

DIPLOMADO EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PASTORAL



Módulo 1

**LIDERAZGO EDUCATIVO Y PASTORAL
PERSPECTIVAS Y NUEVOS ENFOQUES**

**PROVINCIA MARISTA
DE AMÉRICA CENTRAL**

2012 - 2013

CURSO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

PARTE I	3
INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE LIDERAZGO	3
Introducción	4
1 LIDERAZGO	6
2 Educando para el liderazgo	8
3 Características del liderazgo	11
4 Situaciones de liderazgo	14
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO	15
5 TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO	16
6 Estilos de liderazgo	22
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO Revisa tu estilo de liderazgo	28
7 Suposiciones del líder	28
ACTIVIDAD PARA EL PORTAFOLIO Indagación de las actitudes	31
8 Funciones-clave para un liderazgo eficiente	38
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO Plantillas para la planificación	46
9 Construyendo el equipo	49
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO: Notas para la eficiencia de tu equipo	53
10 Desarrollo de los individuos	56
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO: PLAN DE ACCIÓN - MOTIVACIÓN	58
EJERCICIO: TU GUÍA DE LIDERAZGO PARA AUTO-ANÁLISIS	62
11 Clima de la organización	64
12 Comunicación eficiente	70
PARTE II	76
1 Sé menos administrativo y más un líder orientador	77
2 Inteligencia y liderazgo	77
3 Inteligencia emocional y liderazgo	78
4 Liderando el cambio	79
5 Biología de las emociones	81
6 La afectividad nuestra de cada día	82
7 El malestar emocional se contagia	84
8 Tus valores te identifican	86
9 Tu personalidad te delata	88
10 Aprende a manejar tus emociones	91
11 Conoce tus limitaciones, sé humilde y sonríe	94
12 La honestidad se cobra en confianza	95
13 La adversidad te enseña a ser mejor	97
14 Está el talento	98
15 Ser más humano recompensa	99
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO	100
PARTE III	101
1 Otros modelos teóricos de liderazgo	103
EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO	109

Nota: Los términos director y administrador se deben interpretar también como coordinador. Se asume la utilización del masculino con carácter genérico y no excluyente.

PARTE I

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE LIDERAZGO

Aporte

Anthony D'Souza

Descubre tu liderazgo (1997)

&

Adalberto Chiavenato

Introducción a la teoría general de la Administración (1995)

Introducción¹

«¡Necesitamos líderes!» Este grito se oye por todas partes: en el mundo religioso, en el social, en el industrial e incluso en el político. «¡Queremos tener líderes!».

Sin embargo, antes de producir los líderes, tenemos que responder a muchas preguntas: ¿Qué es el liderazgo? ¿Dónde están los líderes? ¿Cómo podemos identificarlos? Si no tenemos líderes naturales, ¿podremos desarrollar las cualidades de liderazgo en otras personas? Si es posible, ¿cómo hacerlo?

En primer lugar, vamos a intentar definir el liderazgo. A los miembros de un grupo de gerentes de empresa que discutían sobre la cuestión del liderazgo y de los líderes, se les hizo la siguiente pregunta: ¿Cómo describirías las características de los gerentes en las organizaciones que has conocido? En sus respuestas establecieron diversas categorías de líderes.

Líderes excelentes

- «No sólo aceptó nuestras ideas y sugerencias, sino que hizo todo lo posible por incentivarlos».
- «Nos inspiró confianza, al confiar él en nosotros y mostrarnos respeto. A mí me dijo varias veces que soy mejor de lo que creo ser».
- «Era un buen comunicador y nos mantenía muy bien informados sobre las cosas importantes».
- «Conocía bastante bien su actividad. Fue la persona más profesional con quien he tenido oportunidad de trabajar».
- «Aquella mujer nos hizo sentir importantes y dio importancia a nuestro trabajo».
- «Ella me enseñó a hacer críticas constructivas sobre mi propio trabajo, cosa que ahora trato yo de hacer con mis colaboradores».
- «Ella nos daba toda la libertad posible». «Insistía en que tuviéramos cotas elevadas de responsabilidad y nos ayudaba a conquistarlas».

Líderes mediocres

- «Era un indeciso. Nunca tomaba una decisión si podía evitarla».
- «Siempre estaba demasiado ocupado para escuchar o dar consejos».
- «Tenía sus propias ideas sobre la división de las responsabilidades: cuando las cosas no salían bien, los responsables éramos nosotros; pero si funcionaban bien, el mérito era suyo».

¹ Separata . D'Souza, Anthony. (1997). *Descubre tu liderazgo*. Maliaño, Cantabria: Sal Terrae.

- «Nos motivaba con intimidaciones y amenazas, de forma que apenas le respondíamos con el mínimo absolutamente necesario».
- «Era mezquina y prestaba mucha atención a detalles sin importancia».
- «Aquella mujer nos rebajaba. Rara vez salí de su despacho sin sentirme peor de lo que había entrado, y siempre airado contra ella».
- «Sabía ser hiriente. Además, a mí me contaba las cosas de una forma, y a otros de otra».

¿Has caído en la cuenta de que, al hablar de los mejores o peores líderes con quienes han trabajado, las personas no suelen mencionar las cualidades o los defectos más extraordinarios? A lo que hacen referencia es a sus pautas de comportamiento. Es frecuente que hablen con una gran carga de emotividad, lo mismo al referirse a los líderes buenos que a los malos.

Las mismas personas que habían hecho los comentarios anteriores estuvieron de acuerdo en que los mejores líderes:

1. Son conscientes de su impacto sobre las demás personas.
2. Están abiertos a cualquier forma de feedback y a cualquier sugerencia.
3. Trabajan duro para controlar y erradicar sus tendencias negativas.

Ninguna de estas cualidades fue atribuida a los malos líderes. Sin embargo, aquellos mismos gestores estuvieron de acuerdo en que hasta los peores líderes podrían haber mejorado, aprendiendo gradualmente a sustituir sus pautas de comportamiento negativas por otras positivas; y también en que la mayor parte de ellos podrían haber hecho esos cambios sin tener que realizar un esfuerzo sobrehumano.

Antes de hablar sobre cómo pueden cambiar las personas, dejando de ser líderes inadecuados para convertirse en líderes con éxito, tenemos que hacer todavía otra pregunta: ¿Qué tipo de persona debe ser el líder ideal?

Hice esta pregunta en una sesión de brainstorming con un grupo de chicos y chicas, varios de ellos de nivel universitario, que mencionaron las siguientes cualidades:

- «...Alguien que tiene iniciativa para comenzar las cosas y mantenerlas vivas...»
- «...Una persona que no tiene miedo a implicarse..., que escucha con la mente abierta..., que tiene en consideración los sentimientos de los demás».
- «...Uno que acepta las ideas de los otros y demuestra comprensión, incluso ante las sugerencias más disparatadas».
- «...Alguien que logra sacar a la superficie lo mejor del comportamiento de los demás».
- «...Una persona con la que es fácil trabajar..., es concreta, completa y digna de confianza...».
- «...Uno que admite sus equivocaciones y hace lo necesario para corregir sus errores...».

- «...Una persona hábil, firme y rigurosa... que nunca se da por vencida ni anda lamentándose...».
- «...Alguien que siempre deja claro que cada persona tiene que aportar su contribución en beneficio del esfuerzo común».
- «...Alguien que incentiva a los más humildes, a la vez que sabe controlar amablemente a los más entusiastas».
- «...Una persona que consigue conciliar los puntos de vista en conflicto, en lugar de tomar postura como partidario o defensor de uno de los bandos».
- «...Una persona que inspira voluntad de vencer en todos los que trabajan con ella».

Nadie está dotado de todas estas cualidades al mismo tiempo, pero es razonable esperar que los líderes tengan la mayor parte de ellas.

Aunque el brainstorming (tormenta de ideas) no sea esencialmente científico, estos jóvenes nos ofrecen orientaciones realistas para mejorar el comportamiento de nuestro liderazgo y para la preparación de los líderes. Ahora vamos a poner en acción esas sugerencias.

1. LIDERAZGO²

La teoría clásica no se preocupó por el liderazgo y sus implicaciones. A pesar de que Urwick, Gulick y Money se refirieron al liderazgo, no constituyó un asunto de mucho interés, aun para los autores clásicos posteriores.

Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a constatar la enorme influencia del liderazgo informal sobre el comportamiento de las personas. Mientras que la teoría clásica enfatizaba únicamente la autoridad formal, al considerar solamente la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aquellos aspectos relacionados con las actividades y funciones del cargo, la experiencia de Hawthorne tuvo el mérito, entre otros, de demostrar la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo y que mantenían un estricto control sobre el comportamiento del mismo, ayudando a los obreros a actuar como un grupo social cohesionado e integrado. En esa experiencia se verificó, por ejemplo, que el supervisor de la sala de conexiones no ejercía gran influencia sobre el grupo de obreros, pues la fuerte presión bajo la cual estaba, le impedía ser condescendiente con las normas y expectativas del grupo sobre el cual debería ejercer control formal.

CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración: el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas; esto es, ser líder.

² Separata. Chiavenatto, Idalberto. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida —a través del proceso de comunicación humana— a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"³. El liderazgo es considerado un fenómeno que ocurre exclusivamente en grupos sociales; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales⁴.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa): "El grado en que un individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no sólo de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra"⁵. El comportamiento de líder (que involucra funciones como planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores alternativas para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder. El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre del grupo. El comportamiento por el cual se consigue esa reducción es la selección. El liderazgo es "un proceso continuo de selección que permite a la empresa avanzar hacia su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas y externas"⁶. En consecuencia, el liderazgo es una cuestión de toma de decisión del grupo.

Según otra concepción, la relación entre líder y subordinados descansa en tres generalizaciones, a saber⁷:

- a. "La vida de cada individuo puede verse como una lucha continua para satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener equilibrio.
- b. La mayor parte de las necesidades individuales, en nuestra cultura, se satisface a través de las relaciones con otros individuos o con grupos de individuos.
- c. Para cualquier individuo, el proceso de relacionarse con otros individuos es un proceso activo —y no pasivo— de satisfacción de necesidades. En otras palabras, el individuo no espera pasivamente que la relación capaz de proporcionarle los medios de satisfacer una necesidad ocurra de manera natural, sino que busca las relaciones adecuadas para ello o utiliza las que ya existen, con el fin de satisfacer sus necesidades personales".

Dentro de esta concepción, "el liderazgo está en función de las necesidades existentes en una determinada situación y es una relación entre un individuo y un grupo"⁸. En estos términos, el concepto de liderazgo se basa en una relación funcional, que sólo existe cuando un grupo percibe que un líder posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades; por tanto, puede constituir para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un mediador

³ R. Tannenbaum, I. Weschler e F. Maparik, *Lideranca e Organizacao*, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1970.

⁴ Cecil A. Gibb, "Leadership", in *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey, (coord.), Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 1954, vol. II.

⁵ Alex Bavelas, "Lideranca: O Homem e a Funcao", in *O Comportamento Humano na Empresa-Una Antología*, Yolanda Ferreira Balcao e Laerte Leite Cordeiro (coords.), Rio de Janeiro, Fundacao Getúlio Vargas, Servico de Publicacoes, 1967, p. 123.

⁶ *Ibíd.*, p. 130.

⁷ Irving Knickerbocker, "Lideranca: Um Conceito e Algumas Implicacoes", in *O Comportamento Humano na Empresa -Una Antología*, Yolanda Ferrara Balcao e Laerte Leite Cordeiro (coords.), pp. 102-103.

⁸ *Ibíd.*, pp. 111-112

para conseguir los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir o aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque éste posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedades, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos; es decir, para aumentar la satisfacción de sus necesidades.

En una reseña de lo escrito acerca del liderazgo, Hersey y Blanchard exponen que "el liderazgo es el proceso de influir sobre un individuo un grupo de individuos que se esfuerzan para lograr sus objetivos en determinada situación. De esa definición, se concluye que el proceso de liderazgo es una función de líder, de seguidor y de variables de la situación: $L = f(l, s, v)$ "⁹.

Si el liderazgo es una influencia interpersonal, conviene aclarar lo que significa influencia. La influencia es una fuerza psicológica, "una transacción interpersonal en la cual una persona actúa de modo tal que modifica el comportamiento de otra, intencionalmente. Un policía se para en una calle, levanta su mano enguantada y un conductor aplica los frenos, deteniendo el automóvil. Se infiere que, en ausencia de otra prueba, el policía influyó al conductor y que tenía la intención de hacerlo"¹⁰. Generalmente, la influencia implica conceptos como poder y autoridad y abarca todas las maneras de introducir cambios en el comportamiento de las personas o de grupos de personas. El control se presenta cuando los intentos de influir tienen éxito; esto es, producen las consecuencias deseadas por el agente que influye. El poder es el potencial de influencia que una persona tiene sobre otra u otras; es la capacidad de ejercer influencia aunque esto no signifique que esa influencia se ejerza en realidad. El poder es el potencial de influencia que puede o no ser ejercido. La autoridad (que es el concepto más restrictivo de éstos) es el poder legítimo; esto es, el poder que tiene una persona debido al papel que desempeña o a su posición en una estructura organizacional. En consecuencia, el poder legal es aceptado por la sociedad.

2. Educando para el liderazgo¹¹

En su obra *Educating for Leadership*, el famoso educador y consejero James J. Gill observa:

*«Las cualidades y técnicas esenciales que se implican en el liderazgo pueden aprenderse y desarrollarse mediante la educación y la experiencia. Las personas pueden aprender a comunicarse con claridad, a tomar decisiones eficaces, a motivar y a inspirar, a mantener y mostrar respeto por los subordinados y a confiar en ellos, a ser justas en sus juicios, a instruir a los demás con claridad y a ser pacientes con los errores que cometen, a ser leales con los subordinados y a saber defenderlos cuando sea necesario, a ser humildes y estar abiertos a nuevas ideas y a opiniones diferentes, manteniendo el sentido del humor y sabiendo controlar la tensión».*¹²

¿Qué opinas en este momento sobre tu propia habilidad y estilo de liderazgo? Al leer la lista y los comentarios de Gill, ¿cómo te evalúas a ti mismo?

Si no te das una calificación muy alta, no te desanimes. ¡Puedes aprender! El psicólogo Bernard M. Bass observa que es posible aprender de muchas formas a ejercer el liderazgo. Entre ellas están las que vamos a indicar, extraídas del *Handbook of Leadership*, de Ralph M. Stogdill:

⁹ Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard, Op. cit., p. 86.

¹⁰ Daniel Katz e Robert L. Kahn, Op. cit., p. 253-254.

¹¹ Separata . D'Souza, Anthony. (1997). *Descubre tu liderazgo*. Maliaño, Cantabria: Sal Terrae.

¹² James Gill, «Educating for Leadership»: *Human Development* 4 (1983).

- Adiestramiento impartido por un superior inmediato.
- Experiencia de trabajo orientada por medio de la planificación.
- Aprendizaje como alumno o asistente de otro que esté en un puesto más alto.
- Participación en un curso de liderazgo.
- Rotación en diversos tipos de trabajos, pasando de unos a otros siguiendo un plan determinado.
- Situarse en posición especial de aprendiz.
- Integrarse en proyectos muy determinados.
- Participar en asociaciones profesionales.
- Implicarse en proyectos cívicos.
- Debates y ejercicios formales en aulas de aprendizaje.
- Ejercicios de oficina de trabajo.
- «Feedback» por parte de los colegas, subordinados, clientes y superiores en el trabajo.
- Grupos de discusión de casos o problemas.
- Representación de un papel.
- Juegos de simulación.
- Instrucción programada y asistida por computador.
- Aprendizaje de la sensibilidad¹³.

¿Quieres ser un líder eficaz? ¿Deseas obtener buenos resultados con las personas y a través de ellas? Es posible lograrlo, y puedes hacerlo realidad. ¿Quieres saber qué es necesario? (no te dejes asustar por la lista; puede parecerte que no, pero puedes aprender...). Para ser eficaz es preciso desarrollar un buen modo de relacionarse con las personas, tener una comprensión amplia de la naturaleza humana, desarrollar y usar ciertas técnicas de liderazgo y establecer un proceso deliberado de acción. Todo esto puede parecerte imposible, pero, a medida que vayas leyendo, vas a ver cuántas posibilidades te están esperando.

En su obra *Supervising People*, George Halsey resume así la idea:

«Ya ha quedado demostrado muchas veces que prácticamente cualquier persona dotada de inteligencia normal y de voluntad de servir a sus semejantes puede adquirir una considerable habilidad en el arte de supervisar a otros, pues basta con estudiar los principios y métodos de ese arte y aplicarlos de forma

¹³ Ralph M. Stogdill, *A Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York 1981.

*consciente y continuada».*¹⁴

La mayoría de las personas saben que el entrenador de cualquier equipo deportivo realiza largos entrenamientos y está concentrado en todas las fases del juego. Las personas que desean alcanzar posiciones de liderazgo deben hacer lo mismo. El liderazgo positivo produce los mejores resultados cuando lo transformamos en un proceso inteligente, consciente, planificado, deliberado y continuo. El liderazgo exige mucho de las personas (no olvidemos que el ser humano es complicado, y muchas veces sus reacciones nos confunden). La capacidad de liderar a otros y orientar sus energías en el sentido de la conquista de un objetivo es el factor más vital para el éxito de las empresas y de los seres humanos.

El liderazgo implica una enorme carga de responsabilidad, pero al mismo tiempo puede ser emocionante y estimulante. Piénsalo un instante. ¿No es emocionante cuando somos capaces de dar a otros el sentido de la dirección? Nosotros mismos nos sentimos estimulados cuando somos capaces de dar pruebas de capacidad organizativa, orientadora y realizadora. También nos produce satisfacción vencer, lo mismo que a muchas personas les sucede en los deportes. Y cuanto mayor satisfacción sentimos, tanto más tiempo, atención y dedicación damos al trabajo.

Vayamos entendiendo el liderazgo

Los primeros estudios sobre el liderazgo intentaban explicarlo en referencia a las cualidades superiores de personalidad y de carácter de los líderes, que los diferenciaban de sus seguidores. A principios de este siglo, Thomas Carlyle desarrolló la «teoría del gran hombre» para explicar el liderazgo. Afirmaba que el progreso del mundo se produce por las conquistas individuales de los grandes hombres.

Esta idea del «gran hombre» vuelve a aparecer una y otra vez en la literatura. Los autores la plantean así, en términos generales: «¿Son los grandes hombres los que provocan los grandes momentos de la historia o son los grandes momentos de la historia los que engendran a los grandes hombres?» Shakespeare se situó a ambos lados del debate diciendo que algunas personas son grandes al nacer, otras conquistan la grandeza, y hay otras sobre las que se abalanza la grandeza.

Kelly completó esa lista hablando de personas que compran la grandeza, de quienes la conquistan por el poder, por la fuerza o por el nepotismo, y de quienes la obtienen mediante el matrimonio.

Durante las décadas anteriores a la Segunda Guerra Mundial, las investigaciones sobre el liderazgo suponían que es posible explicar las técnicas de los líderes identificando rasgos psicológicos (a veces, hasta fisiológicos) que se manifiestan en habilidades superiores. Después de dicha guerra, Ralph M. Stogdill publicó una investigación en la que revisaba ciento veinticuatro estudios sobre las características psicológicas de los líderes. Se preguntaba finalmente: ¿cuáles son los rasgos psicológicos que distinguen a los líderes de sus seguidores?

¹⁴ George Halsey, *Supervising People* (citado por R.A. Killian, *Managers Must Lead*, American Management, New York 1966, 21).

3. Características del liderazgo

Stogdill argumentó que los rasgos psicológicos, cada uno por separado, tienen poca importancia para prever el comportamiento de los líderes, pero combinados entre sí muestran cualidades bastante claras de liderazgo. E identificó los grupos de rasgos psicológicos de esta forma:

1. Capacidad (inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio).
2. Realizaciones (formación académica, conocimientos, tareas realizadas).
3. Responsabilidad (Habilidad, iniciativa, tesón, agresividad, autoconfianza, deseo de vencer).
4. Participación (actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor).
5. Condición social (posición socioeconómica, popularidad).
6. Situación (capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a alcanzar y tareas a realizar).

El punto 6 de la lista muestra que, en realidad, el liderazgo es una combinación de atributos personales específicos que se manifiestan en determinadas situaciones. Y el propio Stogdill escribe:

*«Fuertes evidencias indican que son necesarias diferentes habilidades y rasgos de liderazgo según sean las situaciones específicas. Los comportamientos y los rasgos que permiten al jefe de una banda de criminales obtener y mantener el control sobre su gente no son los mismos que logran que un líder religioso conquiste y mantenga a un grupo grande de fieles. Con todo, hay algunas cualidades generales —como el valor, la firmeza y la convicción— que parecen caracterizar a ambos tipos de líderes».*¹⁵

En estos últimos años hemos asistido a una considerable proliferación de la investigación y comprensión de la dinámica organizativa, en cuya construcción el liderazgo constituye uno de los factores más importantes. Para el gestor, el liderazgo significa orientar la actividad mediante la cual se consigan las metas y los objetivos de la organización. Dado que el líder produce un significativo impacto sobre las actitudes, el comportamiento y la ejecución de sus colegas y subordinados, el liderazgo ha sido el principal punto de atención y estudio de los científicos del comportamiento.

Llegados a este punto, es importante señalar la diferencia entre liderazgo y gestión administrativa. Esencialmente, el liderazgo es un concepto más amplio: implica trabajar con y a través de personas para llegar a resultados que no son necesariamente metas institucionales u organizativas.

Podemos pensar en la gestión administrativa como un tipo especial de liderazgo que considera de la mayor importancia la conquista de metas institucionales y organizativas.

Para quienes andan buscando las características básicas que diferencian a los buenos de los malos líderes, los investigadores afirman que los líderes eficaces no están dotados de características universales, sino que desarrollan unas habilidades determinadas. James J. Cribbin, por ejemplo, que

¹⁵ Ralph M. Stogdill, op. cit.

ha escrito mucho sobre el liderazgo gerencial, destaca los siguientes aspectos de un líder:

- A. Desempeño actual. Capacidad de realizar bien las tareas inherentes a la posición que ocupa en el momento presente.
- B. Iniciativa. Capacidad de «comenzar por sí mismo».
- C. Aceptación. Capacidad de conquistar el respeto y de ganarse la confianza de los demás.
- D. Análisis y capacidad de juicio. Capacidad de llegar a conclusiones sólidas basadas en pruebas.
- E. Comunicación. Capacidad de «ser bien escuchado» por las personas de los diferentes niveles.
- F. Realización. Cantidad y calidad del trabajo producido mediante el uso eficaz del tiempo.
- G. Flexibilidad. Capacidad de hacer frente a los cambios, de ajustarse a las situaciones inesperadas.
- H. Objetividad. Capacidad de controlar las emociones personales; mente abierta.

Un proyecto de investigación académica, realizado por Pedler, Burgoyne y Boydell, descubrió diez características de los buenos gestores, distribuidas en tres categorías:

A. Conocimientos básicos e información que los gestores deben tener o pueden necesitar para tomar decisiones y pasar a la acción

1. *Control de los hechos básicos.* Los buenos gestores saben todo lo que acontece en sus organizaciones. Controlan los hechos básicos, como son las metas y los planes (a largo y a corto plazo), conocen sus productos, quién es quién en la organización, la comunicación y la relación existentes entre los distintos departamentos, el trabajo de cada uno y lo que se espera de ellos. Aunque no tengan todas estas informaciones a mano, saben dónde obtenerlas cuando las necesitan.
2. *Conocimiento profesional relevante.* Esta cualidad incluye conocimientos técnicos (es decir, la tecnología de la producción) y técnicas de comercialización, conocimientos de ingeniería, de la legislación básica, de las fuentes de financiación y de las teorías y los principios básicos de la gestión administrativa (esto es, planificación, organización y control).

B. Técnicas y atributos especiales que afectan directamente al comportamiento y a la ejecución

3. *Sensibilidad permanente para los acontecimientos.* Esta sensibilidad permite al buen gestor mantenerse en sintonía con lo que acontece a su alrededor. Se mantiene abierto a la información más patente (como los hechos y los números) y a la más sutil (como los sentimientos de los demás). Los gestores dotados de esta sensibilidad reaccionan de una

manera apropiada ante las situaciones, ajustándose a las necesidades.

4. *Inclinación activa, en el sentido de responder propositivamente a los acontecimientos.* Los gestores eficaces tienen metas que alcanzar, en vez de reaccionar simplemente a las exigencias del momento. Planifican cuidadosamente y con antelación, pero también saben cómo responder a las emergencias; y al hacerlo siempre tienen en cuenta las metas y los objetivos a largo plazo. Los gestores menos eficaces responden a las presiones de un modo relativamente menos sensato. Esta capacidad incluye también cualidades como acompañar un trabajo desde el comienzo hasta el final, tener dedicación, reconocer su misión y asumir la responsabilidad de las cosas que suceden, en lugar de echar las culpas a otros.
5. *Habilidad analítica para solucionar los problemas, tomar decisiones y elaborar juicios.* Los gestores ponen mucho interés en el proceso de la toma de decisiones. Necesitan, por tanto, desarrollar su habilidad para hacer juicios, incluso su capacidad de afrontar la incertidumbre. Necesitan también, al decidir su orientación, encontrar un punto de equilibrio entre los sentimientos subjetivos y la lógica objetiva.
6. *Habilidad y experiencia social.* Los gestores deben tener experiencia en las relaciones interpersonales, a fin de comunicar, delegar, negociar, resolver conflictos, convencer, vender, utilizar y responder a la autoridad y al poder.

C. Cualidades personales

7. *Elasticidad emocional.* El estrés emocional aparece fácilmente al dedicarse a la gestión, porque los gestores trabajan en situaciones que implican autoridad, liderazgo, poder, conflictos interpersonales, plazos fijos para las reuniones..., y todo ello con un cierto grado de incertidumbre y ambigüedad. Los gestores eficaces necesitan elasticidad para seguir adelante.
8. *Agilidad mental y creatividad.* La agilidad mental comprende la capacidad de entender rápidamente los problemas, pensar en diversas cosas a la vez, cambiar de una situación a otra en muy poco tiempo, tener una visión panorámica del conjunto (en vez de andar vagando trabajosamente por cada uno de sus componentes) y «pensar a partir de los hechos que se vayan presentando». Debido a la naturaleza dinámica de su trabajo, los gestores eficaces deben estar dotados de estas habilidades.

«Creatividad» significa capacidad de dar respuestas nuevas y de reconocer las soluciones más útiles. No sólo incluye la aportación de nuevas ideas, sino también la capacidad de reconocer las buenas ideas cuando se originan en otras fuentes.
9. *Equilibrio entre los hábitos de aprendizaje y las habilidades.* Los gestores eficaces aprenden de un modo independiente. Se responsabilizan de la exactitud de lo que aprenden, en lugar de depender pasivamente de un especialista o de una autoridad. Logran pensar de una manera abstracta y también de un modo concreto. Saben relacionar las ideas concretas con las abstractas, y viceversa; y lo hacen con mucha rapidez. Esta habilidad, que hay quien la llama «mente de helicóptero», les permite construir teorías y desarrollar sus propias ideas prácticas.
10. *Autoconciencia.* El modo como los gestores encaran su propio papel influye en sus valores,

sentimientos, puntos fuertes y débiles y toda una serie de factores personales. Por consiguiente, tenemos que ayudarles a ser conscientes de sus habilidades y del papel que desempeñan en la determinación del comportamiento del liderazgo.

4. Situaciones de liderazgo

Además de las características de la personalidad, los científicos sociales observan que los líderes demuestran su habilidad en situaciones específicas. En cada ambiente, el liderazgo exige que las personas que desempeñan esa función tengan tipos específicos de conocimientos y habilidades. Veamos un ejemplo concreto.

Los equipos de fútbol escogen, por lo general, al mejor jugador como capitán, al que está dotado de las cualidades y habilidades más importantes para la conquista del objetivo del equipo: ganar los partidos. En esa situación particular, se elige a esa persona para que ejerza un liderazgo formal. Pero supongamos que a ese capitán se le pone en una situación diferente: trabajar en la redacción de un periódico, por ejemplo. En esta nueva situación, ¿pueden servirle sus habilidades como jugador de fútbol para ejercer de líder? Si no sabe nada de paginación, diagramación, redacción y editorialización, probablemente el dueño del periódico no le pondrá como jefe de redacción ni como jefe de edición, a pesar de las habilidades y cualidades que tenga como jugador de fútbol.

El liderazgo y el grupo

Al liderazgo le importa mucho la satisfacción de las necesidades y la conquista de las metas del grupo, sea cual sea su tamaño. Las necesidades del grupo ayudan a determinar quién será su líder.

En el ejemplo del jugador de fútbol, el grupo necesita ganar los partidos. Para llegar a ese objetivo, el líder necesita tener determinadas habilidades y características de personalidad. Por eso, generalmente, las personas con más habilidades y conocimientos asumen el liderazgo, o los demás les atribuyen el papel de líderes. Pero cuando cambian las necesidades del grupo, y las habilidades del líder ya no satisfacen esas necesidades, el grupo puede escoger a otro en su lugar, o surge naturalmente un nuevo líder.

El cambio de objetivos lleva a diferentes resultados en diferentes ocasiones. Las situaciones nuevas hacen que cambien los requisitos para el liderazgo. Esto se aplica a las personas que ocupan cargos de dirección, tanto en los deportes como en las empresas en general. Los principales factores que determinan quién lidera y por cuánto tiempo, dependen de la personalidad de los líderes, de sus habilidades y de la manera como funcionan en determinadas situaciones.

Al seleccionar a los líderes, debemos combinar las cualidades, las habilidades y la experiencia de los candidatos con el puesto de que se trate. En ocasiones, ponemos a personas en determinados puestos para los que no están capacitadas.

Con todo, la falta de conocimientos y de habilidades se puede resolver mediante un cuidadoso programa de entrenamiento. La disposición para aceptar un puesto (a veces la incapacidad de decir «no») no es una característica primordial de liderazgo eficaz ni de productividad del grupo.

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO

Características del liderazgo

Presentamos una relación de cualidades del liderazgo. Decide cuáles son las más necesarias, por orden de importancia, para los líderes de tu organización. Escribe el número «1» al lado de la cualidad más importante y sigue hasta el número «10» para la menos importante. Añade cualquier otra cualidad que consideres importante y no esté en la lista. Enumera sólo 10 cualidades, entre las que están en la lista y las que añadas tú por tu cuenta.

Aunque lo hagas como ejercicio de grupo, trabaja individualmente. Después, en el grupo, intenta llegar a un consenso sobre cómo valorar cada ítem. Compara tu enumeración con las de los otros miembros del grupo.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Generosidad | <input type="checkbox"/> Integridad |
| <input type="checkbox"/> Optimismo | <input type="checkbox"/> Capacidad de escucha |
| <input type="checkbox"/> Mente abierta | <input type="checkbox"/> Deseo de facilitar las cosas |
| <input type="checkbox"/> Firmeza de pensamiento | <input type="checkbox"/> Autoconfianza |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de tomar decisiones | <input type="checkbox"/> Capacidad de ganarse la confianza de los demás |
| <input type="checkbox"/> Sociabilidad | <input type="checkbox"/> Determinación/coraje |
| <input type="checkbox"/> Accesibilidad | <input type="checkbox"/> Perseverancia/tenacidad |
| <input type="checkbox"/> Sensibilidad a las personas y a los acontecimientos | <input type="checkbox"/> Capacidad de afrontar situaciones desagradables |
| <input type="checkbox"/> Empatía / capacidad de comprensión | |
| <input type="checkbox"/> Dotes de comunicador | |
| <input type="checkbox"/> Objetividad | |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de solucionar problemas | |
| <input type="checkbox"/> Ambición | |
| <input type="checkbox"/> Iniciativa | |
| <input type="checkbox"/> Ganas de trabajar duro | |
| <input type="checkbox"/> Espíritu emprendedor | |
| <input type="checkbox"/> Dinamismo/entusiasmo | |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de planificación | |
| <input type="checkbox"/> Conocimientos – profesionales relevantes | |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de pensamiento abstracto | |
| <input type="checkbox"/> Capacidad analítica/capacidad de juicio sano | |
| <input type="checkbox"/> Sencillez de vida | |
| <input type="checkbox"/> Paciencia | |
| <input type="checkbox"/> Dedicación/compromiso | |
| <input type="checkbox"/> Inteligencia Imaginación | |
| <input type="checkbox"/> Visión / previsión / actuación | |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de descubrir oportunidades | |
| <input type="checkbox"/> Vigor | |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad / capacidad de adaptarse a situaciones nuevas | |

5. TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

El liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en los últimos cincuenta años. Para explicar mejor la influencia que el superior ejerce sobre los subordinados o grupos de subordinados, muchos autores desarrollaron varias teorías sobre el liderazgo, las cuales siguieron más o menos el desarrollo de la teoría de las organizaciones e influyeron de manera perceptible la teoría administrativa. Las teorías sobre liderazgo pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- a. teorías de rasgos de personalidad;
- b. teorías sobre estilos de liderazgo;
- c. teorías situacionales del liderazgo.

Cada uno de estos grupos presenta características y enfoque propios muy interesantes.

a) Teorías de los rasgos de personalidad

Son las teorías más antiguas respecto del liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder es el que posee algunos rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, presentando así, características marcadas de personalidad mediante las cuales puede influir en el comportamiento de sus semejantes. Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del gran hombre, sustentada por Carlyle¹⁶, en 1910, para explicar que el progreso del mundo era producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad. Las teorías de los rasgos parten del supuesto de que ciertos individuos poseen una combinación especial de rasgos de personalidad que pueden ser definidos y utilizados para identificar líderes potenciales, así como para evaluar la eficacia del liderazgo. Sin embargo, el hecho de que cada autor especifique algunos rasgos característicos del liderazgo, torna confuso este enfoque. Un minucioso inventario de la literatura existente sobre los rasgos de personalidad que definen al líder,¹⁷ resume los principales rasgos enumerados por los diversos autores. Según este inventario, los rasgos más comúnmente mencionados fueron los siguientes:

1. rasgos físicos: energía, apariencia y peso;
2. rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza;
3. rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa;
4. rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser

¹⁶ Thomas Carlyle, *Lecturas on Héroes, Hero-Workship, and the Heroic in History*, Oxford, Clarendon Press, 1910.

¹⁷ Ralph M. Stodgill, "Personal Factors Associated with Leadership: Survey of the Literature", in *Journal of Applied Psychology*, vol. 25, Jan. 1948, pp. 35-71.

inteligente, perceptivo y decisivo para estar en mejores condiciones de dirigir con éxito¹⁸. Sin embargo, estas teorías presentan algunas deficiencias, a saber:

1. no valoran la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que realzan los aspectos de liderazgo. En otras palabras, no todos los rasgos son igualmente importantes en la definición de un líder, pues algunos deberían tener mayor importancia que otros;
2. ignoran la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo. La pregunta obligada es: ¿un individuo puede ser líder para todo y cualquier tipo de subordinado?;
3. no distinguen entre los rasgos válidos para lograr diferentes tipos de objetivos. En algunas misiones, ciertos rasgos de personalidad son más importantes que otros: una misión militar de guerra exige ciertos rasgos en un líder, diferentes de aquellos que exige una misión religiosa o filantrópica;
4. ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa existe infinidad de situaciones que exigen características diferentes de los líderes. Una situación de emergencia exige un tipo de comportamiento, mientras que una situación de estabilidad y calma requiere otras características diferentes;
5. dentro de ese enfoque simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo es siempre líder en todo tiempo y en cualquier situación, lo cual no ocurre en realidad. Un sujeto puede ser el líder indiscutible en la sección donde trabaja y el último en opinar en su hogar.

Por estas razones, las teorías que buscan explicar el liderazgo con base en los rasgos de personalidad del líder cayeron en descrédito y perdieron importancia. Sin embargo, creemos que la simple enumeración de algunas características personales de liderazgo constituye muchas veces un ejemplo y un paradigma interesante que el administrador debe tener presente. No hay duda de que muchos de los grandes cambios en la historia de las sociedades y de las empresas son producto del esfuerzo innovador de algunos individuos dotados de características excepcionales, como es el ejemplo de ciertos reyes, militares, héroes y estadistas¹⁹. No obstante, las teorías del liderazgo basadas en las características del gran hombre son una ficción. En 1948, el mismo Stogdill comprobó que "se hace claro que un análisis adecuado del liderazgo implica no sólo el estudio de los líderes en sí, sino también de las situaciones en que están involucrados"²⁰.

b) Teorías sobre los estilos de liderazgo

Son las teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; esto es, maneras como el líder orienta su conducta. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

¹⁸ Mervin Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Menlo Park, Cal., Cummings Publishing-Company, 1977, pp. 358-359.

¹⁹ Eugene Jennings, *An Anatomy of Leadership*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1972.

²⁰ Ralph M. Stogdill, *Op. cit.*, p. 71.

La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. En 1939, White y Lippitt²¹ efectuaron un estudio para verificar el impacto causado por tres diferentes estilos de liderazgo en niños de diez años, orientados hacia la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal (*laissez-faire*, en español dejar hacer) y el liderazgo democrático. El cuadro da una idea de las principales características de cada uno de los estilos de liderazgo.

Los resultados de esa experiencia tuvieron bastante repercusión en los Estados Unidos, pues frente a los diferentes tipos de liderazgo a que fueron sometidos, los niños se comportaron de la siguiente manera²²:

- *liderazgo autocrático*: el comportamiento de los grupos mostró, por un lado, fuerte tensión, frustración y, sobre todo, agresividad; por otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y de amistad en los grupos. A pesar de que aparentemente gustaban de las tareas, no demostraron satisfacción con relación a la situación. El trabajo sólo se desarrollaba cuando el líder estaba presente; en su ausencia, las actividades se detenían y los grupos expresaban sus sentimientos reprimidos, llegando a comportamientos de indisciplina y agresividad;
- *liderazgo liberal*: a pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue simplemente mediocre. Las tareas se desarrollaban al azar, con muchas oscilaciones, y se perdía mucho tiempo en discusiones dirigidas más a motivos personales que a actividades relacionadas con el trabajo en sí. Se notó fuerte individualismo agresivo y poco respeto con relación al líder;
- *liderazgo democrático*: se desarrolló amistad entre los grupos y relaciones cordiales entre los niños. El líder y los subordinados establecieron comunicación espontánea, franca y cordial. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro, sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez-faire</i>)
El líder fija las directrices, sin participación del grupo.	Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado por el líder.	Libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder.
El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas – en la medida en que se hacen necesarias –, de modo imprevisible para el grupo.	El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Éste propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates.	La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicitan.

²¹ Kurt Lewin, R. Lippitt and R. K. White, "Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", in *Journal of Social Psychology*, vol. 10, mayo 1939.

²² R. Lippitt e R. K. White, "An Experimental Study of Leadership and Group Life", in *Readings in Social Psychology*, G. E. Swanson, T. M. Newcomb and E. L. Hartley (eds.), New York, Holt, Publishers, Inc., 1952.

<p>El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo.</p> <p>El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal.</p>	<p>La división de las tareas queda criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo.</p> <p>El líder busca ser un miembro más del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios.</p>	<p>Tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.</p> <p>El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta.</p>
--	--	--

Los grupos sometidos al liderazgo autocrático produjeron una mayor cantidad de trabajo. Bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad. Con el liderazgo democrático los grupos no presentaron un nivel de producción como el que realizaron los grupos sometidos al liderazgo autocrático; sin embargo, la calidad de su trabajo fue sorprendentemente superior.

Los propios autores hicieron varias salvedades con respecto de algunas variables no controladas en la experiencia: el hecho de que el comportamiento de los niños es diferente del comportamiento de los adultos; la diferenciación de las actividades escolares en relación con las actividades empresariales, el periodo relativamente corto de la realización de la experiencia y el hecho de no haber utilizado incentivos salariales²³. A partir de esa experiencia, se defendió intensamente el papel de liderazgo democrático —perfectamente compatible con el espíritu norteamericano de la época— extremadamente comunicativo, que fomenta la participación del empleado, que es justo y no arbitrario y que se preocupa no solamente por los problemas de trabajo, sino también por los problemas de los trabajadores²⁴.

Lo que en realidad llamó la atención al público fue que, en todas las demás investigaciones desarrolladas después, "los grupos dirigidos democráticamente eran más eficientes, por el hecho de ser, como mínimo, tan productivos como los otros y también más creativos"²⁵.

Tres conclusiones sobresalen sobre las demás²⁶:

- en ciertas circunstancias, el liderazgo autocrático da resultados y funciona cuando fallan los procesos anárquicos y liberales;
- en ciertas circunstancias, el liderazgo democrático da resultados y funciona cuando fallan los procesos autocráticos y liberales;
- en determinadas circunstancias, el liderazgo liberal da resultados y funciona cuando fallan los procesos autocráticos y democráticos.

²³ Ronald Lippitt e Ralph K. White, *Autocracy and Democracy: and Experimental Inquiry*, New York, Harper & Row, Publishers, Inc., 1960.

²⁴ Idalberto Chiavenato, *Teoría Geral da Administracao*, Sao Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1980, vol. 1, p. 162.

²⁵ Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*, Petrópolis, Ed. Vozes, 1973, p. 201.

²⁶ Auren Uris, *How to be a Successful Leader*, New York, McGraw-Hill Book Co., 1953.

En la vida real, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo, de acuerdo con la situación, con las personas y con la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autocrático, el democrático y el liberal. El principal problema del liderazgo es saber cuándo aplicar cuál proceso, con quién y en qué circunstancias y actividades por desarrollar.

c) Teorías situacionales del liderazgo

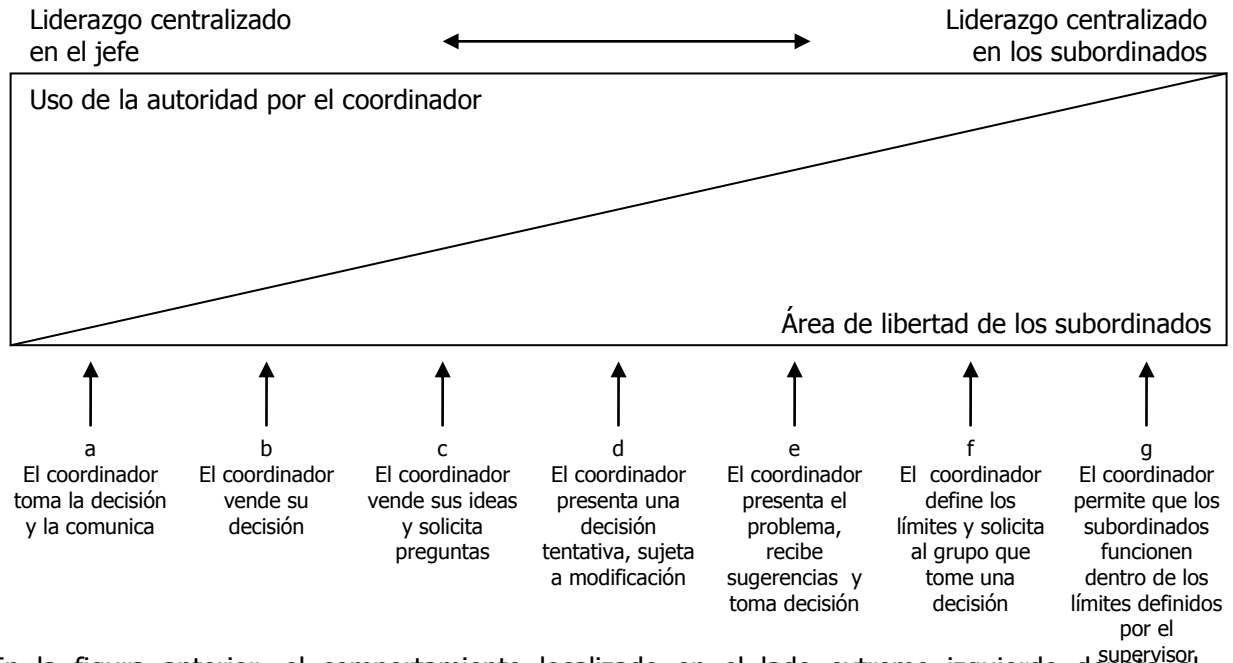
Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías expuestas anteriormente. Mientras que las teorías de los rasgos de personalidad son demasiado simplistas y limitadas, las teorías sobre estilos de liderazgo no consideran variables situacionales importantes que no pueden ser despreciadas. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación. La teoría recíproca sí es verdadera: cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso, cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. En la década pasada, algunos autores formularon enfoques de liderazgo que enfatizaban la capacidad del líder para adaptarse a contingencias, incluidos los factores ambientales, sobre las cuales posee poco o ningún control personal. De este modo, el verdadero líder es el que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas en condiciones extremadamente variadas. Desde este punto de vista, los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial de liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y lo que deberá poner en práctica.

Bavelas, uno de los grandes estudiosos del fenómeno de liderazgo, destacaba en un estudio experimental, que el reconocimiento de un líder depende, en gran parte, de la posición estratégica que ocupa dentro de la red de comunicaciones, mucho más que de sus características de personalidad²⁷. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

En 1958 Tannenbaum y Schmidt publicaron un artículo²⁸ en el cual exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de estándares de comportamiento del liderazgo, que el administrador puede escoger para sus relaciones con sus subordinados. Cada tipo de comportamiento se relaciona con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un "continuo" de modelos de liderazgo.

²⁷ Alex Bavelas, "Communication Patterns in Task-Oriented Groups", in The Policy Sciences, D. Lerner H. D. Lassell (eds.), Palo Alto, Cal., Stanford University Press, 1951, pp. 193-202.

²⁸ Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", in Harvard Business Review, vol. 36, p. 96, marzo-abril 1958. Transcrito em R. Tannenbaum e W. H. Schmidt, "Como Escolher um Padrao de Lideranca", in Comportamento Humano na Empresa: Urna Antologia, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (coords.), Rio de Janeiro, Fundaijao Getúlio Vargas, Servico de Publicacoes, 1967, pp. 173-191.



En la figura anterior, el comportamiento localizado en el lado extremo izquierdo denota al coordinador que mantiene un alto grado de control sobre sus subordinados, mientras que el comportamiento localizado en el extremo derecho denota al administrador que permite amplia libertad de acción a sus subordinados. Ninguno de los extremos es absoluto, pues autoridad y libertad nunca son limitadas. Para que el administrador pueda decidir qué modelo de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fortalezas, a saber²⁹:

a) fortalezas que posee el coordinador:

1. su sistema de valores y convicciones personales;
2. su confianza en los subordinados;
3. sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo;
4. sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas;

b) fortalezas que poseen los subordinados:

1. su necesidad de libertad o de orientación superior;
2. su disposición de asumir responsabilidad;
3. su seguridad en la incertidumbre;
4. su interés por el problema o por el trabajo;
5. su comprensión e identificación del problema;
6. sus conocimientos y experiencia para resolver el

²⁹ Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt, Op. cit., pp. 173-191.

problema;

7. su expectativa de participación en las decisiones;

c) *fortalezas que reposan en la situación:*

1. el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices;
2. la eficiencia del grupo de subordinados;
3. el problema por resolver o la complejidad del trabajo;
4. la prioridad del tiempo.

Del enfoque situacional pueden inferirse las siguientes proposiciones:

- a) cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles del jefe, quien se sitúa en un modelo de liderazgo próximo al presentado en el extremo izquierdo de la figura;
- b) un líder puede asumir diferentes modelos de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas antes mencionadas;
- c) conforme a la situación que se presente frente a un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes modelos de liderazgo. En situaciones en que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero, en caso contrario (errores frecuentes y graves), puede imponerle mayor autoridad personal y menor libertad en el trabajo.

6. Estilos de liderazgo

El liderazgo implica la interrelación entre tres elementos:

1. Las cualidades, habilidades y necesidades del líder.
2. Las necesidades y las expectativas del grupo.
3. Las exigencias o requisitos de la situación.

Esa interrelación sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que se considera más adecuado para una situación concreta.

El liderazgo procura atender las verdaderas necesidades y expectativas del grupo, realizando las funciones exigidas para ello. Está en relación, por tanto, con la situación; es decir, depende principalmente de las exigencias de la tarea que hay que realizar.

Los estilos de liderar varían de un grupo a otro y de una situación a otra. El ejercicio de un fuerte poder directivo produce un liderazgo eficaz cuando el grupo carece de dirección o de objetivo. Si el grupo tiene objetivos claros y funciona bien, el estilo de liderazgo no-directivo produce mejores resultados. En ocasiones el grupo requiere reorientación; otras veces necesita ser estimulado.

El estudio del liderazgo como un proceso, y no como resultado de características individuales, puede ayudarnos a reconocer las dos partes principales del proceso de liderazgo:

- A. Orientado por la tarea.
- B. Orientado por las relaciones.

Esta segunda parte se refiere al mantenimiento del grupo (esto es, a los sentimientos y a las relaciones dentro del grupo al realizar las tareas).

Los líderes, además de ser conscientes de ambas partes, deben también saber establecer el equilibrio entre ellas, porque fácilmente y sin darse cuenta pueden exagerar en un aspecto o en otro. Enfatizar la tarea produce eficacia a corto plazo y problemas humanos a largo plazo. Enfatizar el mantenimiento de las relaciones desemboca en grupos tan inmersos en sus sentimientos que la tarea acaba siendo relegada a un segundo plano.

Dilema del liderazgo

Muchas veces los líderes se ven frente a un dilema porque son personas con patrones únicos de confianza y temor, resultantes de influencias recibidas en su vida, de su educación, de sus experiencias y necesidades personales. Tal vez su único deseo es ser auténticos, estar en paz consigo mismos, evitando situaciones que condicionen su voluntad. Tal vez lo que deseen es crecer al máximo en su propio potencial, al tiempo que ayudan a maximizar el potencial de las personas a las que lideran.

Los líderes se ven además dentro de un ambiente social y organizativo lleno de restricciones y desafíos, de limitaciones y de libertad.

El dilema básico de los líderes está entre lo que ellos creen deseable y lo que, de hecho, realizan en la práctica. Los líderes eficaces se hacen a sí mismos preguntas como éstas:

- ¿Hasta qué punto puedo ser democrático?
- ¿Cuánto autoritarismo debo aplicar?

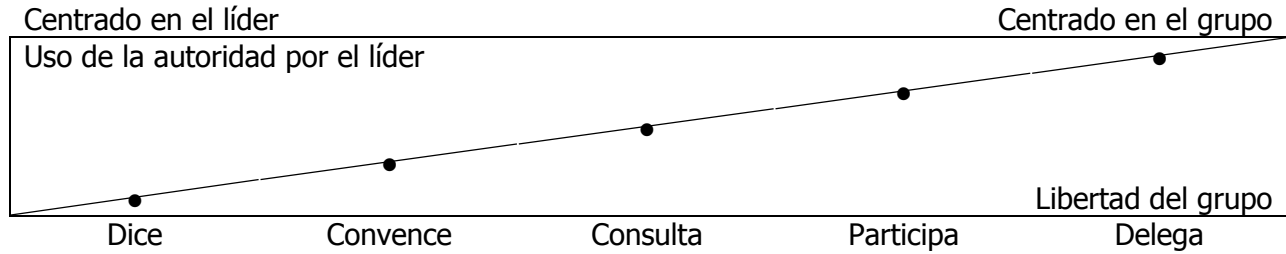
Se debaten en medio de una serie de dilemas:

- La competencia es sana, pero necesitamos cooperar.
- Tenemos que realizar la tarea y ser eficaces, pero yo tengo que atender a todos los puntos de vista.
- Tenemos poco tiempo, pero quiero que trabajemos en equipo en la toma de decisiones, y eso lleva tiempo.

- Veo que con las decisiones de una sola persona tenemos la oportunidad de resultados rápidos, pero la comunión de responsabilidades proporciona mayor motivación y produce soluciones más duraderas (y yo creo en los valores educativos de ese proceso).

Comportamiento del liderazgo

Veamos los dilemas del liderazgo en una línea continua de comportamiento:



Si alargamos la línea por un extremo, nos encontramos con la autocracia; si lo hacemos por el otro, aparece la dimisión. El jefe «autocrático» transgrede los valores del auto-respeto de los subordinados. El líder irresponsable, que «dimite», infringe el concepto de liderazgo que permite realizar la tarea.

La manera en que los líderes ejercen su poder influye tanto en la productividad del grupo como en la libertad de los subordinados. Si los líderes emplean menos autoridad y poder, los miembros del grupo conquistan mayor libertad en el proceso de la toma de decisiones. Cuando, por el contrario, emplean mayor poder, la libertad del grupo disminuye.

El esquema anterior pone en relación los diferentes tipos de comportamiento de los líderes con el equilibrio de poder entre éstos y los miembros del grupo. El patrón de comportamiento del líder puede variar desde un punto «centrado en el líder» hasta otro punto «centrado en el grupo», según quién evalúe el problema, los intereses, la experiencia y la motivación que dominan la toma de decisiones.

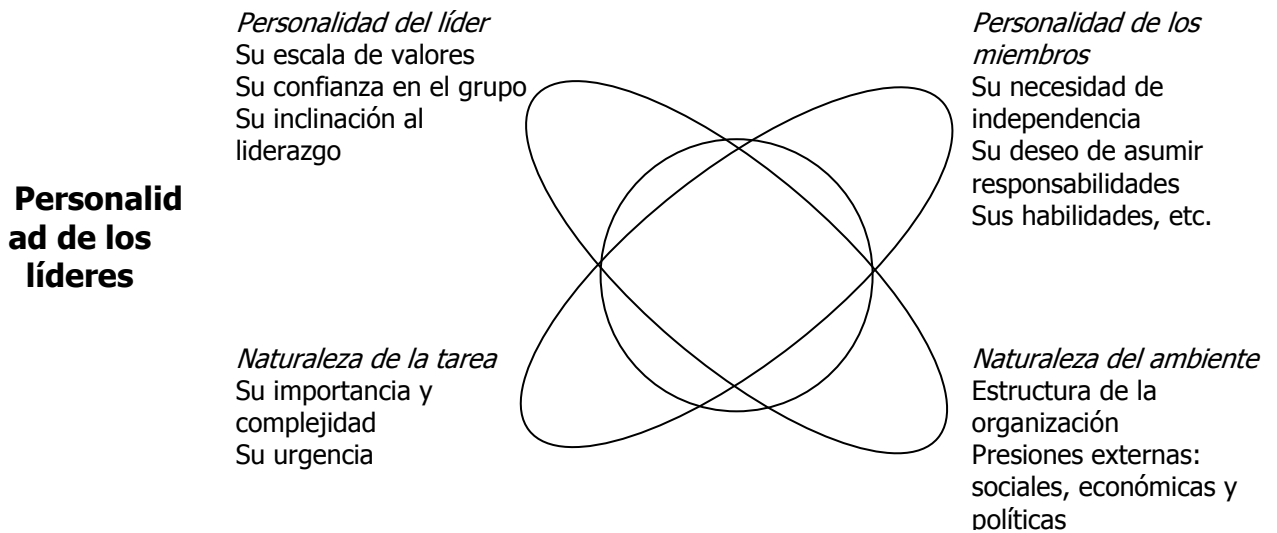
Vamos a examinar cinco pautas típicas de liderazgo.

1. *Diciendo*: el líder identifica los problemas, considera las opciones, escoge una solución y dice a sus seguidores lo que hay que hacer. Puede considerar los puntos de vista de los miembros, pero éstos no participan directamente en el proceso de decisión. Los líderes que tienen este estilo pueden llegar a utilizar la coacción.
2. *Convenciendo*: el líder toma decisiones y trata de convencer al grupo para que las acepte. Hace demostraciones de que ha considerado los objetivos de la organización y los intereses de los miembros del grupo y subraya lo beneficiosas que serán para ellos sus decisiones.

3. *Consultando*: los miembros del grupo tienen la posibilidad de influir, desde el comienzo, en el proceso de la toma de decisiones. El líder presenta los problemas y las informaciones relevantes e invita al grupo a sugerir acciones alternativas; luego, él escoge la solución que le parece mejor.
4. *Participando*: el líder participa en la discusión como miembro del grupo y se muestra de acuerdo, de antemano, en poner en práctica cualquier decisión que tome el grupo.
5. *Delegando*: el líder define los límites dentro de los cuales deben resolverse los problemas o las tareas a realizar, y luego lo deja todo en manos del grupo para que éste encuentre las soluciones o implemente las tareas.

Factores que influyen en los estilos de liderazgo

Cuatro importantes fuentes de influencia determinan los patrones de comportamiento que los líderes deben seguir. Su interrelación e influencia en el estilo de liderazgo se muestran en este gráfico:



1. *Escala de valores*. ¿Hasta qué punto están los líderes realmente convencidos de que los individuos deben formar parte en el proceso de la toma de decisiones? ¿Están convencidos de que los subordinados, asalariados o elegidos como responsables, deben asumir el peso de la toma de decisiones? ¿Qué importancia relativa atribuyen a la eficacia organizativa y al crecimiento personal de los subordinados?
2. *Confianza en los miembros del grupo*. Los líderes se diferencian según la cantidad de confianza que tienen en los demás. Después de considerar los conocimientos y la competencia con que el grupo afronta los problemas, los líderes pueden

(justificadamente o no) tener mayor confianza en su propia capacidad que en la de los miembros del grupo.

3. *Inclinación al liderazgo.* Los líderes se diferencian también por el grado de gusto y libertad con que trabajan. Por ejemplo, los líderes directivos dan órdenes y resuelven los problemas con facilidad. Algunos líderes trabajan mejor como parte del equipo, en cuyo ámbito se dedican a distribuir las funciones entre los subordinados.
4. *Sensación de seguridad en las situaciones inciertas.* Los líderes que abren la mano en el control del proceso de la toma de decisiones reducen la posibilidad de prever los resultados. Los que tienen mayor necesidad de prever los resultados y de estabilidad muestran mayor tendencia a «decir» o «vender» que a «unir». Cada vez son más los psicólogos que consideran «la tolerancia a la ambigüedad» como elemento-clave en el modo en que las personas afrontan sus problemas.

Antes de decidir cómo dirigir un grupo, el líder también necesita comprender la influencia de las variables de la personalidad. En general, los líderes permiten mayor libertad a los grupos si se dan las siguientes condiciones:

- a. Si los miembros tienen una necesidad relativamente alta de independencia.
- b. Si los miembros son aptos para asumir las responsabilidades.
- c. Si tienen una tolerancia relativamente alta a la ambigüedad.
- d. Si tienen interés en el problema y juzgan que es importante.
- e. Si captan bien los objetivos de la organización y se identifican con ellos.
- f. Si tienen la experiencia y los conocimientos necesarios para afrontar el problema.
- g. Si tienen la expectativa de participar en el proceso de la toma de decisiones.

Naturaleza de la tarea

Las presiones críticas sobre los líderes comprenden:

1. Los propios problemas: ¿tienen los miembros el conocimiento necesario? La complejidad del problema ¿exige la experiencia personal, la competencia o la solución de una única persona?
2. Las presiones del tiempo: cuanto mayor necesidad siente el líder de tomar decisiones inmediatas, tanto más difícil le resulta implicar en ello a otras personas. Puede haber ocasiones que exijan decisiones inmediatas, pero algunas organizaciones actúan en estado de crisis permanente o de «programación de emergencia».

Naturaleza del ambiente

1. *Estructura de la organización:* lo mismo que los individuos, las organizaciones tienen valores y tradiciones que influyen en el comportamiento de las personas que trabajan en ellas. Comunican esos valores y tradiciones de diversas maneras, por ejemplo, al establecer sus políticas internas, al pronunciarse en público, al describir las tareas. Algunas organizaciones ponen especial énfasis en la habilidad de los líderes para trabajar eficazmente con las personas.
2. *Presiones externas:* entre ellas están las situaciones de carácter social, económico y político, incluidos los sindicatos de trabajadores.

Objetivos y estrategia a largo plazo

Al afrontar los problemas del día a día, los líderes disponen, por lo general, de pocas opciones de elección de las pautas de liderazgo. Aun así, pueden tener en cuenta algunas de las fuerzas mencionadas como «variables», sobre las que ejercen un cierto control, especialmente al tener en cuenta los objetivos a largo plazo. Al cambiar su pensamiento sobre tácticas destinadas a resolver problemas inmediatos, teniendo en cuenta estrategias a largo plazo destinadas al desarrollo de la organización, los líderes deben decidir también sobre la prioridad de los objetivos a largo plazo imprescindibles, tales como:

- Elevar el nivel de motivación de los miembros.
- Mejorar la calidad de todas las decisiones.
- Desarrollar la moral y el trabajo de equipo.
- Aumentar el desarrollo individual de los miembros.
- Aumentar la disposición del equipo a aceptar los cambios.

Un grado relativamente alto de comportamiento centrado en los miembros tiene mayores probabilidades de conducir a esos objetivos a largo plazo. Los líderes eficaces son sensibles a los influjos que se producen en las diversas situaciones y evalúan con precisión los que determinan su comportamiento y su estilo de liderazgo.

¿Cómo podemos evaluar la eficacia de los estilos de liderazgo de los gestores? Alguien ha dicho: «Podemos afirmar que los buenos gestores no tienen las características de los líderes fuertes ni las de los permisivos. Al contrario, son aquellos que mantienen un elevado promedio de puntos, al evaluar con precisión las fuerzas que determinan el comportamiento apropiado a un momento determinado y son capaces de comportarse ajustándose a ese momento. Si son a la vez introspectivos y flexibles, son menos propensos a ver los problemas del liderazgo como un dilema».

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO Revisa tu estilo de liderazgo

1. Revisando tu más reciente comportamiento como líder, ¿qué estilo de liderazgo (Decir - Convencer - Consultar - Participar - Delegar) has escogido con mayor frecuencia?
2. ¿Está influenciado tu liderazgo, generalmente, por las fuerzas de tu propia personalidad o por el grupo o por las fuerzas de la situación? ¿Muestras tendencia, tal vez, a descuidar algunas de esas fuerzas?
3. ¿Sueles informar a los miembros de tu grupo sobre cómo quieres usar tu autoridad como líder, y hasta qué punto van a influir ellos en la toma de una decisión concreta?
4. ¿Qué nivel de atención presta a los objetivos a largo plazo (como el aumento de motivación, el desarrollo individual y el trabajo en equipo) o a elegir un estilo determinado de liderazgo?
5. ¿Hasta qué punto conoces las expectativas de aquellos a quienes lideras? ¿Les permites que te digan lo que les gusta o lo que no les gusta en tu liderazgo?
6. Cuando eres miembro del grupo, y no líder, ¿qué tipo de comportamiento de liderazgo posibilita y permite que te esfuerces por actuar del mejor modo posible?
7. Al comparar tu comportamiento de liderazgo actual con el que tuviste en el pasado, ¿ves alguna tendencia predominante a lo largo de la línea D-C-C-P-D? Si te has orientado más que antes hacia el líder o hacia el grupo, ¿cuál crees que ha sido la causa más importante de ese cambio?

7. Suposiciones del líder

Las suposiciones que los líderes hacen los unos de los otros (incluso sus actitudes y expectativas) influyen mucho en su propio comportamiento y en el de sus subordinados.

Frecuentemente, en los grupos de trabajo podemos identificar uno o más de los siguientes problemas:

1. Desconfianza. No confían los unos en los otros.
2. Sensación general de supervisión demasiado de cerca y de extrema centralización de autoridad y responsabilidad.
3. Poca motivación e iniciativa entre los miembros del grupo. Está relacionado con la falta de libertad y de autoridad en las áreas de su responsabilidad.

El ejercicio que indicamos a continuación puede ayudar a identificar estos problemas. La finalidad del ejercicio es:

- A. Ayudar a los líderes a ser conscientes y a identificar sus valores básicos, suposiciones y

actitudes sobre las personas con las que trabajan.

- B. Ayudar a los líderes a modificar su comportamiento, cambiando esos valores y suposiciones.

Los valores básicos de los líderes, sus suposiciones y actitudes para con las otras personas, están vinculados a las relaciones cotidianas con esas personas. Tal vez sea importante mencionar aquí la diferencia que algunas veces se manifiesta entre los valores declarados y los valores reales. Valores declarados son los que el individuo dice tener. Reales son aquellos a los que ese individuo da crédito en su vida práctica y orientan su comportamiento.

Indagación sobre las suposiciones

Por naturaleza, las personas generalmente	Por naturaleza, las personas generalmente
<ol style="list-style-type: none"> 1. No les gusta esforzarse mucho y trabajan lo menos posible. 2. Evitan asumir responsabilidades. 3. No están interesadas en el éxito ni en los resultados. 4. Son incapaces de controlar su propio comportamiento. 5. Son indiferentes a las necesidades de la organización. 6. Prefieren ser dirigidas por otras. 7. Evitan tomar decisiones siempre que sea posible. 8. No merecen confianza ni podemos depender de ellas. 9. Necesitan ser supervisadas y controladas. 10. Lo que las motiva a trabajar es el dinero y otras ventajas que se les ofrezcan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajan duro por los objetivos a que se dedican. 2. Asumen responsabilidades en sus compromisos. 3. Desean tener éxito y obtener resultados. 4. Son capaces de controlar su propio comportamiento. 5. Desean que su organización tenga mucho éxito. 6. Prefieren tomar decisiones sobre su propio trabajo; no son pasivas. 7. Toman decisiones en el ámbito de sus compromisos. 8. Cuando confiamos y dependemos de ellas, no nos fallan. 9. Necesitan apoyo y ayuda. 10. Lo que les motiva a trabajar son las tareas más interesantes, las que les producen satisfacción.

ACTIVIDAD PARA EL PORTAFOLIO Indagación de las actitudes

He aquí diez modos de actuar que los líderes designados pueden manifestar en relación a los miembros del grupo. Lee cuidadosamente cada uno de los puntos y haz una señal bajo el número que indica lo que tú harías. Si yo fuese el líder designado:

1. Haría un gran esfuerzo para evitar eso.
2. Procuraría evitarlo.
3. Procuraría hacer eso.
4. Haría un gran esfuerzo por aceptarlo.

		1	2	3	4
1	Supervisar de cerca a los miembros de mi grupo para obtener de ellos el mejor trabajo.				
2	Incentivar a los miembros de mi grupo para que establezcan sus propias metas, objetivos y patrones de actuación.				
3	Establecer controles para tener la certeza de que los miembros de mi grupo están realizando la tarea.				
4	Ayudar a los miembros del grupo a aceptar la responsabilidad de su propia eficiencia personal en el trabajo, dando así el primer paso en el sentido de explotar todo su potencial.				
5	Garantizar que el trabajo de los miembros de mi grupo sea planeado por mí para ellos.				
6	Permitir a los miembros del grupo la toma de decisiones importantes.				
7	Establecer las metas y objetivos para los miembros de mi grupo, y convencerlos de los méritos de mi plan.				
8	Delegar la autoridad a los miembros del grupo en todas las cuestiones directamente relacionadas con su trabajo.				
9	Exigir a los miembros de mi grupo una estricta observancia de los plazos marcados.				
10	Juzgar la actuación de los miembros de mi grupo de acuerdo con el éxito obtenido en alcanzar las metas establecidas por ellos mismos.				

«Teoría X» y «Teoría Y»

Al escribir sobre los estilos de gestión, Douglas McGregor hizo que los gestores observasen las razones que estaban detrás de la manera en que trataban de influir en sus subordinados. Observó que los gestores basaban su pensamiento y su comportamiento en dos tipos diferentes de suposiciones. Uno de esos tipos lo denominó «Teoría X», y el otro «Teoría Y». Y vino a concluir que la eficiencia o ineficiencia de los gestores depende de las conclusiones, sutiles y casi inconscientes, de sus suposiciones sobre la motivación de sus subordinados, y que esas suposiciones afectan a su empeño por dirigirlos o influir en ellos.

McGregor basó su «Teoría X» en las estructuras, en las políticas, en los procedimientos y reglas de trabajo existentes en las organizaciones tradicionales. Ese estilo tradicional revela que los gestores:

- a. Establecen cuidadosamente las responsabilidades en el trabajo.
- b. Imponen metas sin la implicación individual de los empleados.
- c. Hacen que las recompensas dependan del trabajo dentro del sistema.
- d. Castigan a los que se desvían de las reglas establecidas.

McGregor concluyó que la «Teoría X» tiene sus bases en las siguientes suposiciones:

1. La mayoría de las personas tienen una aversión natural al trabajo, y lo evitarán siempre que sea posible.
2. Como resultado de esa característica, la mayoría de las personas necesitan ser forzadas, controladas, dirigidas o amenazadas para producir una cantidad adecuada de esfuerzo en busca de los objetivos de la organización.
3. La mayor parte de las personas prefiere ser dirigida, desea evitar las responsabilidades y tiene ambiciones relativamente pequeñas, deseando la seguridad por encima de todo.

Es claro que estas suposiciones no concuerdan con lo que los especialistas en comportamiento consideran como eficiente para influir, desarrollar y motivar a las personas.

McGregor propone otro estilo de gestión, la «Teoría Y», que para motivar a los subordinados supone lo siguiente:

1. Es natural practicar el esfuerzo físico y mental tanto en el trabajo como en los deportes y en las diversiones.
2. El control externo y las amenazas no son los únicos modos de obtener el esfuerzo en busca de los objetivos de la organización. Las personas ponen en práctica su propio autocontrol para la conquista de los objetivos con los que se han comprometido tras haberlos asumido.
3. El compromiso con los objetivos depende de las recompensas que las personas obtienen cuando se conquistan esas metas. Las recompensas más importantes son las que

satisfacen las necesidades de auto-respeto y de mejora personal.

4. Dadas las condiciones apropiadas, la mayoría de las personas aprenden no sólo a aceptar las responsabilidades, sino incluso a buscarlas.
5. La mayor parte de las personas tienen capacidad para mostrar un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de organización.
6. En las condiciones de la moderna vida industrial, la mayoría de las personas emplean sólo una parte de su potencial intelectual.

La atribución de responsabilidad establece automáticamente los patrones de objetivos que las personas desean alcanzar. Para los gestores, esta atribución implica un riesgo, porque deben permitir que sus subordinados experimenten actividades para las que quizá puedan ver que sus subordinados no están capacitados. Sin embargo, el aprendizaje y el crecimiento que resultan de esos desafíos pueden ser una recompensa más eficiente que cualquier cantidad de dinero que los gestores puedan ofrecer.

Vamos a comparar estos dos estilos. Los gestores «X» consideran a las personas como seres estáticos, incapaces de un mayor desarrollo. Los gestores «Y» juzgan que las personas pueden crecer y aprender.

Los gestores «X» tratan de reducir las responsabilidades a un nivel en el que nadie cometa errores. Cuando éstos se producen, se utilizan como disculpa para forzar a los subordinados a someterse a un determinado modo de hacer las cosas. Los gestores «Y» usan los errores como ejemplo de aprendizaje para mejorar la forma de realizar las tareas. Estructuran el trabajo procurando dar a las personas una sensación de realización y de crecimiento personal. La motivación viene del mismo trabajo. Los gestores «X» se valen de recompensas externas, como el dinero, para lograr ver realizados trabajos demasiado estructurados, no interesantes y desprovistos de motivación.

¿Qué suposiciones y actitudes tienes tú sobre los miembros del grupo del que eres líder designado? ¿Crees que estás más cerca del líder de la «Teoría X» o del líder de la «Teoría Y»? Las indagaciones sobre las suposiciones y las actitudes del líder que acabas de hacer te ofrecen algunas pistas para responder a estas preguntas.

En la indagación de las suposiciones del líder, la columna de la izquierda muestra las suposiciones del líder de la «Teoría X», mientras que la columna de la derecha muestra las suposiciones del líder de la «Teoría Y». Suma los puntos que diste a cada teoría.

En la indagación de las Actitudes del líder, las afirmaciones de número impar (1, 3, 5, 7 y 9) reflejan los comportamientos de la «Teoría X». Las afirmaciones de número par (2, 4, 6, 8 y 10) reflejan los comportamientos de la «Teoría Y». Después de haber atribuido «1» a la respuesta más negativa y «4» a la más positiva, suma las respuestas que has dado sobre el estilo de liderazgo de grupos de la «Teoría X» y de la «Teoría Y», y compara los resultados. ¿Qué conclusiones puedes sacar sobre ti mismo de estas dos indagaciones?

Dos comentarios para que los consideres:

1. Esas dos teorías representan valores básicos, suposiciones y actitudes completamente diferentes. Esas suposiciones y actitudes influyen en los estilos de gestión y liderazgo, en las relaciones con los colegas y los subordinados, en el nivel de confianza en un equipo y en las estructuras formales e informales de una organización.
2. La creencia en cualquiera de las dos teorías ayuda a crear las condiciones que sostienen esa teoría. En otras palabras, si no confiamos en las personas, si las supervisamos muy de cerca y las tratamos como si no tuvieran motivación personal, descubriremos que no podemos confiar en ellas, que tenemos que supervisarlas de cerca y que no podemos esperar señal alguna de motivación personal. Por el contrario, cuando confiamos en ellas, cuando les damos autonomía y las ayudamos a crear condiciones de satisfacción personal, casi nunca nos defraudan. Quienes trabajan en grupos tienden a comportarse del modo en que se espera que se comporten.

Las suposiciones de los líderes, sus actitudes y expectativas respecto de los otros pueden convertirse en una especie de «tiro por la culata». Con su comportamiento, de manera sutil y no intencional, los líderes frecuentemente se comunican de una forma que influye en el comportamiento. Si los líderes creen que los empleados son por naturaleza perezosos, dependientes e irresponsables («Teoría X»), éstos tenderán a anclarse en esos modos de ser y actuar. Pero cuando los líderes suponen que los trabajadores tienen potencial para la autoconfianza, para trabajar duro y asumir responsabilidad («Teoría Y»), éstos tenderán a desarrollar todas esas cualidades.

Experiencias recientes realizadas en diversas organizaciones demuestran que las expectativas de los gestores son la clave para el rendimiento y el desarrollo de los subordinados. El profesor J. Sterling Livingstone, que realizó estudios de este tipo, afirma:

«Algunos gestores tratan siempre a los subordinados de un modo que desemboca en un mayor rendimiento. Pero la mayoría de los gestores... involuntariamente tratan a sus subordinados de un modo que acaba llevándolos a un rendimiento menor del que serían capaces de alcanzar. La manera en que los gestores tratan a sus subordinados está influenciada ciertamente por lo que esperan de ellos. Si las expectativas de un gestor son bajas, probablemente la productividad será reducida. Es como si hubiera unas leyes que hacen que el rendimiento de un subordinado aumente o disminuya en la misma medida que las expectativas del gestor.

*La poderosa influencia de las expectativas de una persona sobre el comportamiento de otras ya hace mucho tiempo que fue reconocida por los médicos y por los científicos del comportamiento, y más recientemente ha sido reconocida también por los profesores. Pero, hasta ahora, todavía no se ha comprendido, por lo general, la importancia de las expectativas de los gestores respecto de los individuos y los grupos».*³⁰

De acuerdo con el profesor Livingstone, los descubrimientos de sus estudios y de otras investigaciones científicas revelan:

³⁰ J. Sterling LIVINGSTONE, «Pygmalion in Management»: Harvard Business Review (julio-agosto 1969) 81.

1. Lo que los gestores esperan de sus subordinados y su manera de tratarlos determinan en gran parte el rendimiento y progreso de éstos en su carrera.
2. Los buenos gestores tienen la habilidad peculiar de crear y establecer las expectativas de alto rendimiento que los subordinados pueden considerar. Los gestores menos eficientes no desarrollan esas expectativas, y, en consecuencia, acaba saliendo perjudicada la productividad de sus subordinados.
3. Muy frecuentemente, los subordinados hacen lo que se espera de ellos.

La importante consecuencia que se deriva es que los líderes deben tener fe en la capacidad de sus subordinados y colegas. Cuando los gestores tienen altas expectativas respecto de sus subordinados, éstos procurarán tener en cuenta lo que de ellos se espera. Los gestores que muestran esperar poco acaban recibiendo baja productividad y eficiencia. Es como aquella máxima que dice: si tratas a uno como ladrón, tarde o temprano se convertirá en ladrón.

Este mismo principio aparece en la pieza teatral *Pigmalión*, de George Bernard Shaw, en la que Elisa Doolittle explica a Freddie:

*"¿Sabe usted?, en realidad, además de las cosas que cualquier persona puede aprender (como vestir y hablar correctamente, etc.). la diferencia entre una dama y una florista no está en su comportamiento, sino en la manera en que es tratada. Yo Siempre seré una florista para el profesor Higgins, porque él me trata como florista y siempre me tratará así. Pero sé que para usted puedo ser una dama, porque usted me trata como a una dama, y siempre me tratará así».*³¹

Nos comunicamos nuestras suposiciones y expectativas respecto de los demás verbalmente (mediante las palabras que elegimos o el tono de voz que usamos) y no-verbalmente mediante nuestros gestos, expresiones del rostro y formas de mirar). Continuamente nos estamos comunicando e influyendo en el comportamiento de los demás. Las expectativas de un médico, por ejemplo, pueden tener una enorme influencia en la salud del enfermo y en sus posibilidades de recuperación. Su pronóstico puede funcionar como una profecía que se confirma, tanto para bien como para mal.

Esa profecía que se confirma (algunas personas la llaman "Efecto Pigmalión») dice lo siguiente: no pocas veces, las personas se transforman en lo que se espera de ellas. Las expectativas y las suposiciones de los líderes sobre otras personas pueden influenciar, de hecho, el comportamiento de esas personas al verse tratadas de otro modo.

Robert Rosenthal estudió la relación entre las expectativas y el comportamiento en las aulas, en la industria y en laboratorios de investigación. Rosenthal desarrolló una «Teoría de los Cuatro Factores» para explicar la influencia que produce el efecto Pigmalión. Los líderes que tienen altas expectativas respecto de los demás, es evidente que proporcionan:

1. *Clima*. Los líderes crean una atmósfera socio-emocional alentadora, de aceptación, en la

³¹ George Bernard Shaw, *Pigmalión* (citado por Ralph W. Reber y Gloria van Guilder en *Behavioural Insights for Supervisión*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, nj, 1982, p. 41.

que sus gentes son «especiales». Incluye calor afectivo, atención, sonrisas y gestos de aprecio: todo esto constituye un modo positivo y no-verbal de comunicación.

2. *Feedback*. Los líderes dan a esas personas un mejor «feedback» verbal sobre su rendimiento: mayor reacción, mayor aprecio e incluso críticas más concretas; todo ello para ayudar en la comunicación que es específicamente necesaria para el mejoramiento general.
3. *Input*. Los líderes dan más material de adiestramiento, y material más difícil, a las personas con «potencial especial».
4. *Output*. Los líderes dan a esas personas más oportunidades, incentivándolas a hacer más preguntas y también a reaccionar ante las expectativas y los desafíos.

Los líderes «Pigmalión Positivo» tienen ciertas características en común que hacen que la profecía trabaje a su favor. Esas cualidades características son:

- A. La fe en sí mismos y en lo que están haciendo.
- B. La fe en su capacidad de desarrollar a sus subordinados, seleccionándolos, entrenándolos y motivándolos. Debido a esta gran fe en su capacidad de seleccionar a las personas adecuadas y propiciar su desarrollo, siguen luchando porfiadamente, sin desistir de su elección cuando surgen las dificultades, o cuando ven que sus elecciones podrían estar equivocadas. Hacen todo lo posible para que la cosa termine bien, y persisten en su determinación.
- C. Capacidad de comunicar expectativas realistas. Incentivan a sus empleados a luchar por las metas, convenciéndolos de que las pueden alcanzar.

Los líderes pueden determinar hasta qué punto pueden comunicar sus expectativas a sus empleados, midiendo las siguientes interacciones con ellos:

- *Confianza*: la cantidad de libertad de acción y de movimiento concedida al empleado.
- *Responsabilidad*: la naturaleza de las tareas y atribuciones dadas o delegadas.
- *Atención*: el «feedback» sobre el rendimiento y el interés que ha mostrado respecto al empleado.
- *Reconocimiento*: el aprecio demostrado.
- *Compartir*: la expresión de los sentimientos y de los pensamientos del gestor para con el empleado.

Según Peter Drucker, el liderazgo es elevación de la mirada de una persona a perspectivas más altas, elevación del rendimiento de una persona a patrones más altos, construcción de la responsabilidad de una persona más allá de sus normales limitaciones.

Ahí tienes una forma de convertirte en líder: aplica el «efecto Pigmalión» a tus subordinados.

Para los líderes preocupados por la productividad de sus organizaciones y el desarrollo de sus empleados, el desafío es claro: los líderes no sólo moldean las expectativas y la productividad de sus subordinados, sino que también influyen en las actitudes de sus subordinados respecto de sus tareas y respecto de sus propias personas. Los mejores líderes, que tienen expectativas elevadas sobre su personal, verán crecer la auto-confianza de sus empleados, sus habilidades y sus técnicas, y conseguirán muchas cosas. Aun sin percibirlo, ese tipo de gestor y líder se transforma en «Pigmalión Positivo».

¿Deseas convertirte en un Pigmalión Positivo?

Entonces, ante todo, observa y descubre cómo los líderes demuestran, consciente o inconscientemente, la «Teoría X» o las cualidades de la «Teoría Y». Sesiones de entrenamiento, diálogos y participación en grupos pueden ayudarte a mantenerte más informado sobre tus actitudes, sentimientos y pre-conceptos. Lo importante es que ganes en autoconfianza y aprendas a desarrollar una auto-imagen positiva. Los líderes y gestores necesitan aprender a creer en sí mismos, antes de poder incentivar e inspirar a otras personas a que crean en sí mismas.

¿Por qué algunos líderes logran motivar consistentemente a sus empleados para alcanzar altos patrones de rendimiento? ¿Qué es lo que les hace destacar sobre los que logran un rendimiento sólo mediocre?

Los líderes eficientes:

1. Tienen mayor confianza en sus propias habilidades;
2. esperan mucho más de sí mismos y de los otros;
3. tienen la capacidad de estimular y desarrollar a sus subordinados.

En resumen, los líderes eficientes aplican la profecía que se confirma a sí misma, producen el efecto Pigmalión.

Hemos analizado las suposiciones de dos estilos diferentes de liderazgo. ¿Y tú? ¿Qué suposiciones haces sobre ti mismo?

Tan importantes como las suposiciones que haces sobre tus subordinados son las suposiciones que haces sobre tu papel como líder o gestor.

Basándote en tu propia experiencia y en las teorías e indagaciones que hemos presentado, ahora debes estar capacitado para hacer suposiciones sobre la importancia de tu papel al liderar, gestionar y motivar a otras personas.

¿Qué esperas de tu propio papel?

Puedes hacer determinadas suposiciones sobre el papel que desempeñas en la gestión y liderazgo de las personas. Por ejemplo:

- Probablemente soy la persona más importante en el ámbito del trabajo de mis subordinados, porque controlo las condiciones que determinan si ellos tienen oportunidades de satisfacer sus propias necesidades de desafío y de realizaciones.
- Soy un «educador», "porque educo o tengo influencia en mis subordinados en relación a lo que deben hacer para satisfacer sus necesidades.
- Soy un «reconocedor» importante del valor de mis subordinados, como trabajadores y como seres humanos.

Mediante el uso de técnicas para ayudar a tus subordinados a satisfacer sus necesidades de responsabilidad, desafío, realización y crecimiento, puedes usar sus energías y su creatividad para ayudarles a realizar sus propias metas y las de su organización.

En conclusión: los líderes que suponen que sus subordinados son perezosos y no colaboradores tienden a tratarlos de tal modo que los resultados acaban confirmando su visión previa. Los líderes que suponen que sus subordinados son activos y colaboradores tienen mayores probabilidades de acabar dirigiendo a personas activas y colaboradoras.

No necesitas acordarte de todos los detalles de la «Teoría X» y de la «Teoría Y». Lo importante es que sepas captar el efecto que tus suposiciones tienen sobre el comportamiento de los demás, y que seas consciente de las suposiciones que haces sobre las personas. Cuando ocupas posiciones de liderazgo, debes examinar también las suposiciones que haces sobre ti mismo.

8. Funciones-clave para un liderazgo eficiente

Los líderes pueden mejorar su trabajo y eficiencia a través de su capacidad de influir en el grupo y sus miembros para realizar una tarea común. En la práctica, eso significa:

1. Asegurarse de que se realice la tarea necesaria.
2. Atender las necesidades de los grupos en relación al trabajo en equipo y a la moral del mismo.
3. Desarrollar y satisfacer las necesidades individuales dentro del grupo.

Los líderes eficientes actúan en las tres áreas, y muchas veces lo hacen simultáneamente. Veamos cómo interactúan estos tres círculos.



Si quitamos el círculo de la tarea, hacemos desaparecer gran parte de los círculos del grupo y del individuo. Si el grupo deja de realizar su tarea, se produce la desintegración del grupo y la insatisfacción del individuo. Para que la moral permanezca elevada, los grupos deben realizar sus tareas.

Si eliminamos el círculo de las necesidades del grupo, también quedan afectados los otros dos. La falta de unidad en el grupo perjudica el rendimiento del grupo y ocasiona la insatisfacción de las necesidades individuales.

Si ignoramos las necesidades de los individuos, veremos reducida la eficiencia tanto de la tarea como del equipo. Al sentirse frustrados o infelices, no darán su contribución máxima a la tarea común o a la vida del grupo en la organización del espíritu de equipo.

Los tres círculos también se influyen mutuamente cuando se producen cambios de carácter positivo en cualquiera de ellos.

El éxito en la realización de la tarea, por otra parte, produce cambios en los círculos del grupo y del individuo. La conquista del objetivo común ayuda a desarrollar un sentido de solidaridad e identidad en el grupo. Los momentos de victoria equilibran las diferencias psicológicas entre las personas.

La comunión armónica y una moral alta de grupo, basadas en las conquistas pasadas de ese grupo, tienden a hacer que los grupos trabajen más intensamente en la realización de las tareas. Y simultáneamente proporcionan un clima más satisfactorio para los individuos.

Cuando los individuos ven reconocidas sus necesidades y sienten que están haciendo una contribución válida al esfuerzo del grupo, obtienen resultados en las otras dos áreas.

En cuanto a los líderes, el significado de los tres círculos vinculados entre sí hace que se vean a sí mismos no en términos de las cualidades personales, sino de las funciones que desempeñan. El énfasis recae sobre lo que los líderes hacen de hecho como respuesta a las necesidades de la situación, y no sobre sus propias personas, ni siquiera sobre su saber en sus campos concretos de actuación.

Por consiguiente, los líderes deben tratar de satisfacer las tres áreas de necesidad:

1. Realizar la tarea.
2. Construir el equipo.
3. Motivar y desarrollar a los individuos.

En determinadas situaciones, los líderes tendrán que concentrarse en una u otra de tres áreas. Aun así, sólo pueden conseguir resultados eficientes consistentes si integran sus contribuciones positivas en las tres áreas.

Realizando las tareas

La responsabilidad primordial del líder comprende la realización de las tareas para las que existe el grupo o la organización. Sus principales contribuciones para obtener los resultados esperados dependen de:

1. *Determinar los objetivos.* Los líderes deben definir los objetivos importantes (o resultados finales): qué desean y cuándo lo desean. Y deben expresarlo con precisión, de manera breve y clara, por escrito.
2. *Planificar las actividades necesarias.* Deben decidir lo que hay que hacer para obtener los resultados finales. Eso significa que deben exponer los objetivos de varias maneras: los objetivos generales, los específicos, los de largo y los de corto plazo, los inmediatos. Los buenos líderes cuestionan toda actividad que se proponga. Hacen preguntas simples, como: «¿es importante?», «¿es necesario?», «¿es útil?», «¿por qué?»...
3. *Organizar el programa.* Deben organizar una lista de todas las cosas importantes que hay que hacer, y ordenar esas tareas según las prioridades. Los buenos líderes dividen cada actividad y concretan los pasos a seguir.
4. *Preparar un cuadro que desarrolle el programa.* Los líderes deben hacer una programación de todo el trabajo, en la que se establezcan las fases de cada uno de los pasos que hay que dar. Una vez hecha esta programación más detallada, se orientan por ella o la rehacen. Los líderes eficientes siguen una línea.
5. *Establecer con claridad los deberes y las responsabilidades.* Deben definir de la manera más clara posible todas las responsabilidades y autoridades delegadas, así como las relaciones entre ellas, tratando luego de coordinarlo todo ello.
6. *Mantener los cauces de comunicación.* Los líderes deben mantener bien informados a sus colegas y subordinados. También deben facilitar a sus colegas la responsabilidad que tienen de mantenerles informados sobre todos los asuntos pertinentes.
7. *Desarrollar la cooperación.* El éxito de las realizaciones depende casi siempre de que los individuos y los grupos trabajen en común. Los líderes deben explicar bien los resultados que desean, así como sus expectativas sobre cada individuo y sobre cada grupo implicado. De lo contrario, los malentendidos y las fricciones pueden perjudicar el progreso en el trabajo.
8. *Establecer puntos de control.* Los líderes deben determinar dónde y cuándo tienen intención de revisar los progresos conseguidos. Deben resolver los problemas, determinar las correcciones y hacer los ajustes necesarios.

Planificación para emprender la acción

La eficiencia del liderazgo y el éxito de la organización están relacionados con lo que los líderes logran realizar de hecho. Por eso es frecuente describir al líder como una persona que:

- sabe adónde va;
- sabe lo que hace;
- se orienta en función de la acción a desarrollar;
- toma decisiones correctas;
- obtiene resultados.

¿Por qué algunos líderes obtienen resultados, mientras que otros, con funciones semejantes y trabajando con la misma intensidad, logran muy poco o nada? Antes de emprender una acción, la mayoría de los líderes eficientes determinan adónde quieren ir y por qué quieren llegar allí.

Los líderes eficientes:

- concretan dónde se encuentran en este momento;
- determinan adónde quieren llegar;
- saben exactamente por qué quieren llegar allí;
- deciden cuál es el mejor camino para ello.

Después de comenzar a trabajar en la búsqueda de sus objetivos, los líderes eficientes también:

- compulsan periódicamente su progreso;
- modifican o eliminan aquellas actividades que no les permiten continuar su proceso;
- si es necesario, cambian el proceso o los métodos.

Los líderes eficientes planifican sus realizaciones, localizando con precisión los resultados deseados. Determinan de antemano los mejores medios para llegar a sus metas. Esta actividad-clave en el proceso del liderazgo de gestión determina la eficiencia con que los líderes podrán desempeñar otros papeles de liderazgo.

Las actividades del liderazgo de gestión, conocidas como proceso básico de gestión, comprenden:

- *Planear.* Los líderes eficientes miran al frente, establecen metas y desarrollan un proyecto para la acción futura. Necesitan decidir lo que el grupo se propone conseguir. La planificación es un proceso continuo, una actividad que nunca tiene fin. La planificación establece un puente sobre el abismo existente entre el punto en que están las personas y el punto al que los líderes quieren que lleguen. La planificación responde anticipadamente a las dudas relativas a la acción futura. ¿Qué es preciso hacer? ¿Por qué se debe hacer? ¿Dónde se debe hacer? ¿Cuándo debe hacerse? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cómo debe hacerse?

- *Organizar.* Los líderes reúnen y organizan todos los recursos necesarios, especialmente los humanos, para realizar el trabajo con éxito. La organización ayuda a las personas a trabajar juntas, con eficiencia; con ella se coordina el trabajo de las personas para que puedan llegar a los resultados deseados, se distribuyan las tareas y consigan estar satisfechas en el trabajo, según sus habilidades, conocimientos y necesidades.

Todos los miembros del equipo necesitan saber cuáles son las actividades que están bajo su responsabilidad, quién los ayuda, a quién deben ayudar, las relaciones y los canales de comunicación y la estructura general de su grupo de trabajo.

- *Motivar.* La motivación hace que las personas entren en acción para la implementación de los planes, programas y decisiones, a través de los esfuerzos del grupo.
- *Controlar.* Los líderes miden la ejecución de los planes. En el proceso de pensar el trabajo, el paso final es establecer controles. Los líderes preguntan y deciden: ¿qué puntos de control utilizaremos en el camino hacia el objetivo? Y en concreto, ¿cómo mediremos el progreso y con qué intervalos de tiempo?

Pero los líderes eficientes van más allá de la función de control: revisan periódicamente las acciones pasadas y actuales para comparar los resultados con el tiempo y el esfuerzo invertidos y con los costos. Los líderes deben determinar si la organización obtiene el máximo provecho de los recursos, tanto humanos como no humanos.

1. La planificación para lograr los objetivos se hace mirando al frente, de modo que el líder pueda visualizar y decidir sobre un determinado proceso de acción, para alcanzar el resultado deseado.
2. La planificación, que es una actividad básica del liderazgo de gestión, requiere pensar mucho, estudiar y hacer una organización previa de todos los detalles necesarios para la conquista de la meta prevista.
3. La planificación es la etapa del pensamiento (o conceptualización), antes de que el líder tome decisiones o comience la acción. Toda acción eficiente exige una planificación adecuada; sin ella, los resultados quedan a merced de la suerte o de la esperanza de que los hechos acontezcan conforme a lo deseado. Cuando el trabajo sale mal, casi siempre tiene la culpa una falta de planificación o una insuficiente conceptualización previa.
4. La planificación permite que el trabajo progrese de manera suave, sin que los miembros del grupo se sientan presionados.
5. Con todo, la planificación no elimina todos los riesgos; éstos son consecuencia del progreso. Todo progreso implica correr riesgos. La planificación bien hecha permite correr unos riesgos concretos en su momento oportuno, procurando evitar que surjan crisis. Una serie continua de crisis indica una planificación mal hecha.
6. Planificando de manera racional, eres tú quien determina adónde quieres ir y cómo vas a llegar hasta allí. En el proceso de planificación, los líderes comienzan por el objetivo y

trabajan de él hacia atrás, tratando de determinar los pasos necesarios para alcanzar la meta en un tiempo determinado.

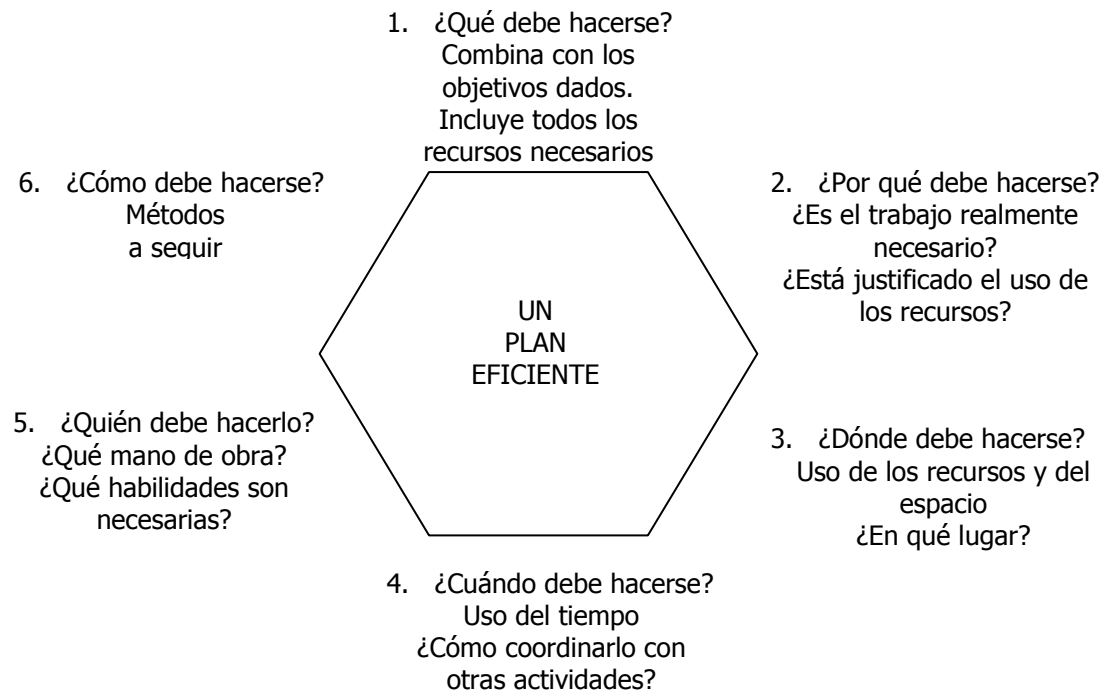
7. La planificación no se preocupa de las decisiones futuras, sino del impacto futuro que producirán las decisiones presentes. La planificación adecuada garantiza el uso eficiente de los recursos disponibles para la conquista de los objetivos fundamentales.

Pasos en el proceso de planificación

En el desarrollo de un plan eficiente, los líderes deben hacer las siguientes preguntas, que ya indicamos antes:

1. ¿Qué debe hacerse?
2. ¿Por qué debe hacerse?
3. ¿Dónde debe hacerse?
4. ¿Cuándo debe hacerse?
5. ¿Quién debe hacerlo?
6. ¿Cómo debe hacerse?

Como se muestra en la figura que viene a continuación, estas seis preguntas son las puntas de una estrella. Comenzando por la parte superior y en el sentido de las agujas del reloj, encontramos «¿Qué debe hacerse?», «¿Por qué debe hacerse?», etc.



¿Qué debe hacerse? Esta pregunta combina con el objetivo final. La planificación ayuda a la persona a proyectar y realizar las acciones necesarias para lograr el objetivo. El punto básico de la planificación es conocer el punto final. Cuando el líder sabe adónde quiere ir, puede considerar qué es preciso hacer para llegar a ello. Y ello suscita la cuestión de los recursos disponibles y de lo que será necesario. A partir de la primera pregunta, la flecha de la figura dirige la atención hacia la frase que está en la punta de la estrella: «Combina con los objetivos dados. Incluye todos los recursos necesarios».

El diagrama en forma de estrella muestra las otras preguntas y las respectivas razones para que se hagan. Utiliza esa figura como mapa para desarrollar tus planes. Sean cuales sean éstos, las preguntas pueden ayudarte, y también te será fácil usarlas. Aunque la planificación exige un trabajo cuidadoso, no tiene por qué ser complicado ni decepcionante. No lo será si el líder va siguiendo esos sencillos pasos.

Liderazgo orientado a los resultados

Los líderes eficientes persiguen metas bien definidas. En ausencia de metas específicas, surge la confusión, acompañada del «comportamiento centrado en las actividades», en contraste con el «comportamiento orientado a los resultados», tal como se muestra en las siguientes columnas.

Comportamiento centrado en las actividades	Comportamiento centrado en los resultados
<p>1. <i>Propósito oscuro.</i> Las personas tienden a preocuparse más por lo que hacen y cómo lo hacen que por centrarse en las razones por las que están trabajando y en el resultado que esperan de sus acciones. En verdad, tal vez tengan una idea muy vaga, o desconozcan por completo qué resultados pueden llegar a producir sus acciones.</p>	<p>1. <i>Metas bien definidas.</i> Las personas tienen una idea bastante clara de los resultados que intentan obtener mediante sus actividades.</p>
<p>2. <i>Reacción a los problemas</i> Las personas emplean la mayor parte de su tiempo y energías en reaccionar a los problemas, a una crisis después de otra. Parece no existir planificación anticipada, y tiende a esperarse a que surjan el trabajo o los problemas, para actuar sobre ellos.</p>	<p>2. <i>Acción anticipada.</i> Existe planificación previa, y todas las acciones van expresamente dirigidas a obtener los resultados deseados. Eso se llama acción anticipada.</p>
<p>3. <i>Poca coordinación.</i> Existe una clara ausencia de coordinación entre los diversos individuos y unidades de la organización; y las unidades e individuos trabajan bajo finalidades cruzadas y persiguiendo metas en conflicto.</p>	<p>3. <i>Cooperación.</i> Los individuos y las unidades de la organización trabajan en armonía, rumbo a metas comunes a todos. Tanto las metas individuales como las de las unidades son coherentes con las metas de la organización y son</p>

<p>4. <i>Atención mal enfocada.</i> Como dice el refrán, «niño que no llora, no mama». La elección de lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo se hace sobre la base de quién grita más fuerte. Los problemas reciben atención conforme a las presiones y exigencias sobre su solución, en vez de tener en cuenta cuáles son más críticos o más importantes.</p> <p>5. <i>Decisiones inconsistentes</i> El proceso de toma de decisiones no es racional. Hay poca consistencia en las decisiones tomadas por los diferentes miembros de la organización.</p> <p>6. <i>Rígida estructura organizativa y atención reducida a la actividad.</i> Se presta mucha atención a la definición y mantenimiento tanto de la jerarquía de la organización como del área de autoridad y responsabilidad individuales. En un sistema así, las personas no siempre sienten satisfacción personal por sus contribuciones y tienden a sentirse importantes enfatizando la posición que ocupan en la jerarquía de la organización. Los miembros de la organización cuidan celosamente sus respectivas áreas de autoridad y responsabilidad, construyendo muros a su alrededor que los separan de los demás. El nivel relativo de los cargos recibe mayor atención que las aportaciones que realizan. Y las personas, en general, sólo actúan en las cuestiones que pertenecen a sus áreas definidas de autoridad.</p> <p>7. <i>Pocos resultados.</i> Las personas pasan su tiempo resolviendo problemas, tomando decisiones e implementando órdenes. Hay mucha actividad. Se desaprovechan abundantes energías y esfuerzos. Los resultados son insignificantes.</p>	<p>apoyadas.</p> <p>4. <i>Prioridades adecuadas.</i> Los problemas que son más críticos para la conquista de los objetivos deseados son considerados como los más importantes. Y reciben la más alta prioridad en la atención y en la acción.</p> <p>5. <i>Consistencia en las decisiones.</i> Las decisiones se toman en orden a alcanzar metas claramente comprendidas y aceptadas por todos. Así, hay consistencia en las decisiones tomadas por los diferentes miembros de toda la organización.</p> <p>6. <i>Lo más importante es una estructura organizativa flexible y la conquista de las metas.</i> Aunque las personas respetan la estructura de la organización en todo lo relacionado con las funciones y responsabilidades, están más interesadas en alcanzar los objetivos comunes o predeterminados que en actuar y trabajar sólo en los parámetros organizativos prescritos. La atención se mantiene entrada en la conquista de los objetivos.</p> <p>7. <i>Meta alcanzada.</i> Se obtienen los resultados. Hay un modelo consistente de conquista de los objetivos.</p>
---	--

El liderazgo orientado hacia los resultados depende de un enfoque diferente del trabajo, en el que el énfasis se pone en el resultado esperado. En contraste, en el comportamiento centrado en las actividades las personas no captan a fondo lo que se espera que ellas alcancen. El liderazgo orientado hacia los resultados implica la predeterminación de los resultados finales. Entonces, el líder especifica cuáles son todas las acciones necesarias para llegar a esos resultados. El liderazgo orientado a las actividades impide a los miembros dirigir su atención hacia los objetivos y, aunque siempre se mantengan ocupados, producen poco.

Los líderes eficientes hacen que acontezcan las cosas. Cuando hay buenos resultados sin una buena planificación, son meros resultados de la suerte y no de una buena gestión.

La planificación exige:

- *tiempo*. Algunos líderes parecen no tener tiempo para planificar esta semana, y se debe sobre todo a que no planificaron adecuadamente la semana pasada;
- *pensar*. Para muchas personas es la cosa más difícil del mundo;
- *trabajar con papel*. Los buenos líderes escriben todos sus planes, tanto para mostrar que existen como para hacer las revisiones periódicas;
- *procedimientos sistemáticos*;
- por encima de todo, *comprometerse con un resultado específico y concreto, en un tiempo determinado*.

Con una buena planificación, las personas en funciones de liderazgo pueden disponer de un tiempo valioso y centrarse en las áreas vitales de su trabajo. Los líderes de gestión necesitan afinar sus habilidades de planificación. En el ejercicio que sigue, las personas en posiciones de liderazgo pueden aprender a establecer objetivos consistentes y a implementar los pasos necesarios en el proceso de planificación.

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO Plantillas para la planificación

La planificación no es sólo un ejercicio mental o un trabajo burocrático. La planificación sabe y reconoce que quiere obtener resultados, resolver un problema o desarrollar un proyecto. La planificación eficiente comienza en una situación que exige mejoras. Por ejemplo: selecciona el problema más urgente de tu grupo de trabajo (puede ser un problema de relaciones humanas, de costos o de calidad) y determina los resultados que pretendes alcanzar.

Identifica un problema específico:

Determina los resultados que deseas:

¿A quién podrías incluir en el proceso de planificación? ¿Debes planificar tú solo? ¿Quién debe participar contigo en el proceso?

Sugerencia: formula tú solo únicamente los planes más sencillos. Como regla general, invita a que te ayuden en la preparación a las personas que van a jugar un papel importante en el desarrollo del plan. Con todo, haz tú solo la planificación preliminar. Así puedes dar la orientación adecuada a toda la operación de planificación.

Haz una lista de los pasos de la planificación, seguida de los nombres de las personas afectadas por el plan. Después, haz otra lista reducida de las personas-clave en el proceso de planificación.

Lista de los pasos de la planificación:

Lista de las personas afectadas:

Lista de las personas que participan en el proceso de planificación:

Preparación del plan

Incluye las seis preguntas que citamos en el proceso de planificación:

1. ¿Qué quiero que se haga?

2. ¿Por qué quiero que se haga?

3. ¿Dónde se hará?

4. ¿Cuándo se hará?

5. ¿Quién lo va a hacer?

6. ¿Cómo se va a hacer?

9. Construyendo el equipo

Los líderes no pueden realizar el trabajo solos. Pueden liderar, pero necesitan que otros les sigan. En este capítulo vamos a centrarnos en cómo trabajar con otros y establecer la unión entre ellos.

Los grupos de trabajo tienen su propio sentido de identidad, y los líderes eficientes comprenden que los grupos de trabajo tienen su propia personalidad, su fuerza, sus actitudes, sus patrones de comportamiento y sus necesidades. Los líderes que tienen en cuenta todo eso pueden conseguir el éxito, porque responden a todas las necesidades del grupo.

Para atender a todas las necesidades del grupo y mantener elevada la moral, los líderes deben:

- Establecer y mantener los objetivos y los patrones del grupo.
- Ofrecer ocasiones con regularidad para informar a los grupos sobre los planes actuales y los desarrollos futuros.
- Implicar al grupo como un todo en la conquista de los objetivos.
- Organizar reuniones regulares para consultas efectivas, antes de la toma de decisiones que afecten al grupo.
- Mantener la cohesión del grupo y tratar con eficacia las diferencias, las discusiones y los conflictos.

Para funcionar bien como un equipo, también los miembros del grupo deben estar al tanto de los factores que favorecen o perjudican el funcionamiento del equipo. Por eso deben tener la oportunidad de ponerse de acuerdo sobre los factores particulares que necesitan desarrollar en su propio equipo.

Presentamos a continuación una lista de las características del trabajo en equipo en condiciones ideales. Este material procede de una investigación reciente en el campo de la dinámica de grupo.

1. *Objetivos/metás del grupo.* Todos los miembros del equipo deben comprender debidamente las metas del mismo. El trabajo en equipo exige también comprometerse con esas metas. Por consiguiente, los miembros necesitan participar en el proceso de fijar las metas del equipo y deben comprometerse en ellas. Si es una autoridad más alta la que determina las metas que deben alcanzarse, los miembros del equipo deben tener la oportunidad de determinar cómo podrán conseguirlas. Tanto el grado de participación en la creación del compromiso con las metas como el esfuerzo dedicado a alcanzarlas serán determinantes en el proceso.

La efectiva coordinación de los recursos de un equipo depende mucho de la capacidad de los líderes para especificar los objetivos que desean obtener. Estarán perdiendo tiempo y energías si el equipo:

- a. no comprende o no está de acuerdo con esos objetivos;
- b. no está de acuerdo con las prioridades.

Los líderes pueden esperar que se presenten conflictos en relación al tiempo y las energías que hay que emplear en cada una de las tareas. La cuestión de las prioridades es particularmente importante. Si no hay acuerdo, cada persona tendrá diferentes prioridades, y será necesario escoger entre ellas.

2. *Funciones y responsabilidades.* ¿Quién hace qué en el equipo? Cuando los miembros del equipo comprenden, aceptan y se comprometen con los objetivos y las prioridades, las siguientes preguntas son: ¿Quién hace cada cosa? ¿Cuáles son las responsabilidades? ¿Comprenden todos los miembros lo que ellos y los demás deben hacer para realizar la tarea?

Cuando los miembros del grupo trabajan juntos, surgen las expectativas de unos sobre otros. Diferentes expectativas pueden crear conflictos sobre las funciones y las responsabilidades. No confíes en los requisitos formales de la función para afrontar las situaciones del día a día. Muchos problemas surgen porque las personas no saben exactamente lo que deben esperar de las otras.

Además de la ambigüedad en las funciones, es común que surjan tres tipos de conflicto sobre las funciones:

- a. Propias-Ajenas. Es el conflicto que surge cuando las expectativas que los otros tienen sobre una persona chocan con las expectativas que esa persona tiene sobre sí misma.
- b. Ajenas-Ajenas. Es el conflicto que se presenta cuando dos o más personas tienen expectativas incompatibles sobre otra u otras personas.
- c. Sobrecarga. Es el conflicto que ocurre cuando las expectativas totales demandan más tiempo y energías de los que los trabajadores pueden emplear en un determinado período de trabajo.

Además de las expectativas discordantes, también las funciones y las responsabilidades similares o coincidentes crean tensiones, especialmente cuando dos o más miembros se ven a sí mismos como responsables de una misma tarea. La coincidencia de funciones, aunque no sea mala por sí misma, es un riesgo potencial de conflicto.

Dialoga y discute esas expectativas sobre las funciones y las coincidencias. En general, los equipos desperdician mucha energía porque las personas no han llegado a definiciones claras y consensuadas sobre las funciones.

3. *Procedimientos del grupo sobre los procesos de trabajo.* Los dos puntos anteriores se

centraban en «lo que» el grupo debe hacer (metas) y «quién» debe hacerlo (funciones). Este tercero determina «cómo» trabaja el grupo en conjunto. El trabajo eficiente en equipo exige procedimientos claros y consensuados en varias áreas importantes:

- a. La toma de decisiones. ¿Cómo tomamos las decisiones? ¿Quién es el responsable de ellas? ¿Cómo participan todos los miembros del equipo en la toma de decisiones? Define claramente las respuestas, de forma que los equipos puedan tomar decisiones de calidad, aceptadas por todos los miembros. Por lo general, los equipos toman las decisiones por votación. Con todo, los líderes pueden reservarse el derecho a tomar la decisión final, después de realizar consultas con todos o, al menos, con una parte del equipo, dependiendo de factores tales como la naturaleza de la decisión, quién tiene mayores conocimientos y quién está más directamente afectado por la decisión.
- b. Comunicación. ¿Qué se debe comunicar dentro del equipo, a quién, con qué frecuencia, con qué método?
- c. Reuniones. Los miembros del grupo generalmente se quejan entre sí de que las reuniones son tediosas, repetitivas, ineficaces, demasiado largas, demasiado frecuentes; de que las manejan unos pocos, se dedican a asuntos fuera de lugar y son una pérdida de tiempo.

Para ayudar a cambiar esa actitud, las reuniones del equipo deben afrontar estas cuestiones:

- ¿Necesitamos realmente una reunión del equipo?
- ¿Qué trata de lograr el equipo con esta reunión?
- ¿Qué tópicos abordaremos?
- ¿Quién es el responsable de esos tópicos?
- ¿Quién debe estar presente?
- ¿Cómo conduciremos esta reunión?

Generalmente, usamos procedimientos de grupo o procesos de trabajo para hacer cosas como distribuir informaciones o tomar decisiones, de forma que se garantice la actividad coordinada del equipo. La falta de procesos apropiados de trabajo puede llevar a muchos problemas en áreas importantes que afrontan los equipos.

4. *Relación interpersonal.* Cuando las personas deben trabajar juntas y cerca unas de otras para realizar una tarea común, normalmente brotan sentimientos de unas hacia otras. Hasta qué punto confían mutuamente unas en otras, se apoyan, se comunican y se sienten a gusto en la resolución de los conflictos que se produzcan entre ellas, influye mucho en su modo de trabajar juntas. El comportamiento verbal y no verbal muestra las consecuencias negativas de los sentimientos ruines, porque se evitan unas a otras, se

provocan (directa o indirectamente) y consideran irritante y hasta repugnante trabajar juntas. Generalmente, decimos que son casos de «químicas distintas» o de «conflictos de personalidades».

- a. **Confianza mutua.** El trabajo en equipo exige confianza y apertura, de manera que los miembros puedan exponer sus puntos de vista y hablar abiertamente de sus diferencias, sin miedo a represalias ni ridiculizaciones.
 - b. **Apoyo mutuo.** Cuando los miembros del grupo tienen un fuerte sentimiento de participación y de verse apoyados mutuamente, entran en el espíritu de equipo. Los miembros dan y reciben ayuda unos de otros, sin imponer condiciones. No necesitan proteger sus funciones contra los demás.
 - c. **Comunicación.** Los miembros no necesitan esconder sus comunicaciones. En virtud del apoyo mutuo, pueden decir abiertamente lo que sienten y cómo reaccionan unos respecto de otros. Cuando se comunican, saben que el resto del equipo les escucha y hará todo lo posible por comprenderlos.
 - d. **Resolución de conflictos.** La capacidad del grupo para examinar su proceso de mejoramiento de sí mismo caracteriza el espíritu de equipo. Los miembros del grupo aceptan las diferencias, que son inevitables y hasta deseables en no pocas ocasiones. No las suprimen ni fingen que no existen. Las trabajan abiertamente, como un equipo.
5. *Necesidades del liderazgo del grupo.* El trabajo en equipo exige que los miembros repartan entre sí las necesidades del liderazgo (como la iniciación o la fase de esclarecimiento), de forma que todos se desarrollen a través de la experiencia del grupo. Los estilos de liderazgo que utilizan los líderes influyen fuertemente en los procesos de comunicación y de trabajo del grupo. Los líderes de equipo deben examinar frecuentemente el impacto de sus estilos y estar abiertos al «feedback» de los miembros sobre cómo sus estilos de liderazgo están favoreciendo o perjudicando la eficiencia del equipo.
 6. *Utilizando los recursos de los miembros del equipo.* El trabajo en equipo exige la utilización máxima de los diferentes recursos de los individuos del grupo, como son sus habilidades, conocimientos y experiencias. Aceptan y dan consejos y consultas y se apoyan unos a otros, sin dejar por ello de reconocer las responsabilidades y especializaciones individuales.
 7. *Ambiente organizativo.* Cuando los grupos tienen flexibilidad, sensibilidad a las necesidades de los otros, hasta incentivar las diferencias, y los miembros del grupo no se sienten presionados a aceptar reglamentos rígidos, es porque han adquirido el espíritu de equipo. «Espíritu de equipo» significa que las personas trabajan intensamente en mantener el «clima de equipo» libre, abierto y lleno de apoyo mutuo.

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO: Notas para la eficiencia de tu equipo

Haz este ejercicio individualmente. En cada variable, escoge la nota que quieras, entre 1 y 5. La nota 1 significa muy malo, y la 5 muy bueno. Toma como base la manera como consideras que funciona tu grupo. Si recuerdas variables importantes que no se mencionan aquí, escríbelas en los números 8, 9 y 10 y dales también la nota oportuna. Que hagan lo mismo todos los miembros del equipo.

Después si tienes oportunidad, discute con otro coordinador las notas dadas a cada una de las variables, explicando tus razones y, si es posible, aportando un ejemplo concreto para explicar cada nota.

Al atribuir notas a las afirmaciones, pueden presentarse problemas en afirmaciones que contengan más de un aspecto. Un miembro del equipo puede pensar, por ejemplo, que en determinada variable daría una nota elevada a algunos miembros del equipo, pero baja al equipo en su conjunto. Otro puede creer, por ejemplo, que las metas (el primer punto) parecen «estar claras para todos», pero que, de hecho, apenas dos o tres personas «se sienten comprometidas». En estos casos, ¿cómo debe el equipo atribuir la nota a esta afirmación? Los miembros del equipo tendrán que tener en cuenta todos los aspectos de cada afirmación y atribuirles la nota por consenso.

1. Metas y objetivos del equipo

1	2	3	4	5
Confusos; conflictivos; poco interés.	diversos; indiferentes;		Claros para todos; aceptados por todos; todos se interesan por las metas; se sienten implicados.	

2. Funciones y responsabilidades

1	2	3	4	5
Las funciones y las responsabilidades no están claramente definidas o aceptadas; las responsabilidades se pelotean de unos a otros.			Las funciones y las responsabilidades son claramente comprendidas y aceptadas por todos y se recibe apoyo mutuo; los miembros son accesibles a ayudarse unos a otros.	

3. Procedimiento del grupo o proceso de trabajo

a. Toma de decisiones

1	2	3	4	5
Las decisiones se postergan; se toman sin la implicación de quienes tienen informaciones importantes; reciben baja aceptación.			Las decisiones se toman a su debido tiempo; con la implicación de quienes tienen informaciones importantes; reciben alta aceptación.	

b. Comunicación

1	2	3	4	5
Muy insatisfactoria o ineficiente.			Bastante satisfactoria y eficiente.	

c. Reuniones

1	2	3	4	5
Las reuniones son ineficaces; no abordan cuestiones relevantes.			Las reuniones son eficaces; abordan cuestiones que tienen relevancia.	

4. Relaciones interpersonales

a. Grado de confianza mutua

1	2	3	4	5
Los miembros desconfían unos de otros; tienen miedo a criticar o a ser criticados.			Los miembros confían los unos en los otros; expresan libremente sus reacciones negativas, sin miedo a represalias.	

b. Grado de apoyo mutuo

1	2	3	4	5
Cada persona piensa en sí misma; es indiferente a las necesidades y preocupaciones de los otros.			Hay una genuina preocupación de los unos por los otros; los miembros reciben ayuda de los demás del equipo y dan, también, su ayuda.	

c. Comunicación interpersonal

1	2	3	4	5
Falta comprensión al escuchar.			Escuchan comprensivamente.	

1	2	3	4	5
Conversación recelosa, cautelosa.			Conversación abierta, auténtica.	

d. Resolución de conflictos dentro del equipo

1	2	3	4	5
Rechazo a aceptar y a solucionar los conflictos.			Aceptan los conflictos y «se trabajan».	

5. Necesidades del liderazgo del grupo

1	2	3	4	5
No se satisfacen las necesidades del liderazgo del grupo; el grupo depende demasiado de una o dos personas.			Al crecer las necesidades del liderazgo del grupo, varios miembros se dedican a satisfacerlas («liderazgo compartido»).	

6. Utilización de los recursos de los miembros

1	2	3	4	5
Uno o dos contribuyen.			Los recursos del grupo son incentivados y utilizados completa y eficientemente.	

7. Ambiente organizativo

1	2	3	4	5
Restrictivo; presiones a favor de la conformidad; miembros y grupo en oposición; actuación rutinaria; personas estereotipadas y rígidas en sus funciones.			Libre; alentador; respeto a las diferencias; el grupo es flexible; busca nuevas y mejores maneras de trabajar.	

Los mejores esfuerzos por el desarrollo de un equipo tendrán poco valor si no van acompañados de intercambio de opiniones en grupo. Los equipos deben implementar sus acuerdos en el día a día. Y eso sólo podrán conseguirlo cuando los miembros se responsabilicen del acompañamiento de esos acuerdos. El desarrollo del equipo no se produce sólo durante las reuniones, sino que continúa en las actividades del día a día, en el modo de vida y en la manera como los miembros funcionan dentro del grupo.

La forma de actuación en equipo produce resultados cuando hay un ambiente alentador, en el que los líderes reparten efectivamente el liderazgo y los miembros del equipo se comunican efectivamente en una atmósfera de confianza, respeto y apoyo mutuo. Nunca está de más insistir en la necesidad de alimentar el desarrollo del equipo y de sus reuniones. Los encuentros frecuentes y regulares sirven para mantener a los miembros del equipo informados sobre los proyectos y las actividades del grupo, proporcionando la atmósfera adecuada para la discusión abierta de los problemas y sus soluciones. La forma de actuación en equipo no proporciona soluciones mágicas a las dificultades de gestión, pero ciertamente representa una mejor y más eficiente manera de gestionar y liderar.

Una ayuda con la que puedes contar, como líder, es lo que llamamos P U L S E: es un acrónimo proyectado por Bárbara y Kenneth Palmer, que sirve para recordarnos algunas de las principales señales de salud de nuestras reuniones de grupo y de los procesos de construcción del equipo. Mediante frecuentes y periódicos chequeos «pulse», puedes ir acompañando lo que está sucediendo en tu equipo. «pulse» significa:

P. Progreso y participación. ¿Está habiendo progreso? ¿Existe una buena participación?

U. Unión y comprensión. ¿Existe una buena comprensión de los objetivos, de la dirección, de las cuestiones, de las funciones y de las responsabilidades?

L. Lógica y sinceridad. ¿Están obrando las personas con franqueza y abiertamente unas con otras? ¿Está abordando el grupo las tareas con lógica serena y de manera ordenada?

S. Sensibilidad. Las necesidades, las preocupaciones y contribuciones de los miembros individuales ¿son recibidas con apertura de mente y con respeto?

E. Energía e incentivo. ¿Solicitan los miembros las ideas de los demás y son receptivos? ¿Está funcionando el grupo en el punto máximo de su potencial?

10. Desarrollo de los individuos

Todos nosotros, tú, yo y toda persona humana, necesitamos libertad para expresarnos.

Los líderes eficientes conocen esa necesidad. También reconocen que deben ayudar a quienes están bajo su autoridad a encontrar satisfacción en su trabajo y en su descanso, así como aceptación en el grupo.

Para que los individuos sientan satisfacción, los líderes tienen que garantizar que:

- tengan una sensación de realización personal en el trabajo que hacen;
- reciban el reconocimiento que corresponda a sus realizaciones;
- sientan que están contribuyendo de un modo positivo a los objetivos del grupo; que su producción es satisfactoria; que caen en la cuenta de sus errores y reciben la ayuda adecuada para mejorar;
- vean su trabajo como un desafío que exige lo mejor de sus esfuerzos, y que tienen en él responsabilidades ajustadas a sus capacidades;
- tengan la oportunidad de desarrollar todo su potencial, para poder progresar en experiencia y habilidades.

Proporcionar a cada individuo, dentro del grupo, el «clima» adecuado y las oportunidades de satisfacer esas necesidades es tal vez la tarea más difícil de los líderes, pero al mismo tiempo la más interesante y compensadora. Presentamos a continuación algunas maneras de crear el clima adecuado para conseguirlo.

1. *Realización personal, o la sensación de éxito tangible en el trabajo.* Cuando las personas logran llevar a buen término sus tareas, sienten que han llegado a resultados tangibles, y esa realización les motiva para afrontar la tarea siguiente. Aun en las tareas de naturaleza continua e ininterrumpida (por ejemplo, el trabajo del encargado de la facturación, cuyo trabajo es rutinario, día tras día), los líderes emprendedores pueden crear puntos de cierre en la realización de ese trabajo e incentivar a los trabajadores para que

se propongan metas diarias, semanales o mensuales. Los líderes deben posibilitar que esos trabajadores sepan que sus realizaciones son estimadas.

Muchas veces los empleados luchan contra un trabajo para el que no están preparados. Su falta de confianza va creciendo y acaba llevándoles a la frustración. Y la frustración puede llevarles a culpar a otras personas de su propia incompetencia. Antes de que las cosas lleguen a ese punto, los líderes toman en consideración la posibilidad de proporcionar a esos empleados orientaciones adicionales o cursos de perfeccionamiento. También pueden ponerlos en otros trabajos para cuya realización se sientan mejor capacitados.

2. *Reconocimiento por las realizaciones.* El reconocimiento refuerza la sensación de valía personal, especialmente cuando el reconocimiento viene de los líderes o de otras personas que pueden influir en el futuro de la persona. El «feedback» positivo sobre el rendimiento es una gran motivación para el trabajador. Cuando los empleados no saben cómo está saliendo su trabajo, porque los líderes no les comentan ni critican lo que hacen, pierden todo interés.

También es importante que las recompensas por el buen trabajo (reconocimiento de los gestores, aumentos salariales, bonificaciones...) sean iguales para todos los empleados. Cuando alguien no recibe reconocimiento alguno y ve que otra persona sí lo recibe, por trabajos que ambos han hecho igual de bien, el resultado es que esa persona pierde todo interés. Hay otra manera de desmotivar a los buenos trabajadores: elogiar a una persona por hacer un trabajo que nada tiene que ver con los objetivos de la organización, mientras se deja de lado a otra que realiza un buen trabajo que contribuye al logro de las metas de la organización. Por ejemplo: el líder que bonifica a tres personas que han decorado la oficina para una fiesta, pero no da señal alguna de reconocimiento ni bonificación alguna a quienes están trabajando duro y a fondo en las tareas ordinarias para las que están contratadas.

3. *Trabajo significativo o contribución importante.* Es normal que los empleados se sientan más motivados para la realización cuando saben que su trabajo es una contribución importante para el logro de los objetivos de la organización. Por el contrario, es muy probable que no se sientan motivados si ven que su trabajo no es significativo y que los objetivos de la organización se lograrán con independencia de que ellos realicen o no su obligación.
4. *Trabajo compensador.* Los empleados que se ven desafiados constantemente a emplear toda su habilidad para llevar a cabo una tarea están más motivados que los que conocen muy bien el trabajo que hacen y no necesitan desarrollar esfuerzo adicional alguno para realizarlo. Los líderes eficientes no hacen que todo trabajo sea tan rutinario que aburra a las personas. Hacen que el trabajo sea siempre interesante y suficientemente difícil para que los empleados tengan que esforzarse para realizarlo. Cuando las personas permanecen en una misma posición durante muchos años y en el mismo tipo de actividad, ese trabajo se convierte en rutinario para ellos. Antes de que tal cosa suceda, los líderes eficientes van promocionando a esas personas a actividades más desafiantes, de manera que puedan seguir desarrollando todo su potencial.
5. *Oportunidad para el desarrollo del potencial.* Los líderes emprendedores detectan qué

empleados tienen potencial y muestran mayor interés en progresar en la carrera; y también perciben quiénes sólo están interesados en tener un trabajo. Las organizaciones necesitan tanto de personas motivadas por el futuro de su carrera como de personas interesadas en mantener su trabajo. Los líderes eficientes incentivan a los empleados preocupados por progresar y que tienen potencial para ello, ofreciéndoles oportunidades para su crecimiento y promoción.

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO: PLAN DE ACCIÓN - MOTIVACIÓN

El comportamiento personal del líder al tratar con los subordinados actúa como incentivo importante en la motivación para lograr realizaciones. Los líderes pueden demostrar aprecio y aprobación, o bien desinterés, apatía o desaprobación. Pueden aumentar la motivación mediante su atención personal y el contacto social, o pueden también hacerla disminuir, manteniendo distancias que los separan de los miembros de la organización. Los líderes eficientes saben cómo motivar a los individuos.

Lee las motivaciones principales que enumeramos a continuación. Están relacionadas con las características del trabajo. Y cae bien en la cuenta de que los individuos no tienen sólo una de esas necesidades. Por lo general, las tienen todas, en diversos grados. ¿Cuál es la intensidad de esas necesidades? ¿Hasta qué punto sirven de motivación en la búsqueda de trabajo?

1. *Necesidades de alta realización.* Las respuestas afirmativas indican que las personas tienen estas necesidades.
 - ¿Viven las personas buscando nuevas maneras de mejorar su rendimiento?
 - ¿Están interesadas en hacer las cosas cuando su mayor preocupación es hacerlas mejor que los otros?
 - ¿Son constantes en proponerse mismas altos niveles de rendimiento?
 - ¿Reaccionan ante situaciones difíciles y desafiantes?
 - ¿Procuran descubrir cómo les está yendo en su trabajo, tratando de obtener el mayor «feedback» posible?
 - ¿Se entregan a una actividad cuando se responsabilizan de ella?
 - ¿Algunas de sus actividades integran objetivos de trabajo a largo plazo?

A las personas con necesidades de alta realización les gustan, por lo general, trabajos que tienen las siguientes características:

- Margen para establecer sus propios ritmos y métodos de trabajo.
- Disponibilidad de ayuda o supervisión de otros.

- Técnicas necesarias, que necesitan ser mejoradas.
- Altos niveles de rendimiento auto-reconocidos.
- Oportunidades para la innovación y la creatividad.
- Oportunidades de «feedback» sobre el desempeño de su trabajo, con sensación de realización por ese «feedback».
- Oportunidades para progresar en su carrera.
- Oportunidades para aprender de los errores y mejorar en el desempeño del trabajo.

2. *Necesidades de elevada asociación.* Las respuestas afirmativas indican que las personas las tienen:

- ¿Se sienten a disgusto cuando tienen que trabajar solas durante largos períodos de tiempo?
- ¿Hacen todo lo posible por buscar situaciones en las que pueden saber si son apreciadas y aceptadas por los demás?
- ¿Procuran desarrollar amistades duraderas?
- ¿Les preocupa que se rompan relaciones interpersonales positivas?
- ¿Procuran implicarse en proyectos colectivos?
- ¿Son sensibles a las demás personas, especialmente cuando ven que están enfadadas con ellos?
- ¿Les gustan las fiestas y las reuniones poco numerosas y distendidas?
- ¿Se implican personalmente con otras personas?

A las personas con necesidades de alta asociación les gustan, por lo general, trabajos en los que:

- Tienen oportunidades de interactuar con otros.
- Las personas parecen estar contentas.
- Pueden conocer a otras personas.
- Precisan la cooperación de otros para realizarlo.
- Pueden escuchar los problemas de los otros y ayudarles.

3. *Necesidades de mucho poder.*

- ¿Tratan de influir en los otros?
- ¿Ofrecen ayuda, consejo o apoyo a los otros, aun cuando no se lo pidan?
- ¿Tratan de influir en las otras personas controlando su comportamiento u obteniendo informaciones importantes que podrían influir en su comportamiento?
- ¿Hacen cosas con o para las otras personas, que provocan en ellas fuertes sentimientos positivos o negativos, como alegría y satisfacción, miedo o preocupación?
- ¿Les preocupa su propia reputación o posición?
- ¿Les gusta una buena discusión?
- ¿Tratan de alcanzar posiciones de autoridad, porque prefieren dar órdenes a recibirlas?
- ¿Tratan de pedir cuentas de todo?
- ¿Procuran tener símbolos de autoridad (como títulos o adornos en sus despachos que los diferencien de los demás) para ejercer influencia sobre los otros?

A las personas con necesidad de mucho poder les gustan, por lo general, trabajos en los cuales:

- Pueden dirigir personalmente el trabajo de otros.
- Otras personas necesitan acudir a ellas en busca de decisiones.
- Tienen una posición de importancia.
- Tienen la responsabilidad de garantizar que el trabajo funcione bien.
- Pueden influir sobre otros para que hagan un trabajo determinado.
- Tratan directamente con los jefes o con personas que ocupan posiciones de poder.
- Pueden controlar sus horarios de trabajo.

¿Qué tipo de necesidades tienes tú? Esta sección te ayudará a evaluarte a ti mismo. Después de responder a las preguntas que vienen a continuación, ¿puedes concretar las tres más destacadas en tu estilo de liderazgo?

1. Tus actuaciones de liderazgo que incentivan más a los individuos con necesidades de alta realización (sé muy concreto):

2. Tus actuaciones de liderazgo que desmotivan a las personas con necesidades de alta realización, o tus actuaciones que tienen implicaciones negativas en su rendimiento:

3. Tus actuaciones de liderazgo que incentivan a las personas con necesidad de alta asociación:

4. Tus actuaciones de liderazgo que desmotivan a los que tienen necesidad de alta asociación:

5. Tus actuaciones de liderazgo que incentivan a los que tienen necesidad de mucho poder:

6. Tus actuaciones de liderazgo que desmotivan a los que tienen necesidad de mucho poder:

EJERCICIO: TU GUÍA DE LIDERAZGO PARA AUTO-ANÁLISIS

Por favor, piénsalo bastante antes de responder a estas preguntas.

1. *Respeto mutuo entre el líder y el subordinado.* ¿Respetas a cada uno de tus subordinados? ¿Qué cosas concretas haces, con hechos o palabras, para demostrar a cada persona que cuenta con tu respeto?
2. *Mente abierta en las divergencias y en busca de sugerencias.* ¿Te gusta que tus subordinados acudan a hablar contigo y te aporten sugerencias? ¿Puedes acordarte de alguna cabezonería tuya, en algún episodio concreto, contra la aceptación del punto de vista de algún subordinado? ¿Logras escuchar pacientemente cuando un subordinado te presenta una idea con la que no estás de acuerdo?
3. *Entendimiento con los subordinados sobre lo que es necesario.* ¿Sabe cada persona lo que debe hacer? ¿Has tenido, al menos una vez, una conversación abierta y clara con cada uno de tus empleados sobre ellos mismos y sobre su trabajo? ¿Lo haces al menos una vez al año? ¿Con mayor frecuencia?
4. *Acercamiento.* ¿Se acercan a ti tus subordinados con timidez? ¿Facilitas conscientemente que los otros discutan asuntos personales contigo? ¿Los evitas, fingiendo siempre que estás muy ocupado?
5. *Autocontrol.* ¿Discutes con tus subordinados? ¿Permites que tus problemas personales influyan en tu manera de tratar a tus subordinados? ¿Eres capaz de mantener el control en las situaciones difíciles? ¿Pierdes el control?
6. *Mantener las promesas.* ¿Haces alguna vez promesas que no puedes cumplir? ¿Haces promesas con la intención de encontrar luego un modo de escapar a ellas antes de que llegue el momento de cumplirlas? ¿Necesitan tus subordinados recordarte las promesas que les has hecho? ¿Tienes todavía pendiente alguna promesa que no has cumplido?
7. *Paciencia.* ¿Te irritas cuando los otros no se comportan de acuerdo con tus expectativas? ¿Estás preparado para repetir las instrucciones a aquellos que tienen dificultad en asimilar las ideas nuevas? ¿Te irritan mucho los pequeños errores?
8. *Justicia e imparcialidad.* ¿Permites que tus gustos personales influyan en tu manera de tratar a las personas? ¿Tienes acuerdos especiales o negocios con individuos que no puedes explicar satisfactoriamente a los otros, que son tus subordinados? ¿Tienes la valentía suficiente para ser sincero e imparcial en cualquier circunstancia?
9. *Comprensión de la naturaleza humana y compasión.* ¿Te piden ayuda los demás para resolver sus problemas personales? ¿Cuántas veces lo han hecho durante este último año? ¿Eres capaz de adaptar el trabajo al trabajador, lo mismo que el trabajador se adapta al trabajo? ¿Das toda su importancia a los problemas de salud, a las

preocupaciones y sufrimientos de los demás?

10. *Lealtad.* ¿Pones normalmente tus intereses personales por delante de los de tus subordinados? ¿Asumes la responsabilidad por los errores de tu organización o departamento, o echas la culpa a tus subordinados? ¿Eres tan sinceramente leal con tus subordinados como quieres que ellos lo sean contigo?
11. *Aprecio.* ¿Acostumbras a mostrar tu aprecio por el trabajo bien hecho? ¿Demuestras tu satisfacción a las personas que trabajan bien de continuo, o sólo mencionas elogiosamente las realizaciones extraordinarias? ¿Sueles expresar tu aprecio sólo a los que hacen un buen trabajo o también a todos los demás?
12. *Coherencia.* ¿Sueles pedir mucho unas veces, y poco otras? ¿Das privilegios unas veces sí y otras no, en las mismas condiciones? ¿Lo que pides a las personas es coherente, de acuerdo con la dificultad inherente al trabajo que demandas? ¿Y es coherente en relación con la capacidad de los trabajadores?
13. *Razonabilidad.* ¿Sueles pedir a tus subordinados que hagan lo que a ti no te gusta hacer? Al atribuir a otras personas tareas que tú nunca has realizado, ¿sueles considerar cuidadosamente la cantidad de trabajo que razonablemente puedes esperar?
14. *Observación.* ¿Sabes exactamente lo que cada persona hace cada día? ¿Puedes poner por escrito los pasos necesarios para el trabajo que hacéis en tu organización o departamento? ¿Te tienen que avisar los demás de que no se están cumpliendo las normas, o normalmente lo ves por ti mismo?
15. *Metas y planes.* ¿Tienes metas concretas y un plan definido para tu grupo u organización? ¿Esperas producir una cantidad y una calidad determinada de trabajo? ¿Tienes un plan para el desarrollo de las personas a las que lideras?

11. Clima de la organización

¿Te has parado alguna vez a pensar por qué formamos grupos y organizaciones? Entre otras cosas, para atender ciertas necesidades y alcanzar determinados objetivos. Mirando las cosas desde este ángulo, podemos medir el éxito de una organización preguntando hasta qué punto logra alcanzar el objetivo al que se proponía llegar.

Las organizaciones tienen al menos dos conjuntos de necesidades fácilmente identificables:

1. Las necesidades de las tareas.
2. Las necesidades de las personas.

Las necesidades de las tareas muestran la función del trabajo hecho por la organización. Una escuela, por ejemplo, necesita subsidios y materiales adecuados, personal especialmente formado, edificios apropiados, suficiente cantidad de fondos, participación de los padres y de las entidades comunitarias, así como estrategias para llevar a la práctica sus programas.

Las necesidades de los individuos provienen simplemente de que las personas trabajan dentro de las organizaciones. Las personas tienen necesidad de participar, de actuar, de recibir reconocimiento, de autovaloración, de identidad, de integridad... y otros tipos de necesidades, como la de una mínima seguridad económica. Mediante la interacción que se produce dentro de las organizaciones, las personas logran satisfacer sus necesidades, al menos hasta cierto punto.

Cualquier esfuerzo dirigido a mejorar el rendimiento de una organización debe centrar su atención necesariamente en:

1. El aumento de la eficiencia de las actividades propias de la organización; es decir, atender mejor a las necesidades de las tareas.
2. La maximización de las posibilidades de crecimiento humano dentro de la organización; es decir, dar con mejores formas de atender a las necesidades de las personas.

Al hablar de la mejora de la eficiencia de una organización, parece útil dividir en partes esa preocupación global y tratar del crecimiento y del desarrollo humanos como cosas distintas de la tarea a que se dedica la organización. Las personas que trabajan solas o en colaboración con otras pueden realizar una infinidad de tareas en la organización. Cualquier organización eficiente tiene unas necesidades que son atendidas por las personas mediante la realización de determinadas tareas, y otras que son atendidas mediante el desarrollo de las relaciones humanas.

En el estudio de cualquier sistema social, como una organización o una institución, dos dimensiones principales ayudan a determinar su eficiencia:

1. *La calidad de las relaciones.* En un sistema social, las personas establecen y mantienen entre sí gran variedad de relaciones, cuya calidad puede ir desde la más extremada superficialidad hasta la más profunda significatividad, y desde la competitividad declarada hasta la plena colaboración y apoyo mutuo. La calidad de esas relaciones influye mucho en el potencial de crecimiento y desarrollo humanos, y se convierte en una

variable crítica para determinar la eficiencia de la organización.

2. *El grado de continuidad de las actividades de la tarea.* Para funcionar dentro de un sistema social, las organizaciones necesitan planificar, implementar y evaluar una gran cantidad de actividades relacionadas con las tareas. El grado de continuidad varía desde la falta absoluta de rumbo y el carácter fortuito hasta la orientación abierta al objetivo establecido. El grado en que las organizaciones dirigen las actividades relacionadas con sus tareas (es decir, planificándolas e implementándolas hacia objetivos suficientemente claros) influye enormemente en la eficiencia y la eficacia del sistema.

Mediante la realización de determinadas tareas y el fomento de las relaciones humanas, las organizaciones cubren muchas necesidades importantes, aunque las estructuras organizativas o los mismos miembros del grupo no las acepten ni las reconozcan.

Hasta qué punto las organizaciones consideran importantes las necesidades de la tarea y las necesidades de las personas, depende de varios factores. La filosofía de la organización influye mucho en las prioridades (valores operativos) de esos factores. Por ejemplo, en una organización cuya filosofía se base exclusivamente en el lucro, el desarrollo de sus miembros tendrá una prioridad baja. Esa organización sólo atenderá a las necesidades de las personas en la medida en que sea necesario para que éstas sigan produciendo un volumen que garantice el lucro de la organización.

Una organización con un conjunto de valores diferente puede considerar el desarrollo del potencial humano como su prioridad más elevada. Este tipo de organización considera las necesidades de la tarea como problemas que hay que solucionar para sobrevivir económicamente.

Claro que una organización y sus miembros pueden tener valores consistentes tanto respecto de la ganancia como respecto de las necesidades de crecimiento humano. Pero, debido a las exigencias del medio en que actúan, acaban exagerando su énfasis en las necesidades de la tarea o en las necesidades humanas.

Si queremos examinar una organización de este último tipo, es difícil definir con exactitud su estado actual. Una de las formas de hacerlo consiste en intentar «hacer una lectura» o un «diagnóstico» del comportamiento de los individuos y del grupo, siguiendo el hilo de las dos dimensiones principales que ya hemos descrito:

1. Calidad de las relaciones establecidas y mantenidas dentro de la organización.
2. Grado de continuidad de las actividades relacionadas con la tarea que se realiza en la organización.

Para describir estas dos dimensiones de una manera más completa, vamos a centrarnos en cada una de ellas por separado.

Calidad de las relaciones

Baja	Media	Alta

La parte más baja de la escala refleja las relaciones impersonales y superficiales que existen dentro de la organización. La comunicación entre las personas se establece, por lo general, sobre las cosas rutinarias del trabajo y no es de apoyo y estímulo, sino de confrontación.

Las relaciones que tienen lugar en estas condiciones tienden a hacer que las personas adopten posiciones de auto-preservación y defensa, con un bajo nivel de compromiso con los demás. La postura que suele tomarse frecuentemente en este punto de la escala es la de «cuida tu propia vida», o «no te metas». Las personas suelen considerar que las relaciones que mantienen carecen de significado y que su valor es poco más que meramente superficial.

En general, las personas consideran esas condiciones alienantes y hasta cierto punto deshumanizadoras, porque cualquier sentido de valía que en ellas puedan adquirir sobre sí mismas resulta, como máximo, de su trabajo y no de lo que ellas son como personas. Sus relaciones están marcadas por el secreto, por la competitividad velada y por sentimientos no reconocidos de rabia, resentimiento, amargura y frustración. En lugar de expresar abiertamente esos sentimientos e insatisfacciones, las personas suelen apartarse. Actuar de otro modo entrañaría el riesgo de hacerse vulnerables los unos a los otros. En esas condiciones, la vulnerabilidad puede asustar mucho. Los que no se amedrentan por la vulnerabilidad tampoco ven razón alguna para intentar mejorar las relaciones, y lo que casi siempre desarrollan es una actitud de indiferencia.

El punto más alto de la escala se refiere a aquellas relaciones existentes en la organización en las que las personas están comprometidas en el crecimiento y desarrollo mutuo. Se estimulan las unas a las otras y valoran sus diferencias. Demuestran un genuino interés por los individuos como personas.

Es normal que las diferencias de estilo, de enfoque y hasta de valores personales creen tensión. Pero, en lugar de intentar evitar o reducir esa tensión por el camino de las armonías simplificadoras o de fingir que no existen diferencias, las personas las afrontan de forma que las lleven a aprender y a crecer. Las personas pueden adquirir un mayor sentido de identidad y de integridad al ser capaces de debatir sus propias diferencias de valores, estilos y prioridades.

Para esclarecer y testimoniar los valores se requiere un alto grado de interdependencia entre las personas. Se abren al influjo mutuo, de forma que se hacen vulnerables expresando sus sentimientos y permitiendo que los demás los examinen y les transmitan su «feedback» sobre sus errores. Expresan claramente sus necesidades de aprendizaje y de vida. Se estimulan, se desafían y se apoyan unas a otras, en un esfuerzo destinado a la conquista de los objetivos comunes.

En este punto óptimo de la escala, las personas ven que las relaciones que promueven y mantienen en la organización tienen una importancia decisiva, por lo que invierten las unas en las otras para sostener y desarrollar cada vez más esas relaciones.

Grado de continuidad

Bajo	Medio	Alto

«¿Cómo puede ayudarnos lo que hacemos a alcanzar nuestro objetivo (es decir, nuestras metas)?». Es una pregunta que se repite continuamente. Las organizaciones deben planificar, implementar y evaluar las actividades de un modo sistemático. El punto al que la organización orienta, dirige y controla las actividades influye mucho en la eficiencia de esa organización.

El grado de dirección varía de una organización a otra, y en algunos casos varía de una época a otra, dentro de una misma organización. La escala indicada arriba trata de abarcar la extensión de la dirección existente en una organización.

El extremo más bajo de la escala indica actividades de tareas fortuitas, sin rumbo, desvinculadas y desorganizadas. Muchas veces, la planificación realizada lejos del lugar en el que se va a llevar a efecto acaba siendo caprichosa e impulsiva. Los responsables de implementar una tarea no siempre conocen la vinculación de su actividad con las demás actividades. Cuando sucede esto, el trabajo, en lugar de orientarse hacia la meta, pasa a orientarse hacia la actividad misma; es decir, la meta pasa a no ser más que el acompañamiento de un procedimiento, sin apenas más propósito que la propia actividad, sin ir más allá de la pregunta: «¿Está hecho el trabajo?»

En esas condiciones, las personas no perciben la extraordinaria cantidad de duplicación de esfuerzos que se produce. No perciben la causa de tantas actividades inútiles e irrelevantes, que inicialmente proceden de una planificación insuficiente y carente del acompañamiento de la evaluación. Se percibe un extraordinario desperdicio de recursos, aunque pocas veces se le llama «desperdicio», porque casi nadie sabe que existe.

Las líneas de responsabilización, en la parte más baja de la escala, casi siempre están mal definidas o son inexistentes, y la mayoría de las personas, e incluso de los departamentos, hacen más o menos «lo que buenamente les parece», con poca o ninguna vinculación entre sí. La organización casi nunca evalúa el trabajo en términos de su eficiencia, debido a que sus patrones son tan confusos y poco consistentes que hacen imposible una evaluación adecuada. Generalmente, la evaluación no pasa de una pregunta como ésta: «¿Realizaste tu actividad en el tiempo previsto?».

En el punto más alto de la escala, los participantes concretan y entienden el propósito, las metas y las actividades implicadas en cualquier tarea. Dan la más alta prioridad a la planificación, fundamentándola en una evaluación sistemática y permanente, orientada a suministrar la mayor información posible sobre los resultados de la tarea o de la actividad.

Orientados en dirección a los objetivos, consideran de la mayor importancia la eficiencia y la eficacia, y su pregunta es: «¿Haces el trabajo lo mejor posible y en el tiempo asignado para conseguir los objetivos de la organización?».

En general, esto es señal de que hay un alto grado de responsabilización e interdependencia entre los departamentos y las personas dentro de la organización. La más estricta conducción de las actividades minimiza la duplicación de esfuerzos e integra el flujo del trabajo en una operación sinérgica.

En estas condiciones, la evaluación es bastante directa, porque están definidas las metas, las funciones y las actividades exigidas para alcanzar los objetivos, así como los criterios rectores. Las personas comprenden lo que deben hacer, pero también cuándo deben hacerlo y por qué.

En esta escala, que va de abajo arriba, hacemos una yuxtaposición de las dimensiones y llegamos a la siguiente matriz:

Diagrama 1

Calidad de las relaciones	Alta			
	Media			
	Baja			
		Bajo	Medio	Alto
	Grado de continuidad			

Utilizando el Diagrama 1, vemos que, determinando una posición en la escala de cada dimensión, podemos luego establecer la intersección de las dos posiciones en la escala. Por ejemplo, si determinamos que una organización se rige principalmente por el comportamiento actividad-tarea, y las personas, por su parte, se relacionan unas con otras de manera superficial, esa situación debemos señalarla en nuestra matriz como lo muestra el Diagrama 2:

Diagrama 2

Calidad de las relaciones	Alta			
	Media			
	Baja			(A,B)
		Bajo	Medio	Alto
	Grado de continuidad			

Analizando los resultados de las coordenadas descritas en este diagrama, podemos llamar Organización A a la correspondiente a A,B; y Organización B a la correspondiente a B,A. Sabemos que el grado de continuidad será bajo en B y alto en A. La calidad de las relaciones

será alta en B y baja en A. Una señalización M,M, referida a otra Organización C, indicaría un nivel medio tanto en las relaciones como en la continuidad.

Calidad de las relaciones	Alta	Organización A Alto grado de orientación a la tarea		
	Media	Bajo grado de orientación a las relaciones		
	Baja	(A,B)		
		Bajo	Medio	Alto
	Grado de continuidad			

Calidad de las relaciones	Alta	Organización B Bajo grado de orientación a la tarea		
	Media	Alto grado de orientación a las relaciones		
	Baja	(B,A)		
		Bajo	Medio	Alto
	Grado de continuidad			

Calidad de las relaciones	Alta	Organización C Grado medio de orientación a la tarea		
	Media	(M,M)		
	Baja	Grado medio de orientación a las relaciones		
		Bajo	Medio	Alto
	Grado de continuidad			

Con estas matrices delante, puedes ver que los miembros de las Organizaciones A, B y C tendrán experiencias diferentes. Los de la Organización A experimentarán relaciones impersonales y rigurosos requisitos de trabajo. Un ejemplo puede ser la cadena de montaje de automóviles.

Los de la Organización B experimentarán, seguramente, relaciones más amigables y de apoyo mutuo, y exigencias de trabajo mucho menos severas. Los miembros de un club social hacen rifas y organizan fiestas de beneficencia, pero la mayor parte del tiempo que están en el club lo pasan tomando café y conociéndose mejor los unos a los otros; no importa mucho cómo organicen la rifa, sino que las personas se lo pasen bien haciéndola y se ayuden unas a otras.

Vemos que las dos organizaciones, A y B, tienen diferentes «climas» y experimentan las cosas de modo diferente. En el capítulo siguiente vamos a explorar más a fondo la relación existente entre el clima de las organizaciones y las dimensiones que hemos esbozado en los Diagramas 1 y 2.

12. Comunicación eficiente

La comunicación eficiente ocupa el centro de toda la actividad de liderazgo. Los líderes saben que podrán alcanzar sus objetivos con mayor facilidad si cuentan con la cooperación de las personas con las que trabajan. Su capacidad de comunicarse eficientemente les permite influir en las actitudes y en los actos de sus colegas y subordinados.

Como líder, lograrás vender mejor tus ideas si te comunicas de una manera eficiente. La capacidad de expresarte con claridad y eficiencia puede ser tu habilidad más valiosa.

¿Qué es la comunicación?

Es un intercambio mutuo de información y comprensión realizado por cualquier medio eficaz.

Lo cual implica afirmar que la comunicación, para que sea eficiente, debe incluir un trasvase de ideas inteligibles. Y si no hay un flujo en las dos direcciones, no puede decirse que haya existido verdadera comunicación.

Imagínate a un hombre solo en una pequeña isla en medio del mar, pidiendo socorro a gritos con toda la fuerza de sus pulmones. ¿Está comunicándose? Naturalmente que no. ¡Cuántas veces nuestras comunicaciones acaban perdiéndose, como los gritos de ese hombre, tal vez por las presiones del tiempo y de los negocios...!

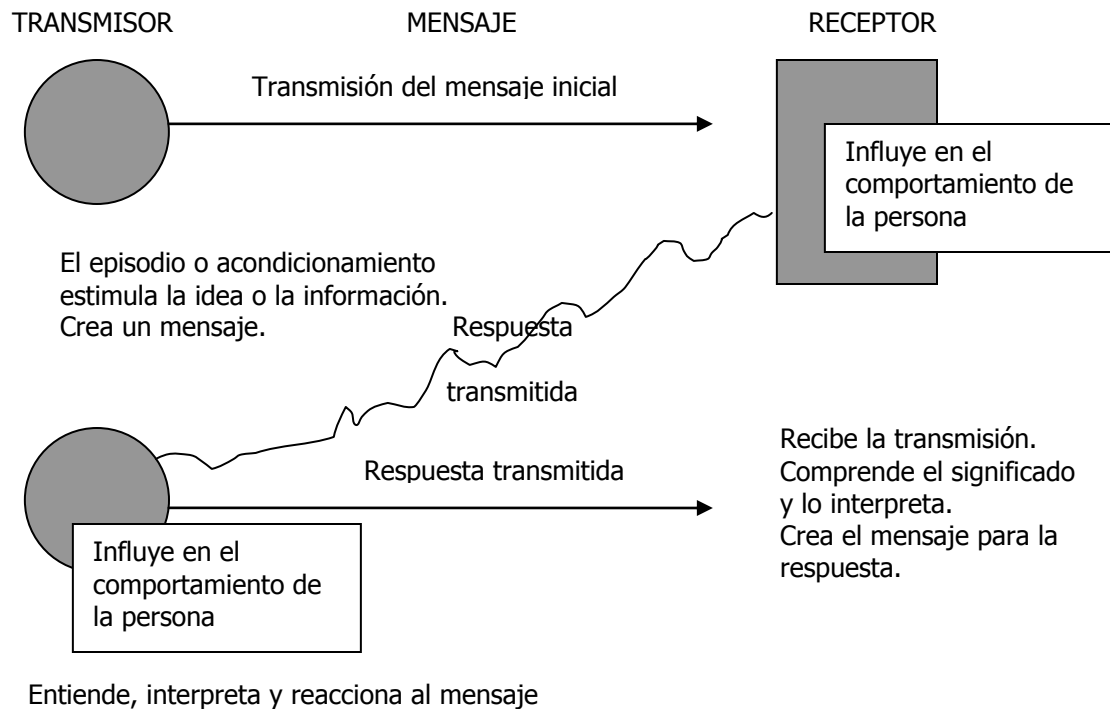
Las investigaciones más recientes demuestran que el 70% de las comunicaciones que se producen en una organización, tanto verbales como escritas, no llegan a cumplir su finalidad.

La habilidad en la comunicación nunca nace sin esfuerzo y planificación. Como cualquier otra técnica, se desarrolla con la práctica.

Mediante la comunicación compartimos hechos, sentimientos, ideas y actitudes. Toda comunicación contiene tres elementos:

1. Un transmisor que genera la comunicación.
2. El propio mensaje.
3. Un receptor del mensaje.

En el siguiente diagrama podemos ver el contenido y la dinámica del proceso de la comunicación.



El transmisor espera influir en el comportamiento del receptor (como se muestra en la línea que apunta a «influye en el comportamiento de una persona»). Observa también que los mensajes son generados desde fuera, pero que el significado viene de dentro, porque las personas transmiten mensajes, no significados. El proceso de la comunicación va en los dos sentidos. Uno habla, otro escucha. Para que haya comunicación eficiente es necesario que haya reacción, «feedback».

Muy frecuentemente, las personas consideran al oyente, al receptor, como una fuerza pasiva, y no como agente en el proceso de la comunicación. Lo importante no es lo que el transmisor dice, sino lo que el receptor acepta.

Diversos estudios nos muestran que las personas nos estamos comunicando, de una u otra forma, durante siete de cada diez minutos. Puede ser hablando, escribiendo, oyendo a otros o enviando mensajes no verbales, con el cuerpo.

Evidentemente, la voz es el principal vehículo de comunicación. Los líderes eficientes dependen mucho de la voz. Emplear la palabra hablada como medio de comunicación tiene sus ventajas:

- puede personalizar el mensaje;
- puede adaptar el mensaje a la persona presente;
- es un medio bastante rápido de comunicación, que recibe respuestas o suministra

informaciones casi instantáneas;

- permite reacciones rápidas de los subordinados, de forma que los líderes saben si ellos han recibido de hecho el mensaje transmitido.

La palabra escrita tiene dos ventajas sobre el mensaje hablado:

1. Permite que los líderes reciban las cosas de forma que puedan distribuir ese mismo mensaje a otras personas.
2. Permite establecer un registro permanente del mensaje, al que poder referirse en el futuro.

Las personas también pueden comunicar ideas a través de mensajes no verbales. La comunicación no verbal se refiere a los mensajes que las personas envían:

- mediante expresiones faciales;
- mediante cambios en el tono de la voz;
- mediante movimientos del cuerpo.

A veces los mensajes no verbales dicen más que las palabras. Puedes decir a una persona que no está interviniendo nada en un diálogo: «No me gusta su actitud». Pero es probable que esa persona, que guardaba silencio, estaba comunicándose con movimientos de su cuerpo (gestos no verbales).

También nos comunicamos mediante la audición. Los oídos desempeñan en las comunicaciones de liderazgo un papel mucho más importante de lo que imaginamos. Gran parte de la responsabilidad de los líderes reside en oír lo que dicen los demás. Una buena parte de su éxito en el trabajo con personas y a través de ellas depende de su capacidad de oír. (En el capítulo siguiente hablaremos más profundamente sobre este tema de la audición).

Corriente de comunicación

Al considerar los elementos implicados en el conjunto de la comunicación, y examinando cada uno de esos elementos como un hilo de la corriente de la comunicación, queda claro que cada elemento depende del otro elemento que tiene junto a sí, para que pueda existir una fuerte red de comunicación. Veamos esto más a fondo:

1. *Los transmisores inician los mensajes.* Tanto en las grandes como en las pequeñas organizaciones, puede suceder que los iniciadores del mensaje no tengan una visión clara de lo que van a comunicar. Hay poca esperanza, entonces, de que se transmita el verdadero mensaje.

Para que el mensaje sea transmitido por la red, los transmisores deben responderse a estas cinco preguntas:

¿Quién? ¿Quién es la persona con la que estoy hablando o a la que estoy escribiendo?
¿Qué tipo de persona es? ¿Sabe lo suficiente sobre este tema para actuar al recibir mi

mensaje?

¿Qué? ¿Qué estoy intentando decir? ¿Qué tipo de información adicional debo transmitir con el mensaje? ¿Qué debo dejar afuera?

¿Por qué? ¿Por qué quiero comunicar este mensaje? ¿Por qué es importante? ¿Por qué debe recibir la otra persona esta información?

¿Cuándo? ¿Cuándo debo transmitirlo? ¿Cuándo estará la otra persona dispuesta para lo que le digo?

¿Cómo? ¿Cómo debo comunicar esto? ¿Cómo puedo tener la certeza de que la otra persona comprenderá o escuchará lo que le digo?

2. *Mensaje.* Los comunicadores deben tener una idea clara de sus mensajes y de sus propósitos para poder comunicarse eficientemente. Los transmisores deben ser capaces de expresar sus ideas con palabras, símbolos o sonidos que den a los receptores el significado que se pretende.
3. *Información.* Los transmisores deben ofrecer la suficiente cantidad de informaciones a los receptores. Si éstos no tienen datos suficientes para poder actuar, la corriente quedará interrumpida. Muchas veces, en el ajetreo de las actividades cotidianas, las personas confunden los datos con las meras deducciones. Pasar a la acción basándose en deducciones (como sucede cuando leemos entre líneas) y no en los datos, representa un serio obstáculo a la comunicación eficaz.
4. *Lenguaje.* En la comunicación oral y escrita, los gestores usan a veces palabras grandilocuentes para impresionar y no para expresar. Esas palabras son bonitas sobre el papel y parecen elocuentes cuando son oídas; pero, si el receptor no las entiende, el lenguaje no conseguirá su objetivo.

Los líderes deben informar, no impresionar. No deben avergonzarse de elegir palabras sencillas y comunes, en lugar de expresiones complejas que nadie conoce.

5. *Significado de las palabras.* Los líderes eficaces emplean palabras que tienen el mismo significado para quien habla y para quien oye. Para un trabajador de una empresa industrial, «llave» puede ser una herramienta pesada; para la mayor parte de la gente, es la pequeña pieza que utilizamos para abrir las cerraduras.

De los centenares de palabras que tiene cada idioma, la mayor parte de las personas empleamos menos de dos mil en nuestras conversaciones diarias. Muchas de esas palabras tienen diversos significados completamente diferentes. En consecuencia, una parte del problema de la comunicación es la semántica (el significado de las palabras). Cuando uno habla y emplea unas palabras concretas, ¿entienden lo mismo todos sus oyentes? Veamos dos ejemplos:

1. Define «orden»:

2. Define «ordinario»:

La palabra «orden» tiene más de treinta significados distintos. Y la palabra «ordinario» también puede confundir. Una cosa ordinaria puede ser algo corriente, común, habitual. Pero también puede ser algo de baja calidad, vulgar, sin distinción.

Las palabras, por sí mismas, no tienen significado alguno. Son las personas las que les atribuyen un significado concreto.

6. *Medio.* Las organizaciones crecen, y los contactos personales entre los gestores y los empleados son cada vez más difíciles de mantener. Aunque la comunicación directa, cara a cara, sea mejor que cualquier otro medio, el problema del tamaño y de la distancia hace imposibles muchas veces los contactos personales. La elección de un medio puede reducirse al teléfono o a la nota por escrito. Esta selección puede facilitar o dificultar la llegada del mensaje a su destino. Por ejemplo, hay personas que necesitan ser informadas personalmente para que la comunicación dé resultado. Aunque la tecnología está produciendo equipos audiovisuales cada vez más sofisticados para acercar a las personas, puede haber problemas cuando no empleamos el medio físico de la comunicación cara a cara.
7. *Receptores.* En la comunicación cara a cara, los buenos receptores no sólo utilizan sus oídos para captar el mensaje, sino también sus ojos para estudiar las expresiones físicas y los gestos de quien habla. Los transmisores deben tener en cuenta muchos aspectos relacionados con los receptores. La voluntad, los deseos, las necesidades y los gustos de los receptores influyen en su modo de captar los mensajes.
8. *Experiencia y formación.* Los líderes eficaces conocen la formación de sus oyentes. Adoptar una postura de superioridad al hablar con otras personas es tan peligroso como insultar su inteligencia. En ninguno de los dos casos produce el mensaje resultado alguno. Los buenos gestores procuran conocer a sus oyentes y tener la mejor información posible sobre ellos. Y hablan con ellos, no para ellos.

Las personas de los distintos tramos de edades tienen sus propios gustos, actitudes, necesidades e intereses. También se necesita casi un idioma especial para comunicarse con ciertos grupos. Los comunicadores más preparados se mantienen en sintonía con las circunstancias y la edad de sus oyentes. Muchas veces los líderes tendrán que comunicarse con las personas de más edad de un modo totalmente distinto de como tendrán que hacerlo con los más jóvenes.

9. «*Feedback*». ¿Han entendido el mensaje recibido? En caso afirmativo, el eslabón del «feedback» completa la corriente de la comunicación. Une todos los demás eslabones.

Alguna forma de «feedback» tiene que existir antes de que tengamos la certeza de que se ha completado la comunicación. El «feedback» incluye también la evaluación. Los mejores esfuerzos no sirven de nada si el que habla no sabe si el mensaje ha sido asimilado. Una buena técnica para obtener el «feedback» consiste en hacer preguntas y estimular las reacciones de los oyentes.

Objetivos de la comunicación

La comunicación debe tener unos objetivos. De lo contrario, no pasa de ser una pérdida de tiempo y de energía. He aquí algunos de ellos:

1. *Proporcionar información*. La comunicación busca informar, pero la comprensión debe seguir de inmediato al conocimiento. No se trata sólo del «qué», sino también del «por qué».

Uno de los objetivos de la comunicación es transmitir, mediante palabras, imágenes, símbolos o acciones, toda la información necesaria para alcanzar las metas que interesan al grupo y a la organización.

2. *Garantizar la comprensión*. Es una vía de dos direcciones, que implica recibir comprensión, pero también transmitirla. Sigue de cerca al propósito inicial, que es dar información. De hecho, el problema no es tanto facilitar el entendimiento cuanto evitar los malentendidos. En otras palabras, el objetivo es comprender y ser comprendido.
3. *Conseguir la actuación*. La motivación de las otras personas es una parte importante del trabajo del líder. Las personas juzgan a las organizaciones por los resultados que consiguen. Toda la comunicación del mundo es inútil si no produce resultados. Obtener resultados a través de las personas no es suficiente. Una parte vital de la función del líder, el ser o no ser de la comunicación, es lograr a través de las personas los resultados exactos que se buscan.
4. *Convencer*. La mayor parte de las personas gastamos más energías que en cualquier otra actividad en tratar de convencer a otros para que hagan algo determinado. Cada cual quiere vender a otros alguna idea, algún producto o servicio. Empleamos todo tipo de argumentos para cambiar los pensamientos, las acciones y las opiniones de esos otros. Los líderes se comunican con tanta mayor eficacia cuanto mayor sea su éxito en convencer a los demás.

PARTE II

LIDERAZGO AFECTIVO PARA COORDINADORES

1. Sé menos administrativo y más un líder orientador

Las organizaciones educativas y pastorales modernas están expuestas a múltiples cambios. Los cambios tecnológicos y demográficos promovidos por las tecnologías de la información y la comunicación han globalizado las relaciones sociales. Las incertidumbres asociadas al cambio generan con facilidad emociones negativas que deben ser prevenidas mediante la presencia de coordinadores afectivos.

En este documento se adopta la perspectiva de que la gestión (componente administrativo de todo coordinador) y el liderazgo de coordinadores de pastoral son dos tareas complementarias y que se necesitan la una a la otra. Así, el liderazgo no produce los resultados deseados sin la existencia de una buena gestión en la ejecución de las actividades. Una ejecución correcta permite a un departamento de pastoral alcanzar sus objetivos. Por otra parte, la gestión sólo puede ejecutarse si existe una visión, una misión y unos valores explícitos que permitan al coordinador determinar prioridades. En este sentido, todo coordinador ha de tener algunas de las cualidades propias de un gestor y todo gestor ha de saber liderar procesos de ejecución, pero es muy difícil ser gestor y psicólogo-orientador al mismo tiempo.

El liderazgo aborda los procesos de cambio y sus consecuencias, mientras la gestión trata sobre las acciones y los procedimientos que permiten la adaptación al cambio. La realidad es que ambos roles son complementarios y necesarios en las organizaciones pastorales. Uno de los principales atributos del liderazgo es saber mantener de forma simultánea la atención hacia el futuro y hacia el presente.

2. Inteligencia y liderazgo

Del conjunto de libros que se han publicado en los últimos años sobre liderazgo, destacan aquellos que relacionan la inteligencia del coordinador con sus actitudes y comportamientos. A los atributos asociados a la experiencia y a la inteligencia cognitiva o intelectual se les asocian nuevas características relacionadas con el concepto de inteligencia emocional, inteligencia social, inteligencia moral o inteligencia práctica. En otras palabras, la inteligencia se convierte en todas estas aproximaciones teóricas en el atributo esencial del liderazgo que puede tener un coordinador. ¿Qué definirían mejor la relación entre inteligencia y liderazgo? Entre estos atributos destacan los valores, las características de la personalidad del coordinador, la capacidad para manejar las emociones y la confianza que inspira. Esos atributos permitirían explicar el hecho de que la percepción que tienen los demás sobre la inteligencia de uno, se relaciona mejor con su capacidad de liderazgo que con los resultados obtenidos al medir su inteligencia mediante pruebas objetivas. En otras palabras, el denominado «yo social» se convierte en una fuente de información para los demás sobre la capacidad que uno tiene de ejercer y transformarse en coordinador y orientador. A ello se uniría el hecho de que la asociación entre inteligencia y liderazgo sería mayor en aquellas situaciones en las que el coordinador encuentra un gran apoyo y tiene una gran experiencia en el ejercicio de esa función.

El hecho de que el liderazgo esté asociado a un amplio rango de atributos sugiere la existencia de consideraciones emocionales y sociales para explicar la conexión entre inteligencia y liderazgo. El hecho de que dos de los ámbitos que promueven una mayor asociación entre inteligencia y liderazgo sean la percepción que se tiene coordinador y un nivel de estrés bajo, permite situar la relación entre inteligencia y liderazgo en el ámbito de las emociones y los afectos. Uno no puede liderar con inteligencia si no es capaz de interpretar bien las emociones propias y las de los demás.

2.1 Inteligencia emocional y liderazgo

El manejo inteligente de las emociones, y su expresión en forma de manifestaciones afectivas, definirían la principal características de los nuevos coordinadores de pastoral.

1. Capacidad de conocerse a uno mismo:

- Conocer las limitaciones que uno tiene.
- Conocer las posibilidades que uno tiene de hacer que las cosas cambien para bien.
- Confiar en uno mismo.
- Saber interpretar las emociones propias.
- Mantener una autoestima alta.

2.2 Capacidad de gestionar las propias emociones:

- Saber controlar las emociones negativas.
- Saber expresar las emociones positivas en forma de manifestaciones afectivas.
- Saber controlar el «yo» para convertirlo en un «nosotros».
- Manifestar los valores de integridad, honestidad, responsabilidad, competencia, afinidad, compromiso, autonomía y resiliencia.
- Inspirar confianza.
- Ser capaz de adaptarse a los cambios.
- Tener curiosidad e inquietudes.
- Orientarse hacia la excelencia profesional.
- Saber pedir consejo cuando se necesita ayuda.

2.3 Capacidad de conocer y entender a los demás:

- Mostrarse sensible a las emociones de los demás.
- Mostrar una actitud de servicio a los demás.
- Manifestar los valores de humildad, compasión, respeto y lealtad.
- Mantener actitudes y conductas coherentes y previsibles.
- Saber poner límites a demandas y conductas inapropiadas.

2.4 Capacidad de relacionarse con los demás

- Establecer relaciones de afinidad con los demás
- Garantizar la discreción y la confidencialidad en las relaciones personales
- Establecer relaciones de confianza mutua
- Fomentar el trabajo en equipo
- Respetar la autonomía profesional
- Comunicar bien
- Ser persuasivo
- Introducir el sentido del humor
- Transmitir seguridad
- Ejercer funciones de coach y de mentor
- Gestionar los conflictos interpersonales

2.5 Capacidad de conocer la propia institución educativa y el ámbito pastoral

- Aplicar procedimientos justos.
- Mostrarse intolerante ante rumores, cotilleos y mentiras.
- Restar la agresividad injustificada.
- Promover el compromiso con la institución educativa.

Uno de los elementos que se ha mencionado en la descripción de los atributos del liderazgo afectivo, es la adopción de una cierta perspectiva en la definición de la visión de la escuela y el

departamento de pastoral y en el fomento de los procesos de cambio. Esta adopción está relacionada con un buen conocimiento del entorno y el contexto en el que se sitúan las actividades del departamento y la escuela, así como en la capacidad de conocer a la propia institución, considerando sus fortalezas y debilidades.

También es importante tener la capacidad de saber adoptar una triple perspectiva en los conflictos interpersonales e institucionales. Esta perspectiva incluye la habilidad de captar y entender las emociones desde tres perspectivas: la posición del «yo», la posición del «otro» y la posición de «observador» del proceso.

La influencia de la inteligencia emocional en la capacidad de liderazgo ha sido avalada por diversos estudios científicos.

¿Cuáles son las preguntas coordinador de pastoral afectivo?

- ¿Quién soy yo?
 - ¿Qué quiero ser?
 - ¿Hacia dónde voy?
 - ¿Quiénes son mis modelos ejemplares?
 - ¿Cómo puedo moverme desde mi yo actual a mi yo ideal?
 - ¿Cuáles son mis valores?
 - ¿Cuáles son mis objetivos?
 - ¿Cuál es mi visión en relación a mis valores y objetivos?
 - ¿Cómo puedo conciliar mis objetivos personales con: mis obligaciones profesionales?
 - ¿Cómo puedo conciliar mis objetivos profesionales con los de la institución a la que pertenezco?
-

3. Liderando el cambio

Los documentos sobre liderazgo suelen abordar de forma extensa los rasgos asociados a la personalidad y al carácter. Esta reflexión ha dado lugar a múltiples teorías sobre el liderazgo. Algunas de estas teorías tratan sobre la personalidad del coordinador, mientras que otras abordan las habilidades propias del liderazgo o las consecuencias y efectos del proceso de liderazgo en las decisiones que se toman y en los resultados de la institución educativa y en el ámbito pastoral. El origen de estas teorías surge del concepto de autoridad carismática, formulado en la década de los veinte del siglo pasado por el sociólogo alemán Max Weber. A partir de esta noción se desarrolla el concepto de personas carismático, que define un estilo de liderazgo que exigiría confianza absoluta y fe ciega por parte de los destinatarios hacia la consecución de una finalidad determinada. El coordinador carismático da significado y sentido a las acciones de sus destinatarios. A estas teorías centradas en la persona, se le añaden otras que ven el liderazgo como un proceso de transformación, de relación o como uno de reacción frente a situaciones específicas. Además, hay teóricos del liderazgo que centran sus estudios en el análisis de la personalidad de los destinatarios, adoptando la idea de que la existencia de destinatarios es la condición previa para que coordinadores de pastoral y, por lo tanto, para que se pueda hablar de liderazgo. Sin embargo, la personalidad del coordinador ha sido objeto de mucho más análisis teóricos que de estudios científicos rigurosos.

Entre los atributos propios del liderazgo están el «hecho de sentirse eficaz» (la denominada self-efficacy) y la capacidad de cohesionar a las personas. Estos atributos son importantes porque el liderazgo afectivo en los departamentos de pastoral modernas y los procesos de

cambio y mejoras. Esta necesidad de liderar el cambio implica tener que tomar decisiones complejas y confrontar dilemas éticos. El problema que plantea el cambio es la incertidumbre. En este sentido, el coordinador se ve obligado a actuar ante las consecuencias negativas anticipadas de un cambio, lo que genera resistencias en aquellos empleados que se encuentran confortables en las condiciones actuales. Esta situación obliga a coordinadores a identificar cuáles son los miembros de su institución educativa o del exterior que favorecen el cambio y cuáles se oponen. Su estrategia consistiría en establecer sinergias con los primeros e intentar convencer a los segundos.

3.1 Animando un departamento educativo afectivo

Uno de los principales atributos del liderazgo afectivo es promover el aumento del capital emocional. Para ello, el coordinador debe gestionar de forma apropiada las manifestaciones de afecto. En este sentido, gran parte del trabajo del coordinador consiste en transferir a sus destinatarios o miembros de su equipo de trabajo la capacidad de autogestionarse, el sentido de eficacia y la cohesión de grupo. Así, los coordinadores deben procurar que los miembros de la institución educativa- pastoral atiendan las necesidades emocionales de estima, autoestima, competencia y autonomía. Para ello deben transferir la responsabilidad de tomar decisiones a los destinatarios, fomentar y reconocer su capacidad de innovar y garantizar un número de contactos interpersonales suficientes para incrementar la confianza mutua entre todos los destinatarios y el departamento.

Ideas claves:

1. El liderazgo afectivo busca el éxito pastoral de los destinatarios y la institución educativa en condiciones de incertidumbre.
2. El liderazgo promueve los procesos de cambio y sus consecuencias, mientras la gestión-administración trata sobre las acciones y los procedimientos que permiten la adaptación al cambio.
3. El liderazgo es visión de futuro.
4. Recuerda que no tomar una decisión es, en sí misma, una forma de decidir y que, muchas veces, ésta suele ser la peor decisión.
5. Uno de los principales atributos del liderazgo es saber mantener de forma simultánea la atención hacia el futuro y hacia el presente.
6. Los coordinadores deben asumir riesgos y saber convivir con la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Los coordinadores no siempre consiguen buenos resultados.
8. Uno no puede liderar con inteligencia si no interpreta bien las emociones propias y las de los demás.
9. El liderazgo afectivo se basa en el manejo inteligente y consciente de las emociones.
10. El liderazgo afectivo se fundamenta en competencias emocionales personales y sociales que le permiten atender emocional e intelectualmente a los destinatarios y miembros de su equipo de trabajo.
11. Identificar y entender tus emociones, y programar una respuesta afectiva a las mismas determinan la forma de actuar del liderazgo afectivo.
12. La influencia, persuasión, comunicación y capacidad de aguante son los atributos necesarios para confrontar las resistencias al cambio
13. El liderazgo afectivo depende más de los rasgos de la personalidad del coordinador que de su inteligencia.
14. El liderazgo afectivo gestiona la manifestación de sus afectos. No se puede ser igual de

- afectuoso en todas las ocasiones ni con todo el mundo.
15. Los afectos han de ser creíbles.
 16. El liderazgo efectivo debe ser afectivo.

4. Tus sentimientos te movilizan

La razón se equivoca

Diferentes disciplinas, entre las que destacan la filosofía, la economía, la psicología y la sociología, han especulado sobre las motivaciones y los fines de la acción humana, tanto individual como colectiva. Se argumenta que los individuos actúan motivados hacia la consecución de un fin, llamémosle utilidad, y que adoptan aquellas conductas que consiguen maximizar esa utilidad.

El modelo racional de comportamiento expuesto es cuestionable por diferentes motivos. En primer lugar, porque la acción individual depende de las acciones individuales de otros y de las del colectivo. No vivimos aislados de los demás. En segundo lugar, el argumento de la racionalidad es criticable porque las personas y las organizaciones educativas y pastorales pueden poner límites al esfuerzo que deben realizar. Este límite puede estar determinado por la valoración subjetiva de que la realización de una acción específica podría no compensar los beneficios obtenidos, puesto que, con el nivel de utilidad alcanzado, ya se habrían satisfecho las necesidades requeridas o conseguido los beneficios deseados. Y, finalmente, porque los seres humanos, además de estar guiados por la razón, actúan motivados por las emociones. Ello sin descartar la existencia de personas que, por diferentes motivos, toman decisiones irracionales o difíciles de entender.

Las emociones y los sentimientos influyen de forma importante en las acciones individuales y colectivas de coordinadores de una institución educativa- pastoral. Este hecho obliga a considerar las emociones en cualquier análisis de decisiones y de resultados. Aparte de por esas razones, las decisiones están influenciadas por los deseos y las expectativas de las personas que asumen la responsabilidad de tomarlas, o de no tomarlas, lo que también es importante.

5. Biología de las emociones

La distinción entre dos tipos de cerebros independientes entre sí: uno que toma decisiones racionales y otro que toma decisiones emocionales, ha sido promovida por diferentes autores, sin que se hayan encontrado estudios científicos rigurosos que avalen tales teorías. Esta ausencia de pruebas científicas concluyentes es atribuible al poco conocimiento que tenemos sobre el funcionamiento del cerebro, en general, y sobre la actividad cerebral y neural, en particular. Este desconocimiento impide saber cómo responde la función cerebral a los sentimientos y cómo influye en los procesos de toma de decisiones racionales. De todas maneras, ésta es un área emergente de investigación en la que, gracias a la introducción de nuevas pruebas de diagnóstico por la imagen, como la tomografía por emisión de positrones o la resonancia magnética funcional, aplicadas al estudio de la anatomía y de las funciones del cerebro, se está avanzando muy rápidamente en la producción de conocimiento. Estas pruebas están familiarizando a los investigadores con la detección de cambios en el cerebro vinculados a las emociones. Todo ello ha dado lugar a dos nuevas disciplinas relacionadas entre sí. La primera de ellas es la neuro-biología, que estudia los cambios que se producen en la función

cerebral y en la actividad neural como respuesta a los diferentes estímulos físicos o psicológicos. La neurobiología se ha beneficiado del estudio de los cambios de humor o de comportamiento producidos en personas que habían sufrido lesiones específicas en áreas concretas del cerebro, así como de la posibilidad de estudiar la actividad de los neurotransmisores cerebrales.

Un elemento importante en la concepción biológica de las emociones y los afectos es el estudio de los neurotransmisores cerebrales. Se han publicado múltiples estudios en los últimos años sobre la eficacia de los inhibidores de la recaptación de la serotonina y los inhibidores de la recaptación de la noradrenalina en el tratamiento de la depresión, de la ansiedad y de las fobias, y existen otras derivaciones.

6. La afectividad nuestra de cada día

Las emociones, con independencia de su materialización biológica, tienen un importante componente social y preceden a los pensamientos. Los sentimientos surgen como reacción a algo que nos agrada o desagrada, y ese algo puede estar producido por otras personas, por situaciones específicas o por nuestros pensamientos. Esa reacción emocional inconsciente se convierte en consciente cuando pensamos sobre ello. Es el ámbito consciente donde es interpretada y evaluada por la persona, lo que condiciona y programa una respuesta afectiva. Por ello el liderazgo afectivo se centra en la construcción social de las emociones y su conversión en respuestas afectivas. Este tipo de actuación o liderazgo parte del análisis de los conceptos de afectividad positiva y afectividad negativa. Estos conceptos se pueden cuantificar mediante diferentes instrumentos de medida, entre los que destaca el Positive Affect and Negative Affect Schedule test (PANAS) cuya capacidad de evaluar la afectividad se ha demostrado en diversos estudios científicos.

Conceptos científicos de la afectividad

- Afectividad positiva. Evalúa si la persona se siente entusiasta, activa y en estado de alerta o vigilancia.

- | | |
|--------------------|--------------|
| ✓ Atento-cortes | ✓ Inspirado |
| ✓ Interesado | ✓ Orgullosa |
| ✓ Alerta-vigilante | ✓ Resolutivo |
| ✓ Ilusionado | ✓ Fuerte |
| ✓ Entusiasmado | ✓ Activo |

- Afectividad negativa. Evalúa si la persona se siente estresada y experimenta sentimientos que conducen a estados de humor indeseables, que incluyen ira, disgusto, miedo, culpa, nerviosismo y desprecio.

- | | |
|----------------------|-------------------------------|
| ✓ Angustiado | ✓ Miedoso |
| ✓ Preocupado | ✓ Avergonzado |
| ✓ Hostil | ✓ Sentimiento de culpabilidad |
| ✓ Irritable-enfadado | ✓ Nervioso |
| ✓ Asustado | ✓ Inquietud nerviosa |

La interpretación de los conceptos de afectividad positiva y negativa, como conceptos multidimensionales que incluyen diferentes características del universo afectivo, ha sido objeto de controversia. De esta forma, hay investigadores que proponen la evaluación directa de sentimientos específicos, como serían la hostilidad o el entusiasmo, en lugar de utilizar instrumentos multidimensionales de evaluación. Parte de esta controversia está relacionada con el hecho de que la afectividad positiva y la afectividad negativa no representan posiciones extremas de una misma escala, sino que caracterizan dimensiones emocionales diferentes. Así, una persona con afectividad positiva baja experimentará cansancio y letargo, mientras que si esa misma persona tuviera una negativa baja sentiría un conjunto de sentimientos que le serían indeseables. Por otra parte, una afectividad positiva alta vendría determinada por el entusiasmo, las sensaciones placenteras y una gran capacidad de concentración, mientras que una afectividad negativa baja sería el resultado de experimentar un estado de calma y serenidad. Una segunda crítica está relacionada con el hecho de que varias de las características que definen la afectividad positiva o negativa comparten elementos comunes que son difíciles de distinguir. Esta última crítica permite a otros investigadores avalar la idoneidad del PANAS, al considerar que incluye en una sola medida todos los aspectos que se deberían tener en cuenta en la evaluación del estado afectivo, como por ejemplo:

1. Impulso a ir hacia algo bueno: atracción
2. Impulso a ir contra algo: agresión.
3. Impulso a separarse de algo: aversión.
4. Impulso a separar algo de mí: repugnancia.

7. El malestar emocional se contagia

Aunque cueste reconocerlo, los sentimientos negativos, como el odio, la hostilidad o la envidia, existen en la mayor parte de las instituciones. El análisis de los sentimientos es muy importante porque permite entender situaciones de improductividad, irresponsabilidad, tanto de la persona como en la institución. Conviene descartar hasta qué punto los sentimientos negativos son producto de conflictos personales: enfermedad, duelo, divorcio u otros similares, ante los que el liderazgo afectivo debe mostrar compasión; de aquellos otros que surgen por conflictos en el trabajo con los destinatarios o en el desempeño de la actividad profesional. Muchas veces, los sentimientos negativos, y las emociones tóxicas que generan, son producto de la naturaleza del propio trabajo o de cómo éste está organizado. Otras veces expresan procesos de inadaptación cultural, trastornos psicológicos o personalidades que mantienen un conflicto entre sus aspiraciones y los logros conseguidos. Pero no cabe ninguna duda de que los sentimientos negativos existen, a pesar de que muchos autores de libros de gestión los ignoren o los combatan con simples prescripciones y recomendaciones.

Entre los sentimientos que indican malestar emocional son:

1. Inseguridad.
2. Indecisión.
3. Absentismo laboral injustificado.
4. Incumplimiento del horario de trabajo.
5. Presentismo laboral.
6. Retrasos constantes en la entrega de las tareas encomendadas.
7. Falta de resolución frente a tareas específicas.

8. Discusiones frecuentes con los compañeros.
9. Disminución de la productividad.
10. Pasividad en las reuniones.
11. Tendencia a trabajar aislado.
12. Expresión habitual de emociones propias de la afectividad negativa.
13. Somatización física del malestar: dolor, trastornos gastrointestinales, etc.

Entre las emociones tóxicas se pueden identificar: despersonalización, insatisfacción, rendimiento bajo, incapacidad de conseguir logros personales y malestar emocional. El malestar emocional con el trabajo se visualiza en forma de emociones tóxicas que promueven burnout, insatisfacción y bajo desempeño.

Coordinadores de pastoral, junto a los directivos, deberían aprender a manejar estas situaciones que promueven emociones tóxicas, ya que se tiende a evitarlas pensando que la situación se resolverá de forma espontánea. Con ello ignoran que lo que suele ocurrir en la mayoría de los casos es que el fenómeno de intoxicación se transmite por contagio y son pocos los destinatarios, los miembros de la institución o el departamento que pueden permanecer indiferentes a sus efectos. Hay que evitar que las emociones negativas promuevan un proceso de intoxicación.

Las crisis de malestar emocional se han de contemplar como oportunidades de crecimiento afectivo. Es en las situaciones de crisis donde el coordinador afectivo tiene la oportunidad de mostrar su liderazgo a los demás. Las emociones tóxicas existen, ignorarlas quizá no sea la mejor idea. Una actuación correcta debería incluir una detección precoz del problema y una estrategia de protección de los denominados «gestores de toxicidad» para asumir este último rol de contención de las intoxicaciones emocionales y de prevenir lo que él denomina «dolor emocional».

¿Cómo se suele actuar ante una situación de malestar emocional en la institución?

Reacciones positivas:

- Prevención.
- Resolución mediante la confrontación positiva.
- Desactivación.

Reacciones negativas:

- Evitación.
- Confrontación impulsiva.
- Transferencia de culpas a otros.

Las emociones y los sentimientos importan mucho más de lo que pensamos y son las que determinan actitudes y conductas.

Consejos desde el sentido común para prevenir el malestar emocional

1. Evitar conversaciones críticas en las que no se ofrezcan argumentaciones y pruebas.
2. No responder a las provocaciones.
3. Estandarizar el trato.
4. Intentar ser amable y educado.
5. Trasladar las críticas a los trabajos, evitando referirse a las personas que los hacen.
6. Pedir argumentaciones y pruebas ante cualquier acusación a terceros.
7. Evitar las reprobaciones individuales en presencia de otras personas.
- I. Garantizar la confidencialidad, la prudencia y la discreción en las conversaciones

privadas.

La agresividad existe

La conducta agresiva es una manifestación de una afectividad negativa elevada. Hay múltiples maneras de mostrarse agresivo en el trabajo diario y, a veces, los agresores no son conscientes.

Categorías de comportamientos agresivos:

1. Conductas anormales menores: ausencias o salidas tempranas, no responder a llamadas, etc.
2. Conductas anormales relacionadas con las personas: usar moteles para designar a los compañeros o miembros del grupo, propagar rumores falsos, etc.
3. Conductas anormales relacionadas: robo de material, etc.
4. Agresión física o verbal a otra persona.

Un tema relacionado con la materialización de sentimientos negativos en forma de agresividad es el acoso moral, también llamado *bulling* o *mobbing*. Existen formas de acoso laterales y verticales ascendentes. El acoso lateral es el ejecutado por un grupo de compañeros hacia otro. En cambio, el acoso vertical ascendente es el que realiza un grupo de destinatarios o compañeros o un subordinado hacia su superior inmediato.

La agresividad existe y la destacamos por tres motivos. En primer lugar, porque la agresividad representa la materialización afectiva más grave del sentimiento negativo dentro del universo de los afectos negativos. Posiblemente, a su mismo nivel podrían estar las somatizaciones físicas o psíquicas. En segundo lugar, las agresiones pueden producirse de forma muy sutil, tanto que pueden sólo ser visibles para quien las sufre. Es por ello necesario crear una cierta conciencia entre los responsables de que este fenómeno existe y que una prevención y gestión efectiva del mismo podría reportar más ventajas para el grupo que el perjuicio asociado a dejar que se vaya extendiendo bajo la idea de que es un fenómeno autolimitado o que se debe ignorar. Es importante valorar que el malestar y el bienestar emocional constituyen fenómenos de fácil contagio y difícil autocontrol. Finalmente, hay que considerar que se producen múltiples situaciones de agresividad latentes, como quejas, ausencias o propagación de rumores sobre la vida privada de otros miembros del grupo, padres o compañeros, que si no son gestionados adecuadamente incrementan el malestar emocional y pueden acarrear situaciones violentas con el paso del tiempo. Además, los «intoxicadores» también precisan de destinatarios que les permitan dar sentido a sus actitudes y a sus conductas negativas

8. Tus valores te identifican

Los valores deben ser explícitos

Los valores constituyen un elemento esencial en cómo manejamos los afectos. Representan concepciones de lo que está bien y de lo que está mal. También indican los límites de lo que es tolerable y de lo que no lo es, entendiendo por tolerancia la «aceptación de situaciones o acciones que resultan incómodas». Los coordinadores o estudiantes reaccionan emocionalmente frente a personas u instituciones, según éstas actúen congruentemente con los valores que representan. Esa congruencia resulta más fácil de valorar si los valores que representa han sido explicitados previamente. A ello hay que añadir el hecho de que estos valores sean claros y tengan el mismo significado para todo el mundo.

Esta necesidad de caracterizar el departamento de pastoral en un contexto ético o moral ha llevado a explicitar unos valores específicos como referentes internos y externos. Como señas

de identidad, un departamento también se dota de códigos o normas formales de buen comportamiento. Estos códigos éticos implican concepciones explícitas de cómo hay que actuar y cómo no hay que actuar, y de cómo y cuáles son los límites aceptables de la tolerancia y de la ambigüedad. Esas concepciones de los valores son tan explícitas que permiten evaluaciones externas e internas del grado de su cumplimiento. Además, la adopción de valores explícitos tiene una función normativa y una finalidad de garantizar la calidad de sus interacciones.

Los valores forman parte del capital afectivo del departamento y del propio coordinador de pastoral. Así, si no se reconocen en sus actividades, no existen.

Valores sentimentales y cambio

El liderazgo afectivo debe utilizar los valores éticos para promover procesos de adaptación y cambio. Esta situación es muy importante en los momentos actuales. Los valores se han de manifestar en las relaciones personales. El liderazgo afectivo construye vínculos emocionales con los valores representados por la institución educativa-pastoral. Los sentimientos también juegan un papel muy importante como valores intangibles, que se deben tener en cuenta a la hora de tomar decisiones. El denominado círculo virtuoso asocia valores a actitudes, conductas y resultados.

La integridad es lo que importa

La sincronía o armonización entre lo que se dice y lo que se hace caracteriza la integridad. Becker define integridad como «compromiso activo con un conjunto de principios y valores justificados moralmente en las acciones realizadas». Simons define la conducta íntegra como «la percepción de una alineación entre las palabras y los hechos de un actor».

El concepto de integridad o comportamiento íntegro resulta de gran actualidad en estos momentos, entre otras cosas, porque constituye la mejor señal de identidad de los coordinadores y del departamento de pastoral. En tiempos de incertidumbre la identidad ofrece certezas. Así, los responsables de la pastoral están sujetos a escrutinios sobre la integridad de sus conductas. Además, la integridad influye directamente en las reacciones emocionales de los niños/ jóvenes y en las actitudes que éstos adoptan. Finalmente, la integridad debe ir alineada con la coherencia en las actitudes y en las formas de proceder.

Decisiones éticas y emociones

Existe una relación directa entre el liderazgo afectivo y las decisiones que se toman. Así, aparte de la ética formal, que incluye los valores explícitos, los códigos y las políticas de responsabilidad social y medioambiental, existen códigos no escritos y valores informales. Lo «no escrito» actúa como elemento de cohesión del grupo y de contención frente a emociones tóxicas. Son valores que forman parte del capital emocional y, por lo tanto, fundamentan la toma de decisiones éticas. Aparte de la integridad, valores como el compromiso o la actitud hacia el trabajo, tienen un gran impacto en la satisfacción personal.

El liderazgo afectivo supone lidiar con decisiones complejas o dilemas, cuya resolución tiene consecuencias éticas. Gaudine y Thorne han descrito la importancia de las emociones en la toma de decisiones. Esta importancia está relacionada con las emociones que se asocian a la confrontación de decisiones que plantean serios dilemas éticos.

Las claves:

1. Predicar con el ejemplo y transformar los dichos en hechos son los valores esenciales del liderazgo afectivo.
2. Los valores explícitos constituyen señas de identidad del coordinador y del departamento de pastoral.
3. El liderazgo ético se basa en valores institucionales explícitos.
4. El liderazgo afectivo da sentido y significado a las actividades de la institución, el departamento y de sus miembros.
5. A veces, el problema de los códigos éticos es no saber cómo utilizarlos.
6. Existe el riesgo de confundir los principios de los códigos éticos con temas publicitarios.
7. Los valores forman parte del capital afectivo; si no se reconocen en sus actividades, no existen.
8. El liderazgo afectivo ve en los valores de la ética una oportunidad de mejora del bienestar de las personas, de los niños y jóvenes, de la sociedad.
9. Los valores se han de manifestar en las relaciones personales.
10. El liderazgo afectivo construye vínculos emocionales con los valores representados por la institución educativa-pastoral.
11. El denominado círculo virtuoso asocia valores a actitudes, conductas y resultados.
12. El liderazgo afectivo intenta que las marcas e ideas que representa se asocien con valores éticos que generan reacciones emocionales.
13. La integridad del coordinador identifica los valores éticos de la institución educativa-pastoral.
14. El sentido de la ética incluye valores y actitudes no escritas. Son los llamados valores informales.
15. El liderazgo afectivo implica tener que confrontar y resolver dilemas éticos.

9. Tu personalidad te delata

Personalidad 5D

La personalidad está formada por un conjunto de rasgos o características que definen los conocimientos, comportamientos y sentimientos de la persona. El estudio de la personalidad aplica directamente al concepto de liderazgo afectivo, al estar éste fundamentado en los rasgos que definen al coordinador. De hecho, el liderazgo afectivo incluye atributos relacionados con los rasgos personales del coordinador y con los comportamientos que éste debe adoptar. Estos comportamientos resultarán en acciones efectivas, si es capaz de controlar y manejar los rasgos de su personalidad. En este sentido, en los últimos años se han realizado múltiples estudios científicos que han demostrado que la personalidad se puede clasificar y explicar a partir de cinco rasgos o dimensiones diferenciadas. Se conocen con el nombre de las Cinco Grandes Dimensiones de la personalidad (5D).

1. Extraversión, sociabilidad o energía (Extroversión)
2. Ajuste o estabilidad emocional (Neuroticismo)
3. Escrupulosidad, tesón o responsabilidad (Conciencia)
4. Amabilidad, afabilidad o agradabilidad (Agradabilidad)
5. Apertura a la experiencia, apertura mental o apertura intelectual (Apertura a la experiencia)

¿Sabrías identificar qué rasgos de las 5 Grandes Dimensiones mejor definen su personalidad?

Las Cinco Grandes Dimensiones o rasgos de la personalidad permiten evaluar las cualidades y singularidades de una persona. Así, el rasgo de sociabilidad o extraversión estaría más presente en aquellos individuos que tienden a ser comunicativos y asertivos, y que establecen fácilmente relaciones con los demás. En contraposición, la sociabilidad estaría poco presente en las personas que son tímidas, reservadas o marcan distancias con los demás. Los elementos positivos de este rasgo permiten a las personas que los poseen destacar en aquellos puestos que implican un gran número de relaciones e interacciones con otras personas o con otras organizaciones.

El rasgo de estabilidad o ajuste emocional se movería entre un extremo que incluiría, entre sus cualidades favorecedoras, la confianza elevada en uno mismo, la seguridad, el autocontrol y otras características de los sujetos estables y serenos. En cambio, la estabilidad emocional estaría disminuida en aquellas personas que tienden a estar malhumoradas, nerviosas, inquietas, expresan ira o responden con estrés frente a la complejidad. La estabilidad emocional es un rasgo importante para aquellas posiciones en las que la persona tiene que tomar decisiones rápidas y enfrentarse a dilemas complejos. De hecho, los resultados de un meta-análisis indicaron que una estabilidad emocional baja estaba asociada con una escasa capacidad de motivar a las otras personas.

La agradabilidad o afabilidad, tal y como su nombre indica, es un rasgo que, en su extremo favorecedor, integra las cualidades de ser cálido, discreto, tolerante, comprensivo y bondadoso, mientras que en su extremo contrario incluye el ser frío, rudo, grosero e inhumano. Este rasgo, en sus facetas positivas, es esencial para personas que necesitan interactuar frecuentemente y, por lo tanto, necesitan establecer buenas relaciones interpersonales. También lo es para personas que tienen trabajos emocionales, como son los orientadores, psicólogos y terapeutas educativos en los que hay que expresarse de forma emocional en relación a los estudiantes y docentes.

La escrupulosidad está muy relacionada con el hecho de actuar de forma planificada, ordenada, concienzuda y responsable. Las personas poco escrupulosas actuarían de forma irresponsable, impulsiva y descuidada e, incluso, podrían ser perezosos. Las personas escrupulosas son valoradas positivamente en aquellas posiciones en las que se requiere ser perseverante y ejecutar una buena planificación para finalizar las tareas encomendadas de forma apropiada en un período de tiempo limitado. Diferentes estudios científicos, relacionan el hecho de ser escrupuloso con los siguientes comportamientos positivos en el trabajo: motivación alta, satisfacción laboral elevada, retención laboral, poco absentismo y lealtad a la institución educativa-pastoral.

Por último, el rasgo de apertura hacia el exterior o apertura mental constituye una característica muy importante en su relación con el liderazgo afectivo, porque define cualidades más difíciles de medir y determinar, pero que son muy importantes. Entre éstas destacan, el estar alerta a lo que está pasando en el exterior de la institución educativa o su departamento de pastoral y una buena predisposición a asumir riesgos o nuevos desafíos en el propio trabajo. La apertura hacia el exterior está relacionada con la creatividad, la imaginación, la curiosidad y la inteligencia. En contraposición, las facetas que expresan poca apertura estarían asociadas al hecho de ser aburrido, temeroso y resistirse al cambio. La apertura intelectual se asocia con trabajos que implican innovación y creatividad.

El número de libros y publicaciones que han tratado sobre los rasgos de la personalidad humana son innumerables. Sin embargo, como ya se ha mencionado, diferentes estudios científicos han demostrado que esa multiplicidad de rasgos puede clasificarse en las Cinco Grandes Dimensiones ya mencionadas. Además, estudios longitudinales han indicado cómo

cambian las diferentes dimensiones de la personalidad a lo largo de los años. Así, un meta-análisis que agregaba los resultados de 92 estudios científicos ha demostrado que las personas aumentaban la escrupulosidad y la estabilidad emocional con la edad, sobre todo entre los 20 y los 40 años de edad. Las facetas de dominio y vitalidad social, propias del rasgo de sociabilidad positiva, se incrementaban con la edad al igual que la apertura hacia el exterior, aunque con una tendencia a disminuir en la ancianidad.

Personalidad y liderazgo

La relación entre personalidad y liderazgo ha sido abordada por múltiples autores. Además, existen múltiples tipologías de liderazgo que basan sus definiciones en los atributos o rasgos de la personalidad del coordinador o del estilo de liderazgo. Por ello es interesante valorar si la personalidad de coordinador se transmite al resto del equipo o departamento. El liderazgo afectivo consiste en integrar diferentes personalidades y culturas en el seno de la actividad pastoral.

Durante muchos años, y sobre todo en los ámbitos de la política y de las grandes empresas, se ha destacado la figura de la persona carismática. Sus proponentes defendían la capacidad de ese estilo de liderazgo para obtener unos mejores resultados, al promover una homogeneidad en la forma de actuar y en los valores. Además, el liderazgo carismático moviliza emociones y sentimientos en los destinatarios, por lo que actúa sobre la disposición afectiva.

Una variante del coordinador carismático es el denominado coordinador narcisista, que está relacionado con las personas que actúan de forma egocéntrica y tienden a situarse en el centro de todas las conversaciones y decisiones. Básicamente, son personas cuya personalidad presenta un ego hipertrofiado, dañado e inseguro, porque aún no han conseguido en la vida profesional o personal satisfacer sus expectativas. Una variante de este estilo narcisista, que se ve con frecuencia en los que se atribuyen el rol de coordinador, son los «que están encantados de haberse conocido». Estos personajes están todo el día justificando las bondades de sus acciones atribuyéndose a sí mismos todo lo bueno y a lo demás todo lo malo.

Aunque no es el propósito de este documento abordar las múltiples teorías de liderazgo, además del carismático, existen dos tipologías de liderazgo que deben ser mencionadas en su relación con los rasgos de la personalidad: liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional se orienta hacia la consecución de resultados más que a los rasgos de su personalidad o a la conducta de los destinatarios. En cambio, el liderazgo transaccional se orienta a mantener la estabilidad de la institución educativa, estableciendo interacciones sociales con el entorno.

Personalidad y competencias

A lo largo de esta sección se ha sostenido la idea de que el liderazgo afectivo incluiría un factor de predisposición, al que se hacía referencia con el término emoción o sentimiento, y uno de disposición, que era el afecto. En este sentido, se podría argumentar que las Cinco Grandes Dimensiones del carácter estarían más relacionadas con la predisposición y que las competencias del coordinador determinarían la disposición o programación afectiva. La tipología de liderazgos transformacional y transaccional se relacionaría más con las competencias que con los rasgos de la personalidad. Sin embargo, transformar y relacionarse son actividades que tienen también un importante componente emocional y afectivo relacionado con las competencias del liderazgo afectivo.

Cardona y García-Lombardía han establecido una aproximación al liderazgo basada en las competencias. En su planteamiento justifican la necesidad de orientarse hacia las competencias, más que hacia los rasgos de la personalidad. Estos autores distinguen tres tipos de competencias: orientadas hacia mejorar los resultados de la institución educativa-pastoral, orientadas a mejorar las capacidades del personal educativo, para realizar bien su trabajo y orientadas a aumentar la confianza del personal y su compromiso con la misión pastoral.

¿Por qué nos hemos de fijar en las competencias?

1. Porque están orientadas hacia la acción, al determinar conductas.
2. Porque se pueden observar y por lo tanto medir y evaluar.
3. Porque siguen un patrón de cotidianidad.
4. Porque pueden conducir al éxito de una función o tarea.

La psicología también ha hecho su aportación al liderazgo basado en competencias mediante la identificación de las denominadas 8 Grandes Competencias:

1. Interactuar y presentarse a los demás.
2. Analizar e interpretar
3. Adaptar y confrontar
4. Organizar y ejecutar
5. Apoyar y cooperar
6. Crear y conceptualizar
7. Rendir y conseguir
8. Liderar y decidir

10. Aprende a manejar tus emociones

La revolución afectiva en tu misión

La percepción que se tiene del lugar de misión y proyección condiciona las actitudes, en formas de respuestas afectivas propias y de los otros. Como se ha mencionado anteriormente, el lugar de proyección produce emociones negativas y positivas que deben ser tenidas en consideración. Así, el liderazgo afectivo debería neutralizar las emociones negativas y convertir las emociones positivas en afectividad positiva. Barsade introduce el concepto de revolución afectiva en el lugar de misión o proyección para señalar la necesidad de estudiar las actitudes desde diversas disciplinas de análisis y teniendo en cuenta los múltiples factores de influencia. Thoresen y cols., analizan la influencia de las afectividades positiva y negativa en diferentes actitudes, entre las que destacan: satisfacción en la misión, compromiso con la misión, intención de abandonar el lugar y el síndrome "quemado o burnout". La importancia de este estudio radica en el cambio de paradigma que supone pasar de estudiar las condiciones de misión o trabajo, como determinantes de actitudes y conductas relacionadas con el mismo, a incluir en el análisis los factores atribuibles al estado afectivo de las personas.

El detector emocional en la institución educativa-pastoral

El control de las emociones negativas pasa, inicialmente, por ser capaz de detectarlas y actuar sobre las mismas. Las emociones negativas más relevantes en el ámbito educativo-pastoral son las relacionadas con los sentimientos propios de la afectividad negativa, especialmente con el estrés y el síndrome de burnout (quemado). A éstos se pueden asociar otros sentimientos más

específicos, como son la ira o la hostilidad. Por otra parte, las emociones negativas pueden estar relacionadas con estados de afectividad positiva baja, como son el cansancio o con somatizaciones físicas inespecíficas, como el dolor. En este sentido, el liderazgo afectivo debería introducir estrategias de detección precoz de los síntomas de malestar emocional. Casos extremos de malestar emocional son la presencia de trastornos mentales de tipo ansioso o depresivo, y la existencia de agresividad latente o manifiesta.

Para el propio coordinador, un problema generador de emociones negativas son las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral. Estas dificultades son más manifiestas en caso de ser mujer, tener niños pequeños o tener familiares enfermos. Los problemas de conciliación generan una tensión entre el bienestar emocional profesional, definido por las aspiraciones asociadas al desempeño de una carrera profesional, y el bienestar emocional personal, determinado por la capacidad de conciliar las responsabilidades familiares con la satisfacción de otras aspiraciones y necesidades. Esta tensión es causa de "burnout" en la mujer, en las tres dimensiones del mismo: desgaste emocional, despersonalización y dificultad para conseguir satisfacer las aspiraciones personales.

De hecho, sin necesidad de entrometerse en la vida privada de las personas, un correcto análisis de las emociones no puede limitarse sólo a los factores relacionados con el clima laboral, sino que ha de evaluar cómo éstos interactúan con los factores personales y cuáles son las causas que producen el burnout.

La disonancia emocional

Un tipo de malestar muy frecuente es el que surge del conflicto existente entre el bienestar emocional personal y el tener una actividad que le obliga a confrontar situaciones de afectividad negativa. La disonancia emocional está presente en muchas actividades o profesiones: los policías, los militares, las enfermeras y los médicos tienen ocupaciones que conllevan confrontar situaciones violentas o ser portadores de malas noticias. En este sentido, se conoce como «trabajo emocional» aquellos trabajos en los que el profesional debe actuar u ofrecer una imagen afectiva específica, tanto en sus expresiones afectivas verbal y no verbal, como en la realización de su actividad laboral cotidiana en su relación con los demás. La constante exposición a situaciones que implican tensión emocional promueve esta situación de disonancia. Un estudio investigativo pone de manifiesto que, en aquellas actividades laborales donde hay múltiples interacciones emocionales entre el personal y los destinatarios, como es el caso de la educación en sus diferentes ámbitos, existe un riesgo de que se produzca una disonancia entre las emociones sentidas y los afectos expresados. La inadecuada prevención de las consecuencias de esta disonancia promueve un burnout, que el personal del departamento intentan combatir ausentándose del lugar de trabajo, disminuyendo la calidad del rendimiento profesional, expresando una actitud distante y fría en las interacciones con los destinatarios o adoptando posturas cínicas. Esta disonancia también se puede aplicar a la vida de los niños y jóvenes, de los padres y de las familias. Destacan, en este escenario de disonancia, la dimisión en el lugar de estudio o trabajo, un fenómeno que consiste en adoptar actitudes pasivas o ausentes que conducen a un bajo rendimiento, además de a una disminución del compromiso. Se percibe cuando las personas focalizan su atención en aspectos ajenos al mismo. Otros fenómenos que se deben tener en cuenta son los atrasos, la disminución en la calidad o el desplazamiento de la culpa hacia otros. Esta última actitud aparece muchas veces como justificación de una disminución del rendimiento. A veces, estos fenómenos esconden un cierto malestar emocional, otras son un signo de incompetencia franca o de la incapacidad para adaptarse a las nuevas realidades. La frialdad en el trato y el cinismo son dos consecuencias

ocultas del desgaste emocional en la institución.

Los engaños emocionales del éxito

El detector emocional también tiene que servir para valorar cuáles son los atributos relacionados con la afectividad positiva que debe potenciar. Así, de un buen coordinador se espera que tenga una autoestima elevada, que desarrolle competencias que favorezcan el crecimiento personal de sus destinatarios y colaboradores, que sea eficaz, que se pueda confiar en él, que sea justo en sus decisiones y que sea capaz de ejercer un buen control sobre sí mismo. En otras palabras, los manuales afirman que los buenos coordinadores deben tener una elevada competencia emocional. A veces, esta expectativa es de manual, o sea, irreal.

Los principales riesgos de estimular la afectividad positiva de forma desmesurada se asocian a una pérdida de contacto con la realidad cotidiana, lo que puede suponer un incremento innecesario de la euforia. Por otra parte, una conducción inadecuada de la afectividad positiva puede dar lugar al denominado «sesgo de autoservicio», por el que la gente solicita un mayor reconocimiento para los éxitos propios que para los fracasos o fallos, o al yoísmo, fenómeno por el que una persona tiende a situarse como el centro y el «todo». Asimismo, la euforia afectiva puede conducir a un aumento de presión sobre otros. Se ha de insistir en que en las escuelas no existen los yo, sino los nosotros.

El control de las emociones

Un manejo apropiado de las emociones pasa por aplicar estrategias propias de carácter preventivo. Para ello hay que aplicar una estrategia contra las emociones negativas basada en cuatro acciones: reconocerlas, identificarlas, prevenirlas y tratarlas. El reconocimiento implica adoptar estrategias proactivas, ya que en las personas, salvo que sea muy evidente o quieran conseguir a cambio algo, las emociones negativas se mantienen ocultas o suelen negarse.

El manejo de las emociones pasa por aprender a controlar la respuesta afectiva que generan. Una vez identificadas las emociones negativas hay que analizar sus causas, averiguando si se trata de un problema personal o profesional, y si sigue un patrón de malestar emocional extendido. Las emociones se contagian, por eso es bueno saber manejarlas apropiadamente. Las situaciones que generan emociones negativas son múltiples y muchas de ellas surgen de la no satisfacción de expectativas, la percepción de trato injusto, el cansancio, la frustración o la ira. En todo caso, se debe prevenir la difusión del malestar emocional en forma de emoción tóxica y su transferencia. Finalmente, las emociones negativas deben tratarse para evitar que hagan más daño a las personas.

¿Cómo crear un buen clima en el trabajo pastoral mediante un estilo de liderazgo afectivo?

1. Fomentar la creatividad como forma de expresión de la afectividad positiva.
2. Promover una visión compartida emocionalmente de hacia dónde se dirige/ la pastoral y de los valores que representa.
3. Apoyar y mantener una actitud compasiva con los niños y jóvenes, padres de familia y colaboradores que estén experimentando malestar emocional por problemas personales.
4. Diseñar estrategias de conciliación de los miembros del departamento, cuando surjan conflictos.
5. Fomentar la toma de decisiones participada, como estrategia para incrementar el capital afectivo de la pastoral.
6. Ejercer de coach con los otros.
7. Permitir la flexibilidad.

8. Favorecer la autogestión de grupos/equipos y la adopción de responsabilidades.
9. Determinar estándares de excelencia y de valores explícitos.
10. Ser claro en las expectativas y en los objetivos a conseguir.
11. Promover el compromiso del grupo con la pastoral.
12. Establecer un sentido de justicia en las tareas, reconocimientos y acciones correctivas.

11. Conoce tus limitaciones, sé humilde y sonríe

La persona feliz

Richard Layard ha sugerido que los seres humanos debemos desear ser felices. En defensa de esa idea ha propuesto las bases de la denominada economía de la felicidad, según la cual los Estados deben preocuparse menos por el crecimiento económico y más por garantizar la felicidad de sus ciudadanos. Para sustentar sus ideas Layard recurre frecuentemente a estudios científicos, por lo que sus argumentos están fundamentados en hechos probados y no en meras reflexiones o afirmaciones que expresan deseos e ilusiones. Estas últimas son más propias de los denominados «Blabla books» que, ajenos a la realidad que nos ha tocado vivir, ofrecen múltiples soluciones a todos nuestro problemas, excepto una: cómo disponer de tiempo para leerlos todos y hacer todo lo que dicen que hay que hacer para ser felices.

Hemos tratado los aspectos relacionados con los rasgos de la personalidad y los relativos al manejo de las emociones, con especial énfasis en las emociones negativas. Para practicar un estilo de liderazgo afectivo es importante entender no sólo las emociones negativas, sino también las positivas. Respecto a estas últimas es muy importante identificar qué factores personales definen el hecho de ser feliz, dado que se acepta la noción de que las personas felices tienen una capacidad importante de contagiar emocionalmente al resto de sus compañeros o estudiantes. En otras palabras, las personas felices aportan más valor a la educación y facilitan la instauración de una institución educativa afectiva.

La influencia que tiene la personalidad sobre el bienestar emocional de las personas permite realizar una consideración. Está relacionada con la necesidad de promover, en un estilo de liderazgo afectivo, las competencias que favorezcan la afectividad positiva.

1. Me gusta mi misión o mi trabajo.
2. Tengo un sentido del humor positivo.
3. Poseo un liderazgo basado en la humildad

Jim Collins ha hecho una aportación importante al estudio del liderazgo. Collins atribuye la transformación positiva a dos factores asociados al modelo de liderazgo: humildad y voluntad profesional. La humildad y la voluntad profesional aparecen como rasgos emergentes de la personalidad en un nuevo modelo de liderazgo basado en la excelencia.

Es importante destacar el sentido del humor como un posible factor asociado a un estilo de liderazgo afectivo. En primer lugar, porque dado que las emociones negativas son más fáciles de contagiar que las positivas, resulta conveniente estimular el sentido del humor positivo. Para ello, es importante actuar sobre las emociones negativas. En segundo lugar, porque la relación existente y demostrada entre satisfacción con el trabajo, rendimiento laboral y afectividad positiva aconseja fomentar un buen sentido del humor como generador de emociones positivas. En este sentido, el buen humor está asociado con el desarrollo de una «atmósfera» de grupo positiva que facilitaría la cooperación entre los miembros del equipo. «El sentido del humor del coordinador influye en los resultados obtenidos en la actividad pastoral. Si es bueno fomenta confianza. Si es malo promueve miedo y ansiedad.» (Goleman y cols. 2001).

Las claves: Conoce tus limitaciones, sé humilde y sonríe

1. El liderazgo afectivo busca promover el contagio de emociones positivas.
2. La personalidad tiene una influencia esencial en el bienestar emocional.
3. Ser feliz tiene múltiples ventajas.
4. La afectividad positiva es la que promueve la asociación entre felicidad y tener éxito.
5. Todos son personas, como tales, debemos tratarlos.
6. La sensación de eficacia y la autoestima están asociadas con la satisfacción en la misión educativa y con un mayor rendimiento.
7. La sociabilidad y la estabilidad emocional son los rasgos de la personalidad que más influyen la satisfacción en la misión.
8. Los sesgos de percepción -interpretación equivocada de la realidad- y de atribución -atribuir liderazgos a quien no ejerce como tal- son representaciones de los sentimientos de las personas.
9. La humildad y la voluntad profesional aparecen como rasgos emergentes de la personalidad, en un nuevo modelo de liderazgo basado en la excelencia.
10. El liderazgo afectivo incluye la humildad y el compromiso con el cambio hacia la excelencia como valores en el ejercicio del liderazgo y de la pastoral.
11. El sentido del humor influye en los resultados obtenidos en, la actividad pastoral o en el departamento.

12. La honestidad se cobra en confianza

El hecho de ser auténtico

Dos de los atributos más importantes del estilo de liderazgo afectivo son la autenticidad y la confianza, y ambas están relacionadas entre sí. El primero de ellos, a pesar de su carácter abstracto, se ha ido definiendo de forma implícita. En este sentido, la autenticidad no debe considerarse un don de la naturaleza, sino que es el resultado de un proceso de aprendizaje que condiciona un conjunto de actitudes y valores que determinan expectativas en los demás. La autenticidad informa a los demás sobre lo que pueden esperar de ti y, por lo tanto, determina la confiabilidad. La visualización y percepción externa de esas actitudes y valores es lo que la define. En otras palabras, el hecho de ser auténtico no es algo que un coordinador vaya anunciando, sino que, fundamentado en su integridad, es un atributo que reconocen los demás en su manera de ser y en sus formas de actuar.

La autenticidad, a pesar de su carácter abstracto, es un atributo esencial en el liderazgo afectivo, porque connota los valores de integridad, honestidad y confianza. Asimismo, transmite la sensación de que, en tiempos de incertidumbre e inseguridades, la personalidad mantendrá la serenidad y la calma necesaria para adoptar las decisiones adecuadas en el momento oportuno o tratar bien a las personas. En este sentido, la autenticidad, como atributo, apela a las emociones de los otros y, por lo tanto, forma parte del capital afectivo de la pastoral. La autenticidad implica un comportamiento previsible, o racionalmente justificable, unas normas de conducta conocidas, un propósito compartido y unas finalidades esperables. De esta forma, la autenticidad cohesionan afectivamente a las personas.

Cuestión de confianza

La confianza es el elemento clave que fundamenta contractualmente las relaciones afectivas entre personas, sean éstas implícitas o explícitas. Así, la mayor parte de las interacciones

sociales están condicionadas por la confianza existente entre las partes. Ahí radica el sentido y la fuerza de su significado.

Una aproximación conceptual a la relación entre liderazgo y confianza supone considerar algunas de las definiciones de este último concepto. De esta manera, la confianza ha sido definida como «un intercambio mutuo de expectativas e intereses dentro de un proceso relacional y racional»; «un estado psicológico que reconoce y acepta la vulnerabilidad propia, en base a las expectativas que se tienen sobre las buenas intenciones o comportamientos de la persona en quien se deposita la confianza»; «una característica de la identidad de una persona»; o que «la confianza supone no mentir y no decepcionar al que confía en ti».

Las diferentes definiciones de confianza permiten destacar tres características comunes: nos identifica ante los demás, da significado a las expectativas depositadas en otra persona y se realiza desde la vulnerabilidad. La identidad es importante en cuanto que define un nuevo atributo asociado al hecho de inspirar o transmitir confianza: la confiabilidad. Esta segunda característica introduce los elementos cognitivo y afectivo en relación a las interacciones con los otros. Así, las personas confían en los demás después de analizar las ventajas que esa confianza les puede reportar. A veces, esa confianza es mutua, y es entonces cuando se puede aplicar la definición de confianza como un intercambio racional y simétrico de expectativas interesadas, entre dos partes.

Además de una relación racional, la confianza entre dos partes implica una relación afectiva, que algunos autores han denominado con el término de contrato psicológico o moral. Así, la confianza genera confianza recíproca. En este sentido, mientras el contrato racional se puede formalizar de forma explícita, el contrato psicológico integra de forma implícita el conjunto de valores y expectativas que intercambian las partes. La ruptura de este contrato psicológico promueve desconfianza. En este sentido, hay que tener en cuenta que la confianza es un valor dinámico, de forma que aumenta y se modula a lo largo del tiempo, mediante múltiples interacciones entre las partes, en las que se van intercambiando y confirmando las diferentes expectativas mutuas.

El hecho de que la confianza sea un signo de identidad que se manifiesta en condiciones de vulnerabilidad, introduce el concepto de confiabilidad. Este concepto ha sido formulado por el sociólogo Anthony Giddens, desde la racionalidad, aunque se ubica de pleno en el ámbito de la afectividad. Para este autor, la confianza surge de la necesidad que tienen las personas de proteger su identidad y reducir la ansiedad que las hace vulnerables frente a una realidad que no entienden. Este proceso es una de las consecuencias de la modernidad. Así, las personas sienten la necesidad emocional de confiar en los científicos o en los hospitales, por ejemplo, más por lo que representan en el ámbito de las expectativas que por el conocimiento real que las personas tienen de cómo hacen su trabajo.

Otro aspecto esencial de la relación entre confianza y afectividad, es la confianza en uno mismo. Este aspecto de la confianza está relacionado con la autoestima, la sensación de eficacia, la capacidad de autocontrol y la estima generada en los demás. Es un atributo esencial del liderazgo y una característica a potenciar en los destinatarios. La confianza en uno mismo constituye la predisposición afectiva que permite confiar en los demás y ser confiable para otros.

El concepto de confianza está íntimamente vinculado a tres conceptos relacionados entre sí: honestidad, compromiso y lealtad. Además, la confianza es un sentimiento que implica reciprocidad y respeto mutuo entre las partes. Existen tres tipos de confianza: en la competencia interpersonal, en la competencia experta y en la capacidad de ejercer como asesor o coach. Para todas ellas, el orientador o psicólogo debe poseer opciones claras en su conducta habitual.

La confianza interpersonal hace referencia a la capacidad y habilidad de relación, al hábito compasivo, a la comunicación y al entendimiento, así como a valores básicos propios de una relación entre coordinador y destinatario o colaborador, como son la confidencialidad, la integridad y la honestidad. La competencia experta o técnica se refiere a la posesión de las habilidades y los conocimientos necesarios para contribuir a conseguir unos mejores resultados en su tarea como coordinador. Un tercer tipo de confianza, o estructural, facilita la apertura intelectual del coordinador hacia el exterior y ayuda a situar al departamento y la escuela en un entorno competitivo.

Hay autores que plantean un modelo de confianza en el coordinador que tiene un componente intelectual-cognitivo y otro afectivo. Esta aproximación coincide con los conceptos que se han definido al iniciar este principio VII y permite explicar el componente psicológico que acompaña la confianza en el coordinador. Como ya se ha mencionado antes, la confianza también está en función de las relaciones, así como de la integridad y del conocimiento experto. Se fundamenta en el principio de reciprocidad, por el que el coordinador y sus destinatarios o compañeros expresan preocupación e intereses mutuos. Una segunda característica del modelo radica en los factores que promueven la confiabilidad del coordinador. Esta confiabilidad estaría basada en la noción que tiene el destinatario sobre las características de la relación y en la percepción que éste tiene del carácter del coordinador. Esa percepción tiene, básicamente, un componente emocional.

El modelo de liderazgo del coordinador basado en la confianza presupone que uno es confiable si es percibido por los demás como una persona competente y como alguien que se preocupa de ellos. Según el modelo propuesto, la existencia de competencia sin preocupación genera respeto, pero no produce confianza. En cambio, si alguien se preocupa por los destinatarios o compañeros, pero no se muestra competente en su trabajo, no es capaz de inspirar confianza. Las personas despreocupadas y poco competentes generan desconfianza.

El concepto de confianza es diferente al de satisfacción. Este último hace referencia a la evaluación que la persona hace sobre el trabajo que tiene, tanto en el trato recibido por los superiores como con las condiciones en que éste se realiza y sobre el contexto institucional. Así, mientras que la satisfacción expresa la evaluación que se hace sobre la experiencia que se ha tenido y sentido, en un lugar de trabajo, la confianza representa una creencia o expectativa que se tiene hacia los logros conseguidos en el trabajo y al trato que se puede recibir de un superior y de la institución educativa en la que se trabaja. La confianza se proyecta hacia el futuro, mientras que la satisfacción lo hace de forma evaluativa hacia el pasado. De esta forma, una satisfacción elevada indica y promueve la existencia de confianza.

La medida de la confianza permite identificar problemas en la relación entre coordinadores, destinatarios o compañeros. Una vez identificadas las causas de desconfianza, éstas pueden ser corregidas. El riesgo de ignorar la medida de la confianza y ser negligente con ella, supone la pérdida de confianza tanto en el contexto de la relación coordinador-destinatario-compañero como en las capacidades de la institución educativa para ejecutar su misión.

13. La adversidad te enseña a ser mejor

La adversidad nuestra de todos los días

Toda actividad profesional implica riesgos. Tal y como ya se ha comentado, las organizaciones de un mundo global se enfrentan a situaciones de incertidumbre. Ante esas situaciones, los seres humanos tienden a expresar emociones negativas, por la inseguridad personal y profesional que se puede generar, o un sentimiento de indiferencia afectiva.

De las contradicciones existentes en el escenario global mencionado, y la crisis de afecto subyacente, surgen múltiples amenazas que afectan a la satisfacción profesional, generan un mal clima institucional o departamental y promueven las emociones negativas, incluso con los estudiantes.

Las personas resilientes

Podemos, para sobreponer la adversidad, incluir conductas resilientes:

1. Ven en la adversidad o en el cambio una oportunidad o un desafío.
2. Son capaces de comprometerse.
3. Tienen convicciones firmes.
4. Reconocen los límites del autocontrol.
5. Apoyan a los demás.
6. Sienten afinidades por los demás.
7. Tienen objetivos personales o colectivos que le dan sentido a su vida.
8. Mantienen un elevado sentido de la eficacia.
9. Son conscientes de la realidad que les ha tocado vivir.
10. Tienen un buen sentido del humor.
11. Se orientan hacia la acción.
12. Tienen paciencia.
13. Toleran los efectos negativos.
14. Se adaptan al cambio.
15. Son optimistas y realistas.
16. Son creativos.
17. Tienen fe.
- 18.

La resiliencia, como atributo, es una estrategia que puede ser útil en las situaciones de desgaste emocional y de disonancia emocional. La resiliencia consiste en transformar la adversidad en una oportunidad.

La necesidad de promover la resiliencia en las personas obliga al coordinador de pastoral afectivo a realizar un ejercicio de introspección personal y conocerse mejor a sí mismo porque el malestar emocional es consecuencia de la desconfianza que producen los propios afectos. Además los éxitos dependen del adecuado conocimiento que uno tiene de las propias limitaciones y posibilidades. Así, el conocimiento de uno mismo y de los demás permite promover en las escuelas estrategias de resiliencia basadas en la afectividad.

14. Está el talento

El mito de la gestión del talento

En los últimos años se han publicado múltiples libros de gestión del talento. La labor del coordinador sería la de promover, cultivar y sacar el máximo provecho de ese talento de los destinatarios y los compañeros, y el suyo propio.

Las cuatro esquinas del talento

En un estilo de liderazgo afectivo, la gestión del talento pasa por la adopción de estas cuatro estrategias: socialización, compromiso, actitudes y tutoría o mentoring. El proceso de socialización está relacionado con la incorporación de nuevos compañeros o destinatarios a la institución educativa y al establecimiento de estrategias que faciliten su integración. Este aspecto es muy importante, ya que descuidar la socialización, supone la producción de las primeras emociones

negativas.

Un segundo elemento de interés es el compromiso con la pastoral. El verdadero talento se encuentra en las personas que están comprometidas con la institución educativa-pastoral en la que trabajan. Por lo demás, el compromiso con el trabajo tiene un importante componente afectivo y se puede manifestar de múltiples maneras.

La formación de actitudes que promueven comportamientos efectivos es otra de las variantes asociadas a la gestión del talento. Detrás de esta aproximación subyace la idea de que si se es capaz de actuar sobre los factores que forman la actitud, se podrán modular los comportamientos posteriores. El estudio sobre cómo las actitudes determinan las conductas introduce dos factores importantes. El primero de ellos es la confianza. El segundo está relacionado con los sentimientos. Así, las actitudes que adoptan las personas están influenciadas por las emociones que generan los comportamientos que se derivan de las mismas. Un último factor que debemos considerar en la gestión del talento es el tutelaje o mentoring. Posiblemente, ésta sea la forma de gestión del talento más efectiva. Aunque el concepto de mentor o tutor se suele asociar a la protección y a la actividad de apoyo y guía profesional, que ejerce una persona con más experiencia y conocimiento sobre otra más joven, los departamentos de pastoral deberían plantearse convertirse en departamentos mentores. El ejercicio de la actividad mentora suele incluir actividades de orientación y de apoyo psicosocial. Las actividades mentoras incluyen el denominado coaching, muy útil para el trabajo con los niños y jóvenes.

15. Ser más humano recompensa

¿Qué significa ser más humano?

Existen múltiples definiciones de lo que significa «humanismo» o lo que se podría entender por la expresión «ser más humano». En nuestro contexto, sobre afectos y el liderazgo en el ámbito de la coordinación de pastoral, esos conceptos se definirían de la siguiente manera, según el denominado principio de reciprocidad: «Tratar a los demás como te gustaría que a ti te trataran, si te encontraras en su misma situación»; «Tratar a los demás bien, entendiendo que el hecho de actuar de esa forma produce gratificaciones emocionales»; «Sentirse satisfecho con el trabajo bien hecho»; y «La búsqueda de la felicidad en el día-a-día».

Este concepto de «ser más humano» implica varias cosas. En primer lugar, supone que uno va a adoptar en sus actitudes y conductas un conjunto de principios y valores que le identifican como coordinador y, por lo tanto, se constituyen en las señas de identidad de la institución educativa-pastoral a la que pertenece. En segundo lugar, implica la creación de una cultura basada en el trabajo en equipo, que promueve la idea de que los resultados que se obtienen con un equipo cohesionado son mejores. En tercer lugar, supone el fomento de la confianza mutua entre los miembros del departamento y la escuela. En cuarto lugar, el coordinador favorece un compromiso de todos los miembros del departamento de pastoral con la visión, los valores y la misión del mismo. Finalmente, el liderazgo afectivo genera nuevos coordinadores, que deben contribuir a que los destinatarios o compañeros sean mejores.

En la pastoral afectiva la cultura del control y la culpa en el trabajo es reemplazada por una cultura de la responsabilidad y de la confianza. El principio de integridad implica una actitud y conducta en el trabajo acorde con unos valores explícitos de la institución, con una identidad individual y de departamento, y con unas normas informales y formales de buena conducta. La importancia de la integridad en el estilo de liderazgo ha quedado demostrada en estudios científicos. El principio de rendición de cuentas supone la obligación moral de rendir cuentas

sobre los recursos y los resultados obtenidos por la acción de coordinación que se ejerce, a sus destinatarios, a su departamento y a la institución educativa. Asociada a este principio aparece la responsabilidad social, sobre todo en lo referente a aquellas acciones que promueven el bien social. Este concepto de bien social supone un compromiso con un desarrollo sostenible en la comunidad local, la implantación de acciones que ayuden a la justicia social y la libertad individual, la defensa de la democracia y los derechos humanos, y la protección del medio ambiente y la espiritualidad.

El principio de afiliación o pertenencia supone una definición explícita de las normas y condiciones que promueven la permanencia del individuo en la institución educativa-pastoral. El conocimiento de estas normas, y los resultados que permiten conseguir, son lo que hacen que los miembros del departamento de pastoral se sientan orgullosos de pertenecer al mismo.

El principio de eficacia o de sensación de eficacia está asociado al hecho de que los miembros del departamento de pastoral encuentren sentido y significado al trabajo realizado y a los resultados conseguidos. En algunos trabajos, como por ejemplo en los profesionales de la salud o en los profesores, la eficacia está asociada a los denominados valores del profesionalismo y a la consecución de la excelencia profesional. El concepto de eficacia implica el reconocimiento de la interdependencia entre los miembros y los departamentos de una misma institución educativa y pastoral, así como las ventajas asociadas a la cohesión de la comunidad educativa y al trabajo cooperativo.

El principio de confianza es clave. La confianza es lo que promueve y consolida los capitales emocional, afectivo y social de la pastoral en una institución. La confianza tiene un componente extrínseco y otro intrínseco. El extrínseco incluye las relaciones que conforman el capital social de la institución educativa-pastoral y su relación con el entorno. En este sentido, los departamentos o las escuelas que son confiables tienen un mayor prestigio social y sus miembros suelen experimentar una mayor sensación de eficacia y sentido de pertenencia. Por otra parte, la confianza intrínseca es esencial para alinear la visión, los valores y la misión de la pastoral con los resultados humanos y religiosos obtenidos.

El principio de justicia es muy importante. La aplicación del mismo exige a los coordinadores ser muy explícitos con sus destinatarios o compañeros respecto a las normas que definen una actitud y una conducta profesional apropiada. Ello implica una determinación de los límites de lo que es y lo que no es tolerable, y de lo que es y no es aceptable. En este sentido, es habitual que entre los destinatarios o compañeros existan conflictos que obliguen al coordinador a actuar. Además, también es frecuente que algunos destinatarios o compañeros estén descontentos con algunas actitudes o decisiones del coordinador. El conflicto es inherente a la actividad, por lo que los coordinadores deben gestionarlo de forma serena. Por otra parte, el coordinador debe ser coherente en sus decisiones y ser capaz de defenderlas mediante la argumentación adecuada. Ello implica tener buena disposición para considerar y aceptar argumentaciones en sentido contrario.

El principio de honestidad va muy vinculado al de confianza. Este concepto supone que las personas dirán la verdad, siempre y cuando ésta no pueda afectar a los intereses de la pastoral en la institución. La honestidad ha de ser compatible con el respeto, la discreción, la prudencia y la confidencialidad. No explicarlo todo significa no hablar de lo que no se debe hablar y, por lo tanto, no conlleva la necesidad de mentir.

El coordinador afectivo es un coordinador humano

El Decálogo del liderazgo afectivo presentado en este libro permite obtener múltiples conclusiones relacionadas entre sí. Ha introducido la importancia de las emociones y de sus ex-

presiones manifiestas, en forma de afectos. Así, aunque se sostiene que los seres humanos son seres racionales, este argumento pasa por alto el hecho de que la razón está condicionada por la reacción emocional. Esta reacción genera un estado sentimental cuando las emociones son interpretadas y evaluadas por la persona, lo que promueve una programación afectiva, que se manifiesta en forma de actitudes, decisiones y conductas. Este proceso «emocional» puede ser negativo o positivo. Por eso puede manifestarse en forma de afectividad negativa o positiva y en sentimientos específicos de ira, agresividad o estima. El liderazgo afectivo debe captar y entender el capital emocional y especificar los principios que determinan su programación afectiva interna y externa.

Unos rasgos del carácter positivo en términos de afectividad son la felicidad, la humildad, la voluntad profesional y el buen sentido del humor; la humildad y el compromiso profesional; capacidad para el trabajo en equipos, la habilidad para comunicarse con los demás y para gestionar expectativas, tener resiliencia, inspirar confianza y la integridad personal.

El coordinador afectivo es humano porque en él se reconocen expresiones propias de las personas y, además, sus funciones incluyen características propias de una buena conducta. Así, al coordinador afectivo se le pide que sea sociable, receptivo con los demás, hasta llegar a entender las emociones que éstos tienen; motivador, leal, confiable e íntegro. Todas estas características son propias del humanismo y, todas ellas, están relacionadas con las emociones y los afectos. Ser coordinador afectivo quizá no sea fácil pero tampoco debería ser una tarea imposible. Los coordinadores de pastoral han de actuar a nivel individual guiados por unos valores, una misión y una visión de su vida que han de ser compatibles con las instituciones educativas- pastorales donde se encuentran. Siendo humano y sintiéndose útil a los demás, uno es más feliz. Hay que probarlo para saberlo.

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO

1. Desde su propia perspectiva, cuáles son los cinco aspectos más importantes que el liderazgo afectivo puede aportar a su autodefinición con líder en una comunidad educativa. Si hubiera alguna discrepancia, inclúyalo también en su reacción personal.

PARTE III

Otros modelos teóricos de liderazgo

Los nuevos estilos de liderazgo

1. Los nuevos estilos de liderazgo

En los últimos años se están haciendo aportaciones verdaderamente novedosas a las teorías del liderazgo desde las distintas disciplinas que es interesante conocer no sólo por sus enfoques originales, sino también por su procedencia. Hasta ahora la mayor parte de los estudios sobre el liderazgo provenían de la sociología o psicología social; últimamente comienzan a aparecer estudios procedentes de la neurología y de la biopsicología enormemente sugerentes. Veamos algunos ejemplos.

La inteligencia emocional como base del liderazgo

Goleman y otros (2002), han presentado recientemente, en su libro *El líder resonante*, las conclusiones de su investigación sobre la inteligencia emocional aplicada al liderazgo. Son tan sugerentes e interesantes que merece la pena una reflexión en profundidad. En primer lugar, hay que situar estas conclusiones en el marco general del proceso de investigación sobre las inteligencias múltiples que lidera Howard Gardner (1999). Según este autor el ser humano no posee solamente la inteligencia abstracta o formal sobre la que hemos actuado los educadores occidentales a lo largo de toda nuestra historia. El ser humano se manifiesta a través de distintas capacidades que responden al predominio de inteligencias distintas en función de su genética y de su desarrollo cultural. Goleman se ha centrado en el estudio de una de estas manifestaciones: la inteligencia emocional, sacando conclusiones verdaderamente apasionantes, algunas de ellas aplicables directamente a la teoría del liderazgo.

Presentaremos muy sucintamente algunas de las conclusiones más significativas:

a) Los indicadores de la inteligencia emocional

Las personas que poseen capacidades desarrolladas de su inteligencia emocional las manifiestan a través de los siguientes indicadores:

- Poseen autoconciencia de sus capacidades; por consiguiente, tienen habilidades sobresalientes de introspección y autoanálisis.
- Consiguen autocontrolarse emocionalmente en situaciones de conflicto, siendo capaces de distanciarse de la situación y no implicarse sino lo estrictamente necesario.
- Llegan a motivarse fácilmente por el logro. Es decir: conseguir los objetivos fijados previamente supone para ellos un alto grado de implicación satisfactoria en el trabajo sin necesitar un apoyo emocional adicional de carácter externo.
- En relación con los demás miembros del grupo social son capaces de crear situaciones de empatía e interactuar de forma positiva.
- Las personas que poseen este tipo de inteligencia suelen alcanzar gran éxito social y eficacia en su trabajo. Son las típicas personas que tienen un currículum académico con resultados bastante mediocres y que más adelante sobresalen en su trabajo y llegan a alcanzar puestos relevantes en las empresas.

b) Las capacidades de la inteligencia emocional aplicables al liderazgo

El autor viene a afirmar que los sujetos que poseen este tipo de desarrollo cerebral donde se ubica la inteligencia emocional poseen en un alto nivel confianza en sí mismos ante situaciones nuevas, es decir, son personas seguras y con capacidad de iniciativa y adaptación. Piensan que pueden afrontar con éxito los retos que siempre suponen la innovación y el cambio. Por esta razón se implican fácilmente en proyectos de futuro. Poseen cierta influencia en los demás. Sus

ideas y propuestas son escuchadas porque suelen comunicarse con fluidez y convicción. Como consecuencia, manifiestan cierto carisma que da seguridad a sus compañeros de que sus ideas pueden llevarse a cabo con éxito.

c) Definición y estilos del liderazgo de Goleman

Goleman define el liderazgo como "La capacidad de influir en el estado emocional de otras personas mediante la persuasión y una comunicación convincente".

Concluye que el liderazgo que fluye de la inteligencia emocional se manifiesta de maneras distintas según los individuos, es decir, según la combinación y predominio de su inteligencia emocional con otro tipo de inteligencia con la que también comparte sus capacidades. Por ejemplo: existirán responsables de grupos humanos que manifiesten su liderazgo como:

- Liderazgo calichin'g. Toda su capacidad se centra fundamentalmente en el crecimiento profesional de sus grupos, con lo cual consigue implicar en sus proyectos de futuro de forma cualificada.
- Liderazgo afiliativo. Este tipo de líderes se preocupan sobre todo de crear un buen clima social de forma que la gente se implique afectivamente en los proyectos. Para él es muy importante que sus colaboradores se sientan a gusto en el trabajo porque las relaciones son fluidas y, por consiguiente, los conflictos se asumen con ánimo constructivo.
- Liderazgo democrático. Este tipo de liderazgo es capaz de crear compromiso y mediante el compromiso conseguir la colaboración desinteresada y la participación de los miembros de su equipo en el proyecto.
- Liderazgo autorizado. Adquiere prestigio y consigue que la gente le siga porque les proporciona visión a largo plazo que les da seguridad.

Lo que se espera de un orientador que comparte este tipo de liderazgo de calidad con sus colaboradores se puede concretar en el ámbito escolar en las siguientes conductas:

- El equipo líder posee un conocimiento profundo a través de su experiencia y estudio del campo de trabajo en el que se desarrolla su actividad pastoral en doble perspectiva:
 - a) Conocimiento de todos los procesos en enseñanza-aprendizaje educativos y pastorales.
 - b) Conocimiento del ámbito pastoral (historia, personas, cultura, sistemas).
- El equipo líder de orientación posee además una visión amplia y global del futuro del centro, que se adquiere:
 - a) Dedicándose a procesar gran cantidad de información de la que pueda descubrir las pautas, perspectivas y nuevas posibilidades de futuro.
 - b) Comunicándose con sus colaboradores para que le proporcionen la información imprescindible a partir de la cual pueda intuir pistas y nuevas líneas de trabajo.
- El equipo líder de coordinación defiende un esquema de valores personales y profesionales sobre los que fundamenta su reputación y autoridad como referencia de la cultura que se establece en la institución escolar.
- El equipo líder de orientación es capaz de crear una red de relaciones tanto interior como exterior.
- El líder del futuro es una persona que se relaciona bien, porque es un inteligente comunicador que convence con sus argumentos y coherencia.

- El equipo líder posee un alto nivel de energía que funciona como fuente de automotivación y autosuperación, permitiéndole sacar a la luz y potenciar en beneficio de la institución escolar el conocimiento y experiencia que posee cada uno de sus miembros.

El liderazgo compasivo de Russell Swann

Las teorías clásicas de la organización escolar han desarrollado una visión del liderazgo sustentadas en la filosofía liberal del individualismo abstracto y en la racionalidad burocrática. Como consecuencia, el liderazgo se identificaba con dos metáforas de género masculino que hacen referencia a la cultura bélica y empresarial: por un lado, el líder se representaba como el héroe guerrero y por otro, como el pensador lógico-racional capaz de crear y lanzar una organización con la energía que le proporciona su atractiva personalidad.

Actualmente la imagen tradicional del líder carismático, individual y poderoso fracasa en un contexto radicalmente distinto, dominado por los medios de información y comunicación capaces de hacer trizas cualquier culto a la personalidad del héroe cuando se le acerca el objetivo de lo cotidiano al espacio antes preservado de su intimidad.

Hoy se pretende construir una imagen menos heroica, más humana y, sobre todo, cercana a lo que Russell Swann llama el liderazgo compasivo de género. Los trabajos inspirados en este enfoque demuestran, como afirma Coronel Llamas, que el concepto de liderazgo ha sido construido con los parámetros masculinos de agresividad, dominio, independencia y control emocional marginando la voz, los sentimientos, las ideas y planteamientos de la mujer. Éstas tienden a expresar el poder de forma más cooperativa, dando más importancia a las redes de comunicación informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a compartir y a trabajar en equipo para conseguir objetivos previamente consensuados.

Desde esta perspectiva más femenina el nuevo liderazgo se asienta en principios como:

- a) La relación personal como base de comunicación, información, interacción afectiva y participación.
- b) El sentido de comunidad a partir del respeto a la diversidad y de la visión compartida de la organización y del futuro de la misma.
- c) El liderazgo compartido, no competitivo, que considera a los miembros de la institución como colaboradores.
- d) La creación de un clima de interacción centrado en el cuidado, apoyo mutuo y en la cooperación.
- e) La actitud de servicio que facilita el trabajo de la gente y el crecimiento personal y profesional de todos los miembros del centro.

Russell Swann (2000), conocedora de la realidad profunda de la escuela en los suburbios de Victoria, Australia, se plantea la necesidad de este nuevo modelo de dirección a partir de los datos que arroja la situación social y económica de los destinatarios de este país, no tan lejano a las costumbres y cultura de Occidente. El aumento de la enseñanza obligatoria hasta los

dieciséis o dieciocho años, la ruptura de la familia, el desempleo, la falta de interés de los alumnos y las dificultades de aprendizaje debido a la desintegración social y al sentido de no pertenencia y de alineación de su propio hogar, le llevan a un replanteamiento radical de la misión y visión de futuro de la escuela.

El concepto de liderazgo compasivo surge en este contexto de los estudios sobre ecología profunda realizados por Starratt y Hodgkinson (1991). Para estos autores la organización del futuro ha de ser más humanista, espiritual y en clara conexión con el respeto a las leyes y funcionamiento de la naturaleza. La organización ambiental que describe Russell posteriormente debe estar dirigida por líderes que posean valores en el ámbito personal y profesional, entre ellos y el más importante el valor de la compasión.

Entiende por compasión "un sentimiento de dolor o pena por el sufrimiento o desgracia del otro". Más adelante matiza, diferenciando pena de compasión y vuelve a definir el concepto de compasión como solidaridad compartida con el sufrimiento o gozo de los demás. Este nuevo planteamiento significa, según sus palabras, "celebración" (disfrute con las alegrías o logros del otro y sufrimiento con sus amarguras o fracasos).

La compasión no es un mero proceso mental, sino que implica el sentimiento y la acción que tiene por fin aliviar la desgracia del otro.

La investigación que conduce a la descripción de este nuevo estilo de liderazgo se plantea desde el ámbito cualitativo (acercamiento crítico a un incidente) y cuantitativo. Swann identifica y define once elementos, características o indicadores, que definen de forma operativa cómo ha de ser la compasión, a saber:

- Celebrativa. Uso de ceremonias y festividades formales e informales para aumentar el sentimiento de pertenencia de los individuos.
- Activa. Acción que conduce a la ayuda del otro. La compasión no es mero sentimiento o pena es compromiso con el otro.
- Productora de justicia. Dirigida hacia la equidad, rectitud moral y reflexión ética.
- Amor benevolente. Aceptación de la diversidad social y personal. El otro posee cualidades maravillosas e imperfecciones.
- Creativa. Pensamiento original que lleva al cambio de las situaciones y que también produce el conflicto.
- No elitista. En oposición a privilegios establecidos.
- Interrelacionada. Se tiene en cuenta y se da importancia a la dependencia mutua y a las conexiones necesarias de unos con otros.
- Transpersonal. Más allá del individualismo personal. Convicción de que las otras personas son parte importante de una única realidad simple e indivisible.
- Aliviadora del dolor humano. Tanto mental como físico.
- Trascendente. También se debe considerar la dimensión espiritual, no exclusivamente religiosa, del ser humano.
- Divertida. El sentido del humor que no ofende, sino que tiene la virtud de nivelar a las personas y dar energía al pensamiento.

Un intento de descripción del liderazgo compasivo a partir de las conclusiones de la investigación de Russell podría aproximarse a este perfil:

- El coordinador de este tipo de escuelas ejerce una misión y un liderazgo compartido no sólo con el resto del equipo orientativo, sino con el resto del personal del centro

que se sienten como colaboradores de un proyecto compasivo.

- El coordinador y todas aquellas personas de la comunidad escolar que ejercen este tipo de liderazgo asumen el rol de mediadores del conflicto, sea social, personal, grupal o, incluso, institucional, etc.
- Entienden el liderazgo activo como una actitud manifiesta de servicio. El rol facilitador es el que mejor define a este tipo de coordinadores.
- Consideran la diversidad como un valor que enriquece a todos los miembros de la pastoral, empezando por las familias.
- Priorizan fácilmente su agenda en función de los individuos, las personas y los problemas de las personas sobre otros elementos también preocupantes como el presupuesto, la administración o las relaciones institucionales externas.
- En función de los temas que marcan su agenda de prioridades desarrollan capacidades propias de comunicación convincente, negociación, consenso, implicación, interacción benevolente, etc.
- Usan su influencia, poder y autoridad para paliar el sufrimiento de los niños y jóvenes que sufren la marginación y la no-pertenencia y conseguir así una mayor implicación en los procesos educativos- pastorales y de enseñanza-aprendizaje.
- Crean y manejan las estructuras organizativas del centro de forma flexible para que estén siempre al servicio de las personas de la pastoral no al contrario.

El desarrollo de este modelo de liderazgo en otros ámbitos hace referencia a la importancia que están cobrando los valores, a la priorización de agendas más humanistas y a los sentimientos en la orientación de las pastorales. En el fondo se intenta recobrar una cultura, que se supone que existió, en la que confluían tres fenómenos: la compasión, el liderazgo compartido y el éxito.

El liderazgo transformacional

Estos autores estudian durante cinco años el perfil de los líderes de organizaciones de servicio y llegan a las siguientes conclusiones que después complementan con aspectos más significativos y específicos cuando investigan en profundidad las instituciones educativas-pastorales. Como conclusiones vienen a decir que los líderes estudiados según el perfil transformacional poseen las siguientes características:

- a) Carisma. Posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad y le permite entusiasmar y transmitir confianza, es capaz de ofrecerles una visión del futuro de la organización, que les da confianza y seguridad en su propio futuro.
- b) Este tipo de líderes usan la estrategia denominada "consideración individual" que consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales (colaboradores en este caso). Esto quiere decir que la relación y comunicación es personalizada, ascendente y tiene en cuenta los intereses personales, intentando armonizarlos con su visión y los objetivos de la institución.
- c) Usa también la estrategia de "estimulación intelectual". Construye una interacción que estimula todas las potencialidades de los otros para la creatividad, la innovación y el cambio, como elementos clave para conseguir unos objetivos. Mediante la estimulación intelectual el liderazgo transformacional intenta desarrollar a la gente.
- d) Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la "cultura de la participación".
- e) Considera el "trabajo en equipo" como una estrategia importante que produce la

- sinergia necesaria para conseguir mejores resultados que satisfagan a las personas y redunden en beneficio de la actividad pastoral.
- f) Este tipo de líder dedica tiempo y recursos a la "formación continua" de la comunidad educativa como medio fundamental de crecimiento personal
 - g) El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser un "representante institucional de la pastoral " ante la escuela y como tal debe dar ejemplo de trabajo exigente, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la escuela.
 - h) Un aspecto considerado fundamental es la inspiración. La capacidad de innovación y creatividad es una de las características medulares; sin ella no es fácil comprender el clima de desarrollo del que es deudor. Inspiración supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo cambio lleva consigo.
 - i) Tolerancia psicológica.

Liderazgo transformacional

La mayor parte de las investigaciones sobre el liderazgo llevadas a cabo por los movimientos de escuelas eficaces y de mejora de la escuela que ya hemos citado anteriormente, además de las de Reynolds y Hopkins (1998) y Vroom y Jago (1992) etc., señalan como uno de los aspectos más significativos del liderazgo transformacional la capacidad de estos líderes para implicar al profesorado, que consideran sus colaboradores, en proyectos de mejora. Como acabamos de ver en las conclusiones de las dos investigaciones presentadas, este tipo de liderazgo posee una especial sensibilidad que les hace preocuparse por la persona, intereses y problemas de sus colaboradores como primer paso para hacer que la gente que trabaja con ellos se sienta satisfecha.

Consideración por la persona e implicación en un mismo proyecto capaz de ilusionarles son las dos condiciones fundamentales para que la gente desarrolle lo mejor de sí misma desde el punto de vista profesional y humano.

Provocar el crecimiento profesional significa conocer las capacidades de cada uno de los colaboradores y en función de sus habilidades facilitar recursos para que cada uno lleve a cabo aquellas tareas que más le realizan como persona y que más satisfacción le producen. De esta forma, la gente va descubriendo lo que más le gusta hacer y lo que hace con más éxito; y así va madurando profesionalmente, desarrollando sus mejores habilidades al mismo tiempo que consigue detectar aquellos aspectos sobre los que debe trabajar duro para superarse.

Los líderes transformacionales que centran su atención fundamental en la maduración de los otros que se fundamenta en los siguientes principios (Álvarez, 1998):

- a) Toda persona puede cambiar, crecer, avanzar si tiene un proyecto que le ilusione.
- b) Las personas se implican en proyectos comunes que les suponen ciertas renunciaciones y ciertos sacrificios si se sienten valorados y reconocidos personalmente.
- c) A todo el mundo le gusta pertenecer a un equipo de éxito.
- d) La diversidad es riqueza y sirve para complementarse y potenciarse.
- e) Cada individuo debe volcarse en aquella actividad con la que más disfruta trabajando, en función de sus capacidades y de su tipo de inteligencia.
- f) Es fundamental aceptar las diferencias y diversidades personales y ayudar a crecer a cada uno en función de su idiosincrasia.

Las estrategias concretas apuntan hacia el siguiente esquema desde el punto de vista de su crecimiento personal:

- La participación como cultura.
- La formación permanente como estrategia para poner al día los conocimientos, las técnicas y las metodologías.
- La facilitación de recursos de todo tipo que posibiliten la innovación y un trabajo más gratificante y de mayor calidad.
- El diagnóstico permanente o la evaluación formativa.
- La priorización de actividades en función de las necesidades de los destinatarios, de la misión del centro y su visión de futuro.

EJERCICIO PARA EL PORTAFOLIO

1. Elabore con el conjunto de los capítulos sobre liderazgo, un ensayo sobre su concepción del liderazgo como coordinador/a. ¿Cómo se visualiza a sí mismo como parte de una comunidad de líderes y qué atributos puede identificar como medulares?