

***LA COMPLEJIDAD DEL LIDERAZGO EN  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS***

**Dr. Manuel LORENZO DELGADO**

Catedrático de Organización de  
la Universidad de Granada

***Ora. Lucia E. Castro de Conzález.***

Newport University.  
Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación  
Universidad de Granada - España.

*Resumen*

Es de todos conocido que una sociedad sin liderazgo es como un barco a la deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanzas. El fin de este trabajo es señalar que el liderazgo en las instituciones educativas es muy complejo, pero indispensable para el enrutamiento de la Educación. Orienta sobre algunas visiones del liderazgo en las instituciones, algunas visiones multifocales. Las visiones monofocales y una tipología que analiza: el liderazgo centrado en principios, el liderazgo global, el líder como entrenador, el liderazgo estratégico, el liderazgo visionario, el liderazgo ético, y el liderazgo pedagógico, *instructivo o educativo*.

*En la actualidad se viene hablando, con progresiva intensidad, del liderazgo en toda la literatura científica sobre las organizaciones. Se ha convertido verdaderamente en un tema de moda, en un tópico de actualidad, como lo son, por ejemplo, el de "las organizaciones que aprenden" (Senge, 1996), el de la llamada "sociedad organizacional" (Drucker, 1993), los modelos de "gestión de calidad total" (Lorenzo Delgado, 1997), o el tema de "la violencia en las aulas".*

*Como dicen Bolman y Deal (1995:395). "en todas partes el liderazgo es considerado como la solución para casi todos los problemas organizacionales. Se nos dice que las escuelas funcionarán mejor si sus directores ejercen un fuerte liderazgo institucional. En todo el mundo la gerencia media considera que sus organizaciones saldrán adelante si tan sólo la alta gerencia tuviera la visión y la habilidad para señalarla estrategia a seguirá través de un auténtico liderazgo. A pesar de que el clamor por el liderazgo parece ser de carácter universal, no está muy claro qué se quiere decir con tal término".*

*Y es que el hecho de que una propuesta llegue a convertirse en materia de moda tiene graves riesgos. Se le puede aplicar según las conveniencias personales de cada uno, más que por su utilidad científica o social; se le puede utilizar para designar demasiadas cosas, de modo que los significados se difuminen y queden desnaturalizados en sus sentidos más genuinos, o se le llega a asignar un valor mítico, de panacea salvadora de todos los problemas. Y algo de eso puede estar pasando con el liderazgo de las organizaciones.*

*No es pretencioso, en consecuencia, que un artículo, como éste, entre cuyas funciones está sistematizar versiones diferentes de los fenómenos organizativos en las instituciones de formación, analizar perspectivas y corrientes surgidas de la realidad o de la investigación, se trate de poner al día un tema como éste, que por lo reciente y por la frescura de su aparición en el mundo científico puede derivar con facilidad hacia lo "nebuloso" o lo "mítico", tal como señalaban Bolman y Deal.*

### **1. El liderazgo es una función de construcción de las organizaciones**

*Las escuelas, como las demás organizaciones, tienen una vida propia, que se va llenando a base de quemar etapas o fases que transcurren desde el nacimiento hasta la madurez o la decrepitud. En ese sentido, se dice que son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia.*

*El liderazgo de la institución es el que imprime un carácter específico a cada*

*etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos centro educativo, y organización en sentido más general.*

*En sus versiones más actuales no puede entenderse el liderazgo ya como esa especie de "adormidera" capaz de extasiar y, por tanto, manipular a las masas en función de sus intereses. Ser líder de un centro formativo no es necesariamente dirigirlo. Se puede ser el director y no ser el líder, ni siquiera un líder entre otros muchos de la institución. En cambio, se puede ser un simple profesor o un sencillo tutor y ejercer, entre compañeros y alumnos, una importante función de liderazgo. Tampoco es, ni mucho menos, saber gestionar con eficacia los recursos que tiene la organización. Eso, en las organizaciones de cierta complejidad, se considera sencillamente ser un buen ejecutivo.*

*Por el contrario y cada vez más, el liderazgo se viene conceptualizando como (Lorenzo Delgado, 1994.1997):*

*\* **Una función** inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución. Por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder. Se tiende a verlo menos como una característica individual y carismática, y más como una función que se da en toda institución, consustancial a todo grupo humano, lo mismo que es inherente la necesidad de mejorar, la función de presión y control sobre sus miembros, el desarrollo profesional, la construcción de la misión institucional específica o la satisfacción de los miembros.*

*\* Es una función, además, compartida. Se ejerce colegiado y colaborativamente. Nunca existe un líder en el vacío, sin un grupo de gente —"colaboradores", se dice que participe de su proyecto.*

*Participan del liderazgo no sólo los directores de los centros, sino los equipos directivos enteros y su sabia dinamizadora se difumina por todo el ecosistema, que es una organización formativa, a través de los responsables de comisiones, equipos docentes, seminarios, tutores,...*

*Este es el sentido con el que Leithwood (1994:32), por ejemplo, habla de "distribuir el liderazgo de forma amplia por toda la organización escolar". Los andaluces dicen, en este sentido, que el liderazgo es "algo que se desparrama" por toda la escuela.*

*\* En consecuencia, y se trata de un rasgo realmente importante y diferencial, es*

una función **patrimonio del grupo**, no de una persona y, menos aún, de un cargo en el organigrama de un centro.

\* Es un ejercicio o actividad que supone dominar **procesos de una triple naturaleza**: unos son **técnicos** (un directivo debe saber manejar los resortes que cualquier otro miembro del grupo utiliza para conseguir resultados: cómo se lleva un Consejo Escolar, qué documentación es necesaria para llevar correctamente las evaluaciones de los alumnos, cómo se puede comprar un material etc, etc.). Pero ahí es donde se quedan los **gestores**. Debe, también, encontrar claves de interpretación, significados, de lo que ocurre en el centro, de los atolladeros por los que va pasando la institución (huelgas, conflictos, denuncias, menciones honoríficas,...), de los por qué de las crisis institucionales. Y no sólo eso, debe también ser un transformador de esas situaciones cuando son opresivas, un buscador de salidas mejores para las crisis en las que el centro se ve abocado, ser una persona, en definitiva, que sólo ve sentido a quemar tantas energías propias y de los que le rodean, si es para mejorar algo, aunque sea dentro de lo posible, de aquello que ha recibido como punto de partida al asumir la función, es decir, como servicio a un proyecto educativo compartido, considerado mejor.

\* Es, también, una compleja síntesis de relaciones de influencia entre las cualidades específicas de ciertas personas, un grupo de seguidores y una situación problemática a superar.

Pues bien, de este tipo de liderazgo es del que hablamos y del que se habla, en general, en relación con las organizaciones de hoy. No se trata de una visión monolítica, sino compleja y muy diversa, como se verá a continuación.

## **2. Algunas visiones del liderazgo de las instituciones**

Está resultando cada vez más frecuente expresar esta visión poliédrica del liderazgo por medio de imágenes o metáforas cuanto más llamativas mejor. Todas llaman la atención sobre el **modo** de ejercer la función, el **cómo** se ejecuta o debe desarrollarse. Y lo expresan en un estilo cuasi **publicitario**, mediante un solo **calificativo**, una sola **palabra impactante**, una escueta frase muy expresiva una metáfora de fuerte carga emotiva y connotativa: "liderazgo visionario", "liderazgo intuitivo", "liderazgo ético", "el líder como profeta", etc., son algunos ejemplos.

Mediante estos recursos estilísticos, cada autor pretende sencillamente enfatizar y destacar una característica del liderazgo de entre las múltiples que tiene este

*constructo, aquélla que le parece más significativa, más relevante o que mejor resume la complejidad de la función. También, que su propuesta impacte tanto entre la audiencia (lectores, profesionales de la gestión de las organizaciones, conferenciantes, etc.) que logre hacerse un "hueco" en el conocimiento que estos profesionales manejan, dejando en segundo plano otras propuestas competidoras. Es que el mercado se está haciendo realmente abundante, casi saturado, de manera que para no perderse en él se va haciendo también necesario buscar algún criterio de clasificación o sistematización.*

*Uno de ellos podría ser el de diferenciar entre visiones e imágenes **multifocales** y visiones **monofocales**.*

*Estas últimas emplean, de manera casi monográfica, una sola expresión para caracterizar al liderazgo. Se convierten, por eso, en visiones más intensas, concentradas y focalizadas. Las multifocales utilizan varias, destacando, en consecuencia, más de una dimensión y encontrándose más próximas a las clasificaciones y tipologías usuales, del tenor de las que aparecen en el siguiente cuadro a modo de aclaración:*

<i>AUTOR</i>	<i>TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO</i>
<i>Bass, B. (1998)</i>	<i>Transaccional Transformacional</i>
<i>Blake y Mouton (1964)</i>	<i>Tradicional Humanista Quemado Burocrata Eficaz</i>
<i>Evans, fn. (1970)</i>	<i>Explotador-Autoritario Benevolente-Autoritario Consultivo Participativo</i>
<i>Lewin y Lippit (1938)</i>	<i>Autocrático Democrático Laissez-faire</i>
<i>Grupo de Michigan</i>	<i>Centrado en las personas Centrado en las tareas</i>

Conviene reiterar que calificaciones como las precedentes no son el objeto de nuestra reflexión en este artículo. Es otro el tema. Avancemos.

### **3. Algunas visiones multifocales**

Bolman y Deal (1995) hacen una severa revisión de las teorías comportamentales y contingenciales del liderazgo y, a la vista de sus numerosas carencias, sugieren la reconstrucción del mismo basándose en cuatro corrientes, la **estructural**, **de recursos humanos**, **política** y la que ellos llaman **simbólica**. Sólo la integración de las cuatro proporcionan una perspectiva eficaz del liderazgo;

- Desde la orientación estructural, el líder debe ser un **arquitecto**.
- Desde la corriente de Recursos Humanos, un catalizador.
- Desde la visión política, un **defensor**, y finalmente,
- Desde la posición simbólica, debe ser un **profeta y un poeta**.

El liderazgo eficaz es el que asume estos cuatro papeles, pues como dicen los propios autores (Bolman y Deal, 1995:444):

"En pocas palabras serán al mismo tiempo arquitectos, catalizadores, defensores, profetas y poetas."

- **Arquitecto**, en el sentido de tener una visión estructural y más bien rígida de la institución que lidera. En su versión negativa nos transmiten una imagen de "pequeños tiranos y burócratas rígidos". Son personas muy cumplidoras de sus responsabilidades y tareas, se centran en la actividad por encima de las personas.

- **El catalizador o servidor** cree, sobre todo, en la gente y se lo hace saber. Es visible y accesible, realizando lo que Peters y Waterman (1982) llaman una "gerencia de pasillos". Dan participación y apoyo y comparten información. Su cara negativa es el "liderazgo pusilánime".

- **El defensor** ejerce un liderazgo político, muy orientado a la distribución del poder en la organización y especialmente sensible a las alianzas que se forman entre los grupos. Son persuasivos y negociadores, aunque en su versión negativa pueden aparecer como "timadores" o "vividores".

\* **El profeta o el poeta** es un intérprete de la experiencia, busca sentido para los acontecimientos, descubren una visión para la organización y la comunican con facilidad.

Se insiste en que el liderazgo para estos autores debe ser una síntesis de las cuatro metáforas o tipos. Su propuesta de reconstrucción del liderazgo es lo que los propios autores llaman el **liderazgo integrado** (pág. 437).

Peter Senge (1996) puede ser otro representante significativo de este enfoque diversificador de las imágenes organizacionales. Para él, las presiones, los cambios, las complejidades, son tantas que la madurez y, más aún, la pervivencia de las organizaciones en el futuro está en abrirse al aprendizaje, en convertirse en organizaciones inteligentes, esto es, en organizaciones que aprenden.

Estas organizaciones inteligentes requieren un determinado tipo de compromiso, el compromiso con una nueva visión del liderazgo:

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

En verdad que resultan unas imágenes sugerentes, adornadas de unos calificativos más atractivos y también más impactantes: ¿Qué significa eso de que un directivo debe ser un mayordomo si quiere ejercer algún tipo de liderazgo? ¿Por qué los maestros tienen que estar en todas partes?

\* *Diseñar es una actividad muy integradora puesto que exige que cada cosa esté justo donde debe estar y ese algo funcione, requiere articulación entre todas las partes. En ese sentido, el líder debe ser un **diseñador**. Senge lo comenta con una anécdota muy gráfica. Dice:*

"Imagine usted que su organización es un buque, y que usted es el 'líder'. ¿Qué función cumple usted?"

Se ha formulado esta pregunta a muchos grupos de managers. La respuesta más común, naturalmente, es 'el capitán'. Otros responden 'El navegante, que fija el curso', 'El jefe de máquinas, que alienta el fuego para dar energía', 'El director social, cerciorándose de que todos están enlistados, involucrados, comunicados'.

Aunque todos estos roles son legítimos, hay uno cuya importancia eclipsa la de los demás. Aún así, pocos piensan en él.

Este papel descuidado es el de **diseñador del buque**. Nadie tiene influencia más grande que el diseñador."

- *El líder es, por otra parte, **mayordomo** de la organización en el sentido de que debe sentir tan suya la institución, implicarse tan vivamente con lo que ella implica y representa socialmente que debe ser el permanente guardián ante los demás de la memoria histórica acumulada por sus componentes.*

*Se insiste en que el liderazgo para estos autores debe ser una síntesis de las cuatro metáforas o tipos. Su propuesta de reconstrucción del liderazgo es lo que los propios autores llaman el **liderazgo integrado** (pág. 437).*

*Peter Senge (1996) puede ser otro representante significativo de este enfoque diversificador de las imágenes organizacionales. Para él, las presiones, los cambios, las complejidades, son tantas que la madurez y, más aún, la pervivencia de las organizaciones en el futuro está en abrirse al aprendizaje, en convertirse en organizaciones inteligentes, esto es, en organizaciones que aprenden.*

*Estas organizaciones inteligentes requieren un determinado tipo de compromiso, el compromiso con una nueva visión del liderazgo:*

"En una organización inteligente —dice Senge (1996:419)— 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."

*. En verdad que resultan unas imágenes sugerentes, adornadas de unos calificativos más atractivos y también más impactantes: ¿ Qué significa eso de que un directivo debe ser un mayordomo si quiere ejercer algún tipo de liderazgo ? ¿ Por qué los maestros tienen que estar en todas partes ?*

\* *Diseñar es una actividad muy integradora puesto que exige que cada cosa esté justo donde debe estar y ese algo funcione, requiere articulación entre todas las partes. En ese sentido, el líder debe ser un **diseñador**. Senge lo comenta con una anécdota muy gráfica. Dice:*

"imagine usted que su organización es un buque, y que usted es el 'líder'. ¿ Qué función cumple usted?"

Señalado formulado esta pregunta a muchos grupos de managers. La respuesta más común, naturalmente, es 'el capitán'. Otros responden 'El navegante, que fija el curso', 'El jefe de máquinas, que alienta el fuego para dar energía', 'El director social, cerciorándose de que todos están enlistados, involucrados, comunicados'. Aunque todos estos roles son legítimos, hay uno cuya importancia eclipsa la de los demás. Aún así, pocos piensan en él.

Este papel descuidado es el de **diseñador del buque**. Nadie tiene influencia más grande que el diseñador."

*\* El líder es, por otra parte, **mayordomo** de la organización en el sentido de que debe sentir tan suya la institución, implicarse tan vivamente con lo que ella implica y representa socialmente que debe ser el permanente guardián ante los demás de la memoria histórica acumulada por sus componentes. Actúa como responsable y como quien más encarna los valores y propósitos por los que se orienta hacia el futuro. En otras palabras, se convierte en el "mayordomo de la visión" institucional.*

*» Por último, la tercera dimensión del liderazgo es el magisterio. El líder, en este sentido, se encarga de definir y de ayudar a los demás a ver la realidad circundante con sus vericuetos y sus atolladeros, sus crisis y sus logros. Es **maestro** del grupo.*

*Alguna que otra propuesta más hay con este planteamiento multifocal. Baste con aludir a la siguiente de Bill Reddin (1997) para dejar suficientemente explicada la naturaleza de este tipo de propuestas de imágenes en torno al liderazgo.*

*El autor, en efecto, lanza su tipología en forma de preguntas interpelantes al lector de su obra, suponiendo —claro está que son personas con alguna función de liderazgo sobre sus espaldas; "¿ Es usted un desertor?" por ejemplo. Así, de este modo, se refiere al líder como **desertor, misionero, autócrata, conciliador complaciente, burócrata, progresista, autócrata benevolente y realizador**. Fácilmente se pueden considerar, por otra parte, como estilos de dirección.*

#### **4. las visiones monofocales**

*Cuando en Didáctica estudiamos las técnicas que un profesor puede emplear para explicar bien y con claridad una lección es frecuente referirse, entre las más*

útiles, a la **focalización**. Es una técnica de escribir una palabra clave en la pizarra, rodearla con un recuadro con trazo firme, a la vez que sube de tono la voz del maestro para que toda la atención de los estudiantes se concentre, como si de un foco de luz se tratará ("focalización" se llama por eso), en ese término o en ese concepto que les está transmitiendo.

Pues lo mismo parece ocurrir con este tipo de imágenes. Los autores concentran toda la carga de significados en una sola, y normalmente llamativa, palabra. De ahí que hayamos elegido la denominación de **monofocalcs** para este segundo tipo de imágenes.

No obstante, hay algún autor cuya propuesta se condensa en una frase, aunque siempre muy escueta y concisa. Tal es el caso de la primera imagen que pasamos ya a referir:

### **1- -El liderazgo centrado en principios.**

Stephen R. Covey (1995) caracteriza de este modo al liderazgo, partiendo del supuesto de que la gente eficaz organiza su acción sobre principios y leyes que, en lugar de efímeros y pasajeros, sean intemporales y, al menos pretendidamente, generales. El liderazgo es, sustantivamente, la capacidad de aplicar esos principios y cimentar sus actuaciones sobre ellos. Dice:

"El liderazgo centrado en principios introduce un paradigma nuevo: centramos nuestra vida y nuestro liderazgo de organizaciones y personas en ciertos principios que constituyen **verdaderos nortes**." (pág. 18).

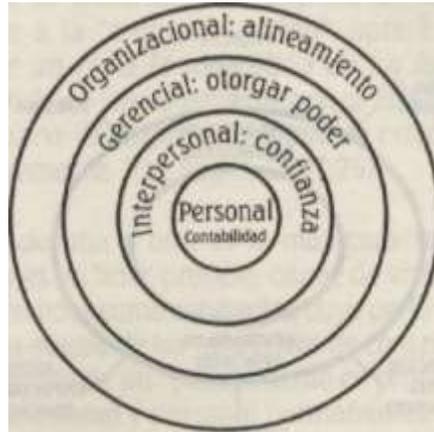
Semejantes principios, el autor los recoge integrados en una estructura que es la siguiente:

-Es fácil deducir del gráfico precedente que los cuatro grandes principios, que además se deben practicar desde dentro hacia fuera, en cada uno de los niveles posibles en el ejercicio del liderazgo son la contabilidad, la confianza, la transferencia de poder y el alineamiento:

\* La confiabilidad se entiende como capacidad profesional. Es autoridad profesional:

"La gente honesta que es incompetente en el terreno donde dice poseer pericia, no es digna de confianza, " (pág. 230).

Los CUATRO NIVELES DEL LIDERAZGO CENTRADO  
EN PRINCIPIOS, CON sus PRINCIPIOS CLAVE



\* *U confianza supone basar las relaciones de la organización en la fe de los compañeros, en fiarse de los demás.*

\* *A nivel de gestión, el principio básico debe ser la **delegación de poder**, el otorgar poder. En otras palabras, el compartir proyectos y responsabilidades.*

\* *Finalmente, el alineamiento, construyendo unas estructuras extremadamente flexibles en nuestras organizaciones, pero muy interconectadas entre sus unidades, muy comunicadas y en la que cada uno se supervisa y controla a si mismo porque está implicado afectivamente en un proyecto común. Esta es la idea, poco traducible, de alineamiento.*

*Es curioso que todos los planteamientos del liderazgo centrado en principios de Covey tiene un requisito que resulta fundamental: Para que haya un liderazgo centrado en principios debe crearse, en la organización, un ambiente de aprendizaje también centrado en principios. En palabras más sencillas: debe propiciarse un aprendizaje permanente y colectivo, en unas organizaciones que él llama "ecosistemas para aprender".*

*Es, en el fondo, la misma propuesta que hemos visto en Sengley sus organizaciones que aprenden. Única capaz de sacar, no sólo a las organizaciones, sino a la educación misma, de la actual situación de pobreza. Dice, en este sentido, con su gráfico lenguaje:*

*EL AMBIENTE DE APRENDIZAJE CENTRADO EN PRINCIPIOS:  
LOS COLABORADORES DE LA MISIÓN SON FUNDAMENTALES*



"La situación por la que atraviesa actualmente la educación puede describirse gráficamente como un desierto cubierto de campos minados. El esquema del rumbo que seguirá la educación en el futuro, en líneas generales, prácticamente no existe. Si intentásemos definir y pronosticar el éxito de la educación, lograríamos, en el mejor de los casos, un resultado impreciso e incierto. Esta impredecibilidad es la que genera los campos minados de la controversia."

*El remedio, pues, a este panorama desértico no es otro que el liderazgo centrado en principios.*

*2.- Meryem Le Saget (1997) proporciona la segunda imagen objeto de nuestra reflexión: el liderazgo intuitivo.*

*La civilización actual, por su grado de complejidad y de sofisticación, ha supuesto el mayor encumbramiento del racionalismo y está abriendo paso a la consciencia de que es necesario rescatar lo más sólido del ser humano: su dimensión interior y su modo natural de conocer, que es la intuición.*

*Lo que acercará, en el sentir de esta autora, la gestión japonesa y oriental con la occidental no será ni el modo de razonar ni el uso de sofisticados métodos de análisis de los problemas organizativos, sino la vuelta a ese humanismo, a ese revalorizar lo más natural del ser humano y de la vida, de manera que:*

"esta nueva mirada sobre las cosas podría situar al hombre en su verdadero lugar, para hacer evolucionar a la sociedad hacia una mayor eficacia y madurez."

*El liderazgo intuitivo se adscribe y se implica en visiones flexibles de las organizaciones. Frente a la "empresa-cerebro", optará por la "empresa-flujo". que "se adapta como un río a la topografía de los lugares, ora río grande y caudaloso, ora escindido en varios afluentes para fundirse mejor más adelante. El río es siempre idéntico, la empresa permanece estable, aunque el agua y ¡a forma varíen constantemente. "(Le Saget, 1997:25).*

*El éxodo o transición de una a otra es lo más caracterizador de un liderazgo efectivo. Un buen líder es un líder-proceso, capaz de vivir la empresa-proceso. Es, por tanto, una visión del líder como conductor, cuyo perfil da una nueva dimensión al corazón (Así habla la autora de los "directivos de corazón", pág. 284), revaloriza lo emocional y el desarrollo de un "pensamiento en proceso", como vías para una transformación organizacional y personal permanentes.*

*3.- Una imagen del liderazgo que puede tener futuro es la que proponen Kreitner y Kinicki (1996), Se trata del liderazootranscultural, del cual elaboran un modelo que llaman de "contingencia", es decir, construido en relación con el contexto situacional.*

*Parten de la siguiente definición de la profesora canadiense Nancy Adier:*

"La **dirección transcultural** estudia el comportamiento de la gente en diferentes organizaciones alrededor del mundo, y forma a otras personas para trabajen en organizaciones con poblaciones de empleados y clientes procedentes de varias culturas. "(En Kreitner y Kinicki, 1996:42)

*Como los propios autores ponen de relieve, semejante definición implica tres procesos:*

- 1. Comprender las diferentes culturas.*
- 2. Identificar las prácticas de liderazgo oportunas para cada una de esas culturas.*
- 3. Enseñar "dirección transcultural".*

*Esta línea de reflexión ha generado alguna investigación significativa, sobre todo, la llamada comente Hofstede-Bond. De sus trabajos en más de 20 países de los*

*cinco continentes, se han discriminado como claves para el liderazgo estas dimensiones culturales:*

- La distancia del poder (desigualdades económicas, por ejemplo).*
- Predominio del individualismo o del colectivismo social.*
- Masculinidad o feminidad (culturas competitivas, por ejemplo).*
- Evitación de la inseguridad.*
- Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo (vivir ahorrando, por ejemplo).*

*En cada una de estas claves diferenciadoras, la investigación sitúa cada país participante en función del predominio de un rasgo o de su contrario.*

*Lo mismo hace al aplicarle a cada país uno de los estilos de liderazgo siguientes: Directivo, Apoyo, Participativo y orientado a logros. El modelo contingencial resultante es, sobre todo, participativo. Es el que "ha resultado ser apropiado culturalmente para 18 países".*

*A partir de estos datos se hacen, además, propuestas de algunos modelos de formación transcultural para y con estos líderes como sujetos agentes o pacientes, concluyendo con esta idea central: En una economía global como la actual, los directivos tienen que interactuar, en un mismo día, con colegas de muy diferentes países y culturas. La imagen o visión del liderazgo transcultural desemboca necesariamente en esta otra nueva propuesta que se pasa a describir brevemente:*

#### *4.- El liderazgo global*

*Para Kreitner y Kinicki, si los líderes quieren ser eficaces en contextos multiculturales deben desarrollar habilidades globales. Son las propias de un liderazgo global y aparecen reflejadas en la tabla siguiente:*

<i>HABILIDAD</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
<i>Perspectiva global</i>	<i>Ampliar la tención de uno o dos países a una perspectiva empresarial global.</i>
<i>Interés cultural</i>	<i>Familiarizarse con muchas culturas</i>
<i>Apreciación de las sinergias culturales</i>	<i>Aprender la dinámica de las situaciones multiculturales</i>
<i>Adaptabilidad Cultural</i>	<i>Ser capaz de vivir y trabajar eficazmente en muchas culturas diferentes</i>
<i>Comunidad trascultrual</i>	<i>Compometerse con la interacción transcultural de cada día, sea en su propio país o de uno ajeno.</i>
<i>Colaboración transcultural</i>	<i>Trabajar eficazmente en equipos multiculturales en los que todos son iguales</i>
<i>Adquisición de experiencia en el extranjero</i>	<i>Ascender en la carrera laboral yendo de un país a otro, en lugar de aceptar con frecuencia trabajos en el propio país.</i>

*(Kreitner y Kinicki, 1996:46}*

*Otros autores han trabajado también esta visión del liderazgo. Entre ellos, Kets de Uries (1997:95) señala:*

*"Los negocios se han convertido en un juego competitivo que se desarrolla en un campo de juego que es internacional. En este mundo nuevo y en rápido cambio se necesita otro tipo de líder, una persona que sea capaz de superar las barreras nacionales y culturales. De manera que entra en escena el **líder global.**"*

*Algunas características especiales deben adornar semejante ùderazgo:*

- Sólido conocimiento de la situación sociopolítica y económica internacional.
- Sensibilidad interpersonal y transcultural,
- Relativismo cultural, es decir, lo opuesto a todo etnocentrismo cultural.
- Sólido sentido de sí mismo, etc.

*En definitiva, se trata de una visión no sólo novedosa, sino de futuro. Útil para muchos voluntarios de las actuales ONGs y para el cada vez más amplio mundo de los intercambios educativos entre docentes o alumnado de diferentes países (Programas Erasmus. Intercampus, Alfa, etc.). El tema de la ruptura de fronteras ya no resulta tan tangencial para los educadores.*

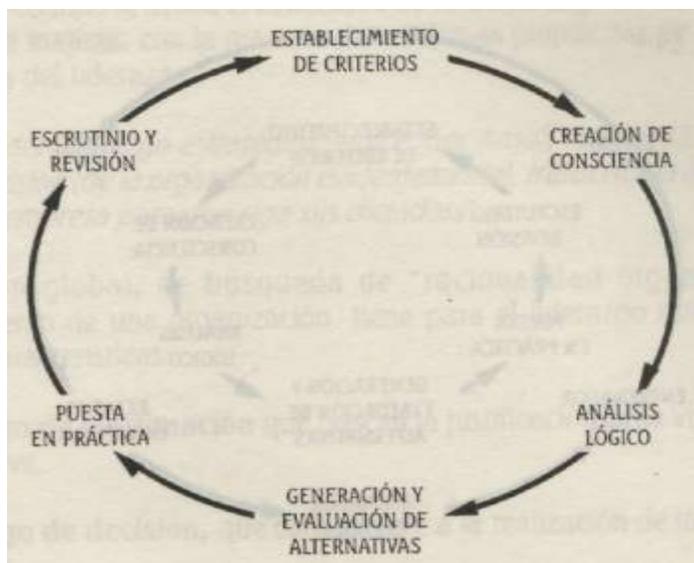
### **5.- El líder como entrenador**

*Es ésta una metáfora que tiene cierta tradición, expandida, entre nosotros, como aplicación a la formación del profesorado desde trabajos como los de Villar Ángulo (1990) o Marcelo (1994). El coaching o entrenamiento es una técnica con cierto nivel de amplificación. Jim Durcam y David Gates (1994) lo extienden al ámbito de la gestión de instituciones.*

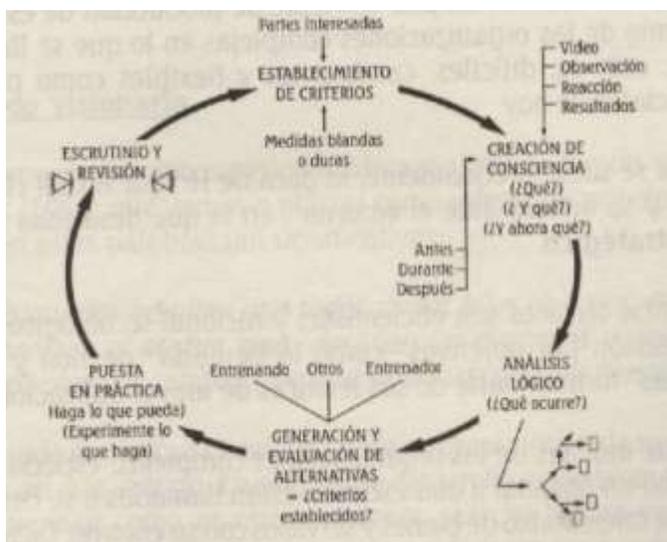
*Las organizaciones están pasando, a ritmo vertiginoso, de mantener una estructura piramidal y rígida a otra cada vez más horizontal, en la que cuentan progresivamente los trabajadores de primera línea. Para responder a semejante reto es necesario que, paralelamente, cambie el papel directivo y de liderazgo pasando de "controlador directo" a "de entrenador y facilitador" (Fig. 7).*

*En pro de semejante objetivo. Durcam y Gates (1994) proponen, incluso, un método de entrenamiento ("coaching"), al que denominan "bucle CALAIS" que es, sobre todo, un sistema que motiva a directivos y a empleados a descubrir por sí mismos las soluciones a sus problemas, sustituyendo este procedimiento al de las instrucciones orales por parte de los directivos que suele caracterizar a las organizaciones piramidales.*

*El bucle CALAIS aparece en la figura siguiente. Se inicia con el **establecimiento de criterios**, que viene a ser como un análisis de las necesidades de mejora, y continúa el ciclo con las restantes fases:*



*El bucle siguiente recoge, además, en cada momento o fase lo más importante que hay que realizar y quiénes deben hacerlo.*



*Finalmente, y en aras de la brevedad, este otro bucle CALAIS pone en paralelo el papel del líder-entrenador en cada una de las fases de bucle. Véase con detenimiento, dada su complejidad. Debe hacer de animador, entrenador virtual, espejo, guía, asesor y retador intelectual;*



## 6-- El liderazgo estratégico

Existe en la actualidad una amplia corriente de producción de estudios sobre el comportamiento de las organizaciones complejas en lo que se llama "entornos turbulentos", esto es, difíciles, cambiantes y flexibles como pueden ser los ambientes sociales de hoy.

En este marco se sitúa, precisamente, la obra de H. Igor Ansoff (1997), titulada "La dirección y su actitud ante el entorno", en la que desarrolla su idea de un **liderazgo estratégico**.

Sus fundamentos técnicos son eficientistas y racional-tecnológicos, en concreto tanto la "dirección por objetivos" como la llamada "gestión y planificación presupuestarias" forman parte de sus técnicas de mayor aplicación.

A pesar de ello, muchas de las organizaciones complejas, especialmente las no lucrativas como un hospital o una escuela, están llamadas o se caracterizan por un permanente intercambio de bienes y servicios con su entorno. Dicho intercambio depende de diversos factores que contribuyen, en mayor o menor medida, al éxito o fracaso. Uno de ellos es el **liderazgo** que, en esta propuesta, es denominado **estratégico** por esta función de adaptación, siempre difícil, a los entornos turbulentos actuales que esté abocado necesariamente a desempeñar.

*Sin embargo, oía' ni siguiera de me ser la esencia del*

*"La función del I concebirla vistor influir en la emp*

*Esta función g comportamiento cometidos caract*

*- El liderazgo d atributos clave.*

*- El liderazgo d prefiguradas.*

*El liderazgo d comporte con ( complejo.*

## 7.- El lidcraza

*En el prólogo qi de Burt Namus imagen, se leer*

*"Los líderes vis líderes desorgt sistema, para e*

*El punto de par Es visionario, objetivos y rae intuición y del visión propia f*

*Es tarea del lk*

*Sin embargo, cuando se define el **contenido** de este liderazgo, no hay diferencias, ni siquiera de matices, con la mayoría de las demás propuestas de lo que debe ser la esencia del liderazgo:*

*"la función del liderazgo estratégico — dice/gor Ansoff (1997:133)— es triple: concebirla visión (de la organización evidentemente), transcribirla a los demás e influir en la empresa para que siga sus dictados."*

*Esta función global, de búsqueda de "racionalidad organizativa" al comportamiento de una organización, tiene para el liderazgo estratégico tres cometidos características:*

*- **El liderazgo de legitimación** que buscan la justificación de la visión y de sus atributos clave.*

*- **El liderazgo de decisión**, que corresponde a la realización de las estrategias prefiguradas.*

*- **El liderazgo de acción**, dimensión encargada de hacer que la organización se comporte con el adecuado nivel de adaptación a su ambiente turbulento y complejo.*

#### **7.- El liderazgo visionario**

*En el prólogo que el conocido experto en liderazgo Warren Bennis hace a la obra de Burt Nanus (1994) que vamos a utilizar como referencia principal sobre esta imagen, se leen estas palabras tan significativas:*

*"Los líderes visionarios admiten que todos somos hijos de! caos. Por ende, tales líderes desorganizan **el status quo**, desafían las doctrinas y desequilibran el sistema, para efectuar ¡os cambios que en última instancia nos benefician a todos,"*

*El punto de partida es que cada líder desarrolla su propia visión de su organización: **Es visionario**, en este sentido. En semejante desarrollo sigue tanto unos caminos objetivos y racionales como, en otras ocasiones, marcha por los vericuetos de la intuición y de la subjetividad. Sí bien, nunca es suficiente con ese desarrollar una visión propia para su organización.*

*Es tarea del líder, además, transformarse en acción:*

"No existe una fuerza más poderosa que impulse una organización hacia la excelencia y el éxito duradero que una visión del futuro atractiva, valiosa y factible, y que sea compartida de forma general." (Namus, 1994:31)

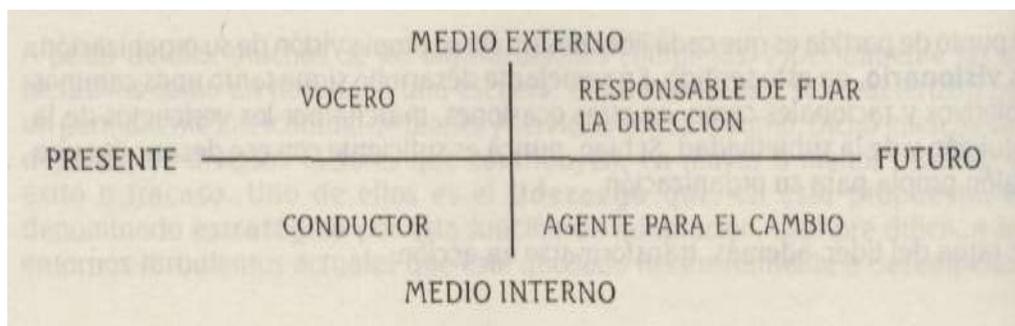
*Esas visiones con capacidad de transformación y arrastre tienen algunas características especiales:*

- *Encajan bien en la organización y en el tiempo en que se le propone como tal visión.*
- *Establece estándares de excelencia y reflejan altos ideales. - Dan claridad y direccionalidad a todo el trabajo.*
- *Suspiran entusiasmo y valor.*
- *Son de fácil comprensión y están bien articuladas. - Reflejan la singularidad de la organización.*
- *Son, finalmente, ambiciosas, puesto que representan el progreso y el futuro para la organización,*

*A la luz de semejantes notas, no es extraño de Namus (1994:37) defina la visión como:*

*"un futuro realista, verosímil y atractivo para su organización."*

*Es, pues, un modo de articular un destino, como el propio autor señala más adelante. Esa tarea del liderazgo visionario abarca cuatro funciones muy expresivas: Es **vocero, conductor, agente para el cambio y responsable de fijar la dirección de la organización.** Todo ello interrelacionado en función de las variables del siguiente cuadro (pag. 43):*



## **8.- El liderazgo ético**

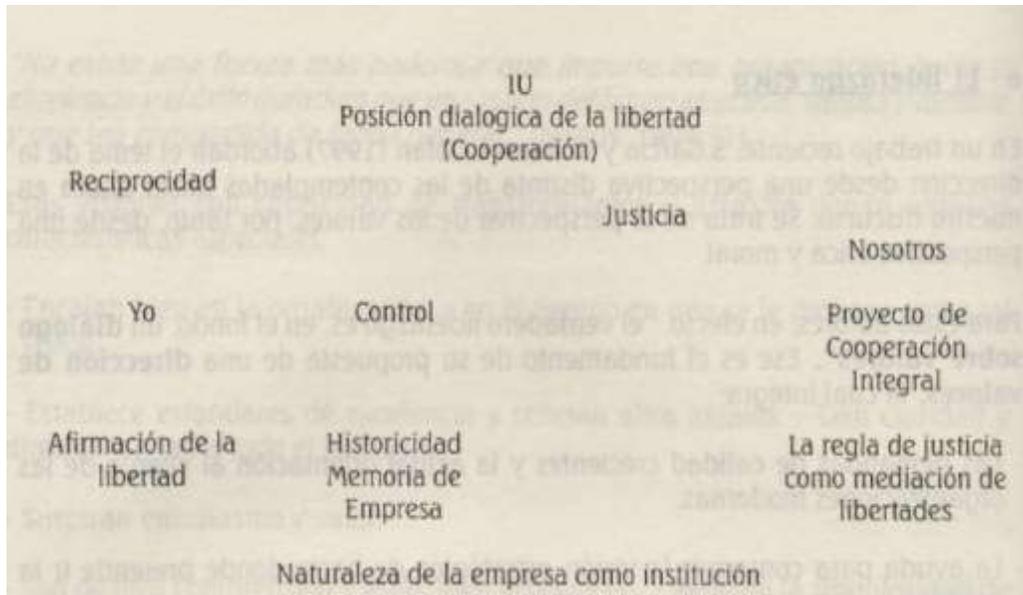
*En un trabajo reciente, S.García y Shimon L.Dolan (1997) abordan el tema de la dirección desde una perspectiva distinta de las contempladas hasta ahora en nuestro discurso. Se trata de la perspectiva de los valores, por tanto, desde una perspectiva ética y moral.*

*Para estos autores, en efecto, "el verdadero liderazgo es, en el fondo, un **diálogo sobre valores**". Ese es el fundamento de su propuesta de una **dirección de valores**, la cual integra:*

- Las demandas de calidad crecientes y la actual orientación al cliente de las organizaciones modernas.*
- La ayuda para conseguir la visión estratégica de hacia dónde pretende ir la empresa.*
- Planteamientos de diseños de la cultura organizativa más de enfoque humanista: una dirección por valores -dicen- es, pues, un **neo-humanismo**." (pág. XXI11).*
- La inclusión de principios éticos y ecológicos en el liderazgo, de modo que sea posible hablar de una **ética empresarial**.*

*Esta ética empresarial ha sido abordada, por ejemplo, por Adela Cortina (1996) para quien la organización es **un verdadero espacio ético** en el que "colaboran un grupo de personas que comparten su tiempo proponiéndose unas metas comunes y generando un **ethos** que les otorga una diferenciada identidad. "Así pues, para Cortina (1996:95) la visión propia, que en la imagen anterior hemos visto como definitoria del liderazgo, hunde sus raíces y encuentra su fundamento en la ética.*

*El liderazgo moral es constructor de instituciones, cuyas relaciones se estructuran en torno a valores como la justicia, la reciprocidad, la cooperación o la creatividad, tal como refleja el siguiente esquema de la citada autora (1996:102):*



*Lo más importante de la anterior estructura organizativa es la posibilidad que en ella tiene el liderazgo para generar una cultura que dé respuesta a cuestiones básicas que otras visiones no han planteado:*

- *El papel que desempeña la tecnología.*
- *El modo de entender la calidad de los servicios prestados, la productividad o la satisfacción del personal.*
- *El modo de ejercer el poder.*
- *La concepción del hombre implícita en la actividad organizativa, etc.*

*Algunos autores, finalmente, establecen varios requisitos para un logro eficaz de este planteamiento del liderazgo. Así, se habla (García y Dolan, 1997:264 y ss.) de que los valores sean pocos, simples, fáciles de recordar, estén asociados a una breve definición, sean muy significativos para la estrategia de la empresa, periódicamente cuestionados y evaluados, etc.*

*Son criterios interesantes desde el punto de vista de la intervención.*

### **9.- El liderazgo pedagógico**

*La última visión del liderazgo sobre la que queremos llamar a la reflexión en*

*está ponencia es aquella que tiene un sello más propio y específico para los centros educativos. Se trata del **liderazgo instructivo, pedagógico** o, sencillamente, **educativo**, pues con esas denominaciones se viene trabajando indistintamente.*

*Se trata de una propuesta que intenta fusionar diversas tradiciones, como el movimiento de las "escuelas eficaces" con el de la "mejora escolar", el llamado "desarrollo organizativo" y, en los últimos tiempos, con ciertas adherencias también del movimiento de "gestión de calidad". Una propuesta, por tanto, con una base teórica y experiencial muy rica.*

*Según esta visión, un director escolar, y cualquier otro docente que con él participe del liderazgo en el centro, debe convertir lo pedagógico, lo educativo y curricular, en el objeto principal de sus preocupaciones y actividades como profesional: No las llaves de las aulas, el estado de la fotocopiadora o la simple limpieza del edificio. Ni siquiera los problemas cotidianos del profesorado o los intereses particulares de los padres.*

*La investigación sobre la realidad diaria de la formación directiva en nuestros centros (Lorenzo Delgado, 1994, 1997) pone de manifiesto que los cargos de dirección ejercen, más bien, un liderazgo que he llamado, en varias ocasiones, **liderazgo defensivo, reactivo o de supervivencia**, en el sentido de que los problemas son tantos, las percepciones sobre su tarea tan negativas y la soledad con la que se encuentran tan grandes, que sólo pueden reaccionar ante lo que continúa y desbocadamente les viene encima, les surge a borbotones en la realidad diaria.*

*Justamente esta realidad, lo que pone de manifiesto es que nuestros directores desarrollan todo lo contrario de lo que hemos visto en este trabajo, que es el liderazgo. Son, auténticamente, **antiúderes**, ejercen un verdadero **no-liderazgo**.*

*El liderazgo pedagógico busca dar ese salto necesario hacia adelante, y lo hace centrando las actuaciones de los líderes en tres ámbitos educativos (Greenfield, 1987; González, 1990; Bolman y Deal, 1995; Lorenzo Delgado, 1994 y 1997):*

*1.- Recogiendo la tradición del liderazgo visionario, al construir, desarrollar y transmitir una **visión compartida** del tipo de educación caracterizadora del centro y de la **misión** que, en ese sentido, la comunidad educativa intenta desarrollar.*

*2.- Gestionar eficazmente la instrucción y el curriculum, conociendo la marcha*

de cada aula, los criterios metodológicos y los estilos de evaluación del centro, cuidando las variables organizativas potenciadoras o inhibidoras del trabajo en el aula.

3,- Proponiendo un clima de relación y de comunicación positiva entre los miembros, generando elevadas expectativas del profesorado y del estudiantado. Un clima de trabajo estable y ordenado.

No cabe la menor duda de que la visión que propone el liderazgo pedagógico de los directores supone una mejora teórica en relación con la situación actual. No obstante, su mayor carencia, tal vez, sea que se polariza excesivamente, —asi nos lo parece reflejar la literatura sobre el tema hacia lo instructivo, lo académico, hacia los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Sí el **liderazgo instructivo** se fundamenta sobre un **simultáneo e interactivo liderazgo visionario** y se complementa, como una cara complementa a la cruz en una moneda, con el **liderazgo ético y moral**, integrando, así, las perspectivas de **instrucción** con formación, podríamos estar ante la visión e imagen del liderazgo, tanto del director como de otros profesores, más completa y necesaria en los centros educativos hoy.

En cualquier caso, tampoco debemos olvidar lo esencial, y lo esencial no es el liderazgo revestido con tantas metáforas e imágenes. Eso puede ser una modalidad ciertamente muy enriquecedora, de la literatura organizativa actual. Lo esencial es que se dé, con todas sus consecuencias, un liderazgo en los centros, porque, como dice Burt Nanus (1994:17):

"Una organización sin liderazgo es como un barco que deriva en aguas turbulentas, sin remos, sin brújula, sin mapas y sin esperanzas,"

## *Bibliografía*

- BASS, B. (1988): El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En PASCUAL R. (Ed.): *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Narcea, Madrid.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. (1964): *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.
- BOLMAN, G. y DEAL, T. (1995): *Organización y liderazgo*. Addison-Wesley Wilmington, Delaware.
- BRYMAN, A. (1996): Leadership in Organizations. En CLEGG, S. y otros (Eds.): *Handbook of Organization Studies*, Sage Publ., London.
- CORTINA, A. (1996): *Ética de la empresa*. Ed. Trotta, Madrid.
- COVEY, S. (1995): *El liderazgo centrado en principios*, Paidós, Barcelona.
- DRUCKER, P. F. (1993): *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Parramón, Barcelona.
- DURCAN, J. y OATES, D. (1994): El manager como entrenador, Ed. Folio, Barcelona.
- EVANS, M. (1970): The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, Mayo.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. (1997): *La dirección por valores*, McGraw-Hill, Madrid.
- GONZÁLEZ, M. T. (1990): La función del liderazgo instructivo como apoyo al desarrollo de la escuela. *El Centro Educativo: Nuevas Perspectivas Organizativas*, GID, Universidad de Sevilla.
- GREENFIELD, W. (1987): *Instructional Leadership*, Allyn Bacon, Boston.
- IGOR ANSOFF, H. (1997): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Ed. Deusto, Bilbao.
- KETSDEURIES, M. (1997): *La conducta del directivo. Su impacto en el equilibrio de la empresa*. Ed. Deusto, Bilbao.
- KEITNER, R. y KINICKI, A. (1996): *El comportamiento de las organizaciones*, Ed. Irwin, Madrid.
- LESAGET, M. (1997): *El directivo intuitivo*, Ed. Deusto, Bilbao.
- LEITHWOOD, K. (1994): *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. *Revista de Educación*. 304.

LEWIN, K.; LIPPIT, R. y WHITE, R.K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10.

LIKIERIS, (1967): *The Human Organization*, McGraw-Hill, New York.

LORENZO DELGADO, M. (1994): *El Liderazgo Educativo en los Centros Docentes*. La Muralla, Madrid,

LORENZO DELGADO, M. (1995): *Organización Escolar. La construcción de la escuela como ecosistema*. Ediciones Pedagógicas, Madrid.

LORENZO DELGADO, M. (1996): *Reconstruyendo la dirección escolar. El Director como función clave de la eco-organización educativa*. Ponencia VI Jornadas de Estudio sobre el Sistema Educativo, Abril, Granada.

LORENZO DELGADO, M. (1996): *El director escolar en la estructura organizativa del centro*. En PÉREZ, M. y TORRES, J. A. (Coords.): *Desarrollo curricular, organizativo y profesional* Grupo de Investigación 01 EAY Dpto. Pedagogía. Universidad de Jaén.

LORENZO DELGADO, M. (1996): *La participación de la comunidad educativa en la gestión y planificación de los centros: A la autonomía y liderazgo democrático*. Actas VII Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación-, Murcia.

LORENZO DELGADO, M. (1996): *Perfil organizativo del nuevo centro educativo*. En MEDINA, A. y GENTO, S. (Coords.): *Organización pedagógica del nuevo centro educativo*. Colección Cuadernos de la UNED. Madrid.

LORENZO DELGADO, M. (1997): *El modelo socialista de dirección de centros educativos en los Informes del Consejo Escolar del Estado y de las Comunidades Autónomas*. Publicaciones, Revista de la E.U. de E.G.B. Homenaje a Manuel Olmedo, Melilla.

LORENZO DELGADO, M. (1997): *La función directiva en la década de los noventa: Qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI* En MEDINA, A. (Coords.): *El liderazgo en educación*, UNEQ, Madrid.

LORENZO DELGADO, M. (1997): *La dirección de los centros educativos como ejercicio de liderazgo pedagógico*, Revista del Centro de Profesores, Granada.

LORENZO DELGADO, M. (1997): *El liderazgo para la promoción de calidad en una Institución Educativa*. En LORENZO, M. y otros (Coords.): *Organización y dirección de instituciones educativas*. Perspectivas actuales, Grupo Editorial Universitario y EDINVEST, Granada.

LORENZO DELGADO, M. (1997) (Coord.): *Organización y gestión de centros educativos. Análisis de casos prácticos*, Ed. Universitaria, Madrid.

LORENZO DELGADO, M. (1997): La función directiva. En M. U U.: Di rigen tes de Asociaciones de Padres de Alumnos. Materiales para la formación, CONCAPA, Madrid.

MARCELO, CÍ(1994): Formación del profesorado para el cambio educativo, PPU, Barcelona.

NANUS. B (1994): Liderazgo visionario, Granica, Barcelona.

PASCUAL R; VILLA, A.yAUZMENDI, E. (1993). El liderazgo transformacional en los centros docentes. Mensajero, Bilbao.

PETERS, I y WATERMAN. R. (1982): ¡n Search of Excellence. HarperandRow, New York.

REDDIN, B. (1997): El estilo de gestión, Ed. Deusto, Bilbao. SENGE, P,M. (1996): La quinta disciplina, Granica, Barcelona.

VILLAR, L.M. (1990): El profesor como profesional: Formación y desarrollo personal Servicio de Publicaciones, Universidad de Granada