nos referimos a un aspecto que va más allá de las técnicas aplicadas para el logro de objetivos, de la existencia de un plan o programa con objetivo claros y ambiciosos, que va más allá del espíritu de la organización basado en su misión y visión.



<https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/formacion-de-liderazgo/>

Tal cual lo precisan dos expertas en el tema (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003): “En la actualidad, las organizaciones con mejor “performance” son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes. Las herramientas técnicas por sí solas ya no son suficientes para lograr el éxito. El clima organizacional es el factor principal en el desempeño de una organización y de sus equipos de trabajo.” Las autoras citan a Gonçalves para definir el concepto de clima organizacional: “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o

propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” De la definición me parece importante rescatar la parte que menciona el liderazgo del directivo.

Como señalé en un principio, se trabaja en un ambiente de relaciones interpersonales, es decir, con personas que son un cúmulo de emociones e intereses combinadas que buscan satisfacer necesidades laborales y existenciales y que suponen ser la médula operativa de toda organización. Tener “un buen jefe” resulta importante para todos los trabajadores.

No obstante, es igual de complejo definir con precisión la palabra “bondad”, pues las organizaciones trabajan y existen en base a resultados, no a sentimientos o emociones. Además de que la complejidad se incrementa si se habla de organizaciones públicas, que generalmente están hundidas en un mar de procedimientos y rutinas burocráticas.

Quiero mencionar un ejemplo de la institución educativa en la que laboro y en la cual he actuado como director. Antes, en la administración anterior, la mayoría de los docentes llegaban a la hora que querían, es decir, no respetaban el tiempo de entrada al plantel, de la misma manera, abandonaban la institución a la hora que ellos disponían, entregaban las baterías de exámenes solo aquellos que así lo querían hacer, no entregaban secuencias didácticas, es decir, la médula de su trabajo académico en clase, no realizaban las tutorías de manera adecuada, llegado el periodo en que no había clases, pero seguíamos laborando, solo se presentaban a firmar y se retiraban sin cumplir horario, las secretarías, por su parte, llegaban igual tarde de manera frecuente, y los trabajadores manuales, se la pasaban encerrados u ocultándose para dejar de hacer sus actividades.

El clima, decían todos ellos, era el mejor para laborar. El ambiente era agradable, pero la imagen de la institución estaba por los suelos. Cuando accedí al cargo, me tocó enfrentar y corregir ese problema: tuve que dar de baja algunos docentes, comencé a aplicar descuentos por retardos, a levantar actas administrativas por incumplimiento, a aplicar controles más rigurosos para optimizar resultados, al respecto, comenzaron a verse sobre la escuela buenos comentarios, padres de familia me externaban que “ya era hora” de que alguien pusiera las cosas en su lugar.

La imagen de la escuela comenzaba a medrar, no así el ambiente laboral, que comenzó a volverse tenso, y es hasta la fecha, una tensión que no he podido lograr erradicar en su totalidad. He logrado incrementar las horas laborales en la mayoría de los docentes, lo cual mejora sus ingresos económicos, les he organizado eventos sin escatimar recursos, se les entregaron uniformes, material escolar totalmente gratis, he logrado conseguir recursos por casi los dos millones de pesos y se han invertido en la institución con transparencia y honestidad.

Cada aula está completamente equipada con proyectores, minisplits, pantallas plegables y pantallas de TV; mobiliario docente nuevo, cuando anteriormente no contaban con nada de eso. No obstante, el clima sigue tenso, pues los docentes y personal siguen molestos por hacerlos cumplir exclusivamente con los que les corresponde. Para ellos, y así me lo han externado, “el clima de antes era mejor.”

Atendiendo la obra de las autoras (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003): “podemos deducir que clima es un conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y el comportamiento de esas personas.” También hacen alusión a la frase de que “el jefe ideal es aquel que alcanza las metas y mantiene un buen clima empresarial.”

Al respecto, en la institución hemos alcanzado metas previamente planificadas y los resultados son óptimos: la puntualidad se incrementó al 95%, el ausentismo disminuyó en un 90%, las secuencias académicas se entregan en un 100%, las tutorías se aplican en un 100%, las instalaciones están ahora siempre limpias, los controles se han incrementado y nuestra imagen ha mejorado.

Citando a Delgado Torres y Delgado Torres (2003), las metas se han alcanzado, pero el clima no es el mejor. En lo personal, soy un líder que escucha, que toma en cuenta las sugerencias de los demás, le doy su lugar y respeto las decisiones del consejo directivo, órgano superior de gobierno de la institución, conformado por cuatro docentes y cuatro alumnos, electos por sus respectivos gremios. No obstante, los privilegios o malas costumbres estaban tan arraigadas que por ello ninguna mejora supera la molestia de hacer cumplir el reglamento institucional.

Rosabeth Moss Kanter plantea que para que la organización acompañe el cambio, los líderes deben dominar siete capacidades esenciales (Moss Kanter, 1997):

1. Ver más allá de sus fronteras para descubrir lo que puede ser diferente
2. Desafiar suposiciones
3. Visión
4. Reunir Aliados
5. Crear un Equipo
6. Persistir e insistir
7. Compartir los méritos.

En lo personal, me parece que la gran masa de teoría sobre liderazgo efectivo organizacional se enfoca en empresas productivas privadas, no tanto en las públicas, que son caracterizadas por su ineficiencia en muchos de sus quehaceres institucionales y son víctimas de lo que se conoce como burocracia pública, que se caracteriza por males perniciosos como el tortuguismo, ausentismo, corrupción y poco profesionalismo.

Por ello, considero que muchos aspectos que los teóricos del liderazgo definen como exitosos en una institución privada, no son aplicables en su totalidad a las empresas públicas, como las escuelas, que están plagadas de inercias y rutinas enquistadas, que encuentran serias resistencias al cambio organizacional. Sin embargo, ello no significa que no se siga buscando soluciones para mejorar el clima laboral sin sacrificar con ello los resultados alcanzados como institución hasta el día de hoy.

Otro de los grandes temas sobre el liderazgo y que, por cierto, fue el tema de análisis en la primera clase de Doctorado en la materia de Dirección y Liderazgo en Educación y, posteriormente, en debate de un foro en plataforma, fue el dilema sobre si los líderes nacen o se hacen. Al respecto, y antes de orientar la respuesta a esta interrogante, es preciso revisar los resultados de una interesante investigación en el ámbito educativo, llevada a cabo en la universidad de Zaragoza, en la que se afirma que “el término que se usa con más frecuencia para delimitar o concretar qué es el liderazgo, es el término “capacidad” (Vázquez Toledo y col., 2014). De acuerdo a los autores del mismo estudio, el líder necesita desarrollar una serie de habilidades tales como: habilidades sociales, habilidades comunicativas y, habilidades de negociación y resolución de conflictos.

Es por esto los directores consideran como aspectos más importantes las relaciones interpersonales, la intervención en situaciones de conflictos o problemas de disciplina y los procesos de comunicación. De aquí, se puede obtener una primaria conclusión sobre la pregunta que planteé al inicio sobre si el liderazgo es innato. Los autores del estudio (Vázquez Toledo y col., 2014). señalan que son habilidades que deben “desarrollarse”, es decir, pulirse, trabajarse, ya sea mediante práctica o enseñanza teórica, misma que vaya dotando de valiosas herramientas a los líderes de las instituciones educativas para que optimicen su gestión institucional.

Finalmente, esta conclusión va en sintonía con lo mencionado por las autoras Delgado Torres (2003):

“Otro tipo de líder es el que se forma como resultado de una sumatoria de experiencias concretas de vida y del desarrollo de algunas habilidades que lo van ayudando cada vez más a alcanzar y perfeccionar la función de líder (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003).”

Los líderes empresariales no necesariamente están dotados de carisma natural, pero a lo largo de su experiencia, de su autodesarrollo, son capaces de transformar ciertas características en una gran dosis de carisma.

En síntesis, no se puede negar que existan líderes por nacimiento, pero lo que es cierto, es que la misma experiencia va dotando a los líderes los conocimientos que definitivamente no encontrarán ni en los libros, ni mucho menos en los genes.

CONCLUSIÓN

¿Cómo alcanzar la efectividad en el liderazgo?

Después de discutir un poco sobre estilos de liderazgo y sobre formación de líderes, se puede colegir que un buen líder “efectivo” debe saber conjugar dos ámbitos organizacionales: el logro de objetivos u obtención de resultados, y la creación de un adecuado ambiente de trabajo. Quiero precisar que la creación de un ambiente de trabajo no es absoluta, ya que siempre se contará con elementos subversivos institucionales que se resistan de manera perenne a los cambios y, sobre todo, a la aceptación de nuevas reglas del juego que vayan en contra de privilegios o viejas usanzas.

De aquí la importancia de la tesis de Goleman (2005 a, b) sobre los palos de golf, es decir, con estos elementos que a pesar de intentar sumarlos a proyectos de

forma democrática y apoyarlos en la mejora de sus condiciones laborales, se deben usar invariablemente estilos de liderazgo como el coercitivo.

Uno no se nace necesariamente siendo líder, por ello, se deben usar estilos de liderazgo dependiendo de la situación, y lo más importante, realizar estudios o mediciones que permitan revisar el grado de ambiente laboral, tomando medidas basadas en la escucha atenta de las necesidades de los empleados o personal, sin que ello comprometa el logro de objetivos, ni que se negocie el interés colectivo o el prestigio de una organización.

Ejercer liderazgo nunca será sencillo, tampoco generar un ambiente agradable para la totalidad, pues cada individuo posee intereses distintos y simplemente con atender, al menos para el caso de una institución educativa, las necesidades de algunos y postergar las de otros, genera inconformidad, por lo que ambiente positivo absoluto es imposible. No obstante, generar mayorías que se sumen a los proyectos institucionales, bajo un ambiente de reglas claras y justas, coadyuvará sin duda alguna al logro de objetivos que a largo plazo redundará en beneficios de todos los integrantes de la organización.

Referencias bibliográficas

Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.) *El liderazgo en educación*. (pp. 25-46). Madrid: UNED.

<http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>

Delgado Torres, N. A., Delgado Torres, D. (2003). El Líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*. 26(2):75-88. Disponible en:

http://www.redalyc.org/pdf/1790/Resumenes/Abstract_179018081005_2.pdf. Fecha de consulta: 20 de marzo de 2019.

Goleman, D. (2005a) *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation. 724 Pp. [En línea]. Disponible en: http://pg.uane.edu.mx/pluginfile.php/31654/mod_resource/content/0/Liderazgo%20que%20obtiene%20resultados%20-%20Estilos%20de%20Liderazgo.pdf. Fecha de consulta: 10 de marzo de 2019.

Goleman, D. (2005b). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. 83(11):109-122.

Moss Kanter, R. (1997). *On the Frontiers of management*. (1a Ed). Boston Harwars Business School Press. 342 Pp.

Vázquez Toledo, S., Bernal, J.L., Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12(5):79-97. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>. Fecha de consulta: 14 de marzo de 2019.