

# LIDERAZGO Y CLIMA INSTITUCIONAL

Lic. Augusto Li Chan

"La transformación en cualquier organización es producida por las acciones del Líder"

Las organizaciones modernas consideran que el rendimiento de los trabajadores está en relación directa con el ambiente de trabajo y de las buenas relaciones que éstos propicien con sus jefes; es por esta razón, que los que dirigen las organizaciones tienen como misión especial, influenciar en el cambio de perfil competitivo de cada uno de los miembros de una institución, orientándolos hacia otro perfil, donde el esfuerzo máximo de la actividad de cada miembro refuerce los valores y beneficios de todos y cada uno de ellos.

El Liderazgo según E. Deming, debe estar orientado a satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos, en vez de obedecer las reglas de una administración basada en el control; tal Liderazgo, debe tener una orientación transformativa, la cual se basa en la promoción de la participación y en el reconocimiento del esfuerzo de los miembros de la organización.

Es importante señalar que, para alcanzar un nivel óptimo de colaboración y poder incentivar alternativas de mejoramiento, el Liderazgo debe facilitar la capacitación y confianza de los miembros, de ésta manera, ellos podrán dar más de lo que se les pide, y les permitirá asumir riesgos sin temor de ser sancionados.

Para implementar tal información, este modelo sugiere que el Líder debe reunir cualidades y atributos específicos, como los siguientes:

- Personalidad y carisma.
- Conocimientos y experiencia.
- Habilidad persuasiva.
- Visión de futuro.
- Sentimiento de la misión.

Según Malcolm Baldrige, la implementación apropiada de Liderazgo promovería la existencia de una estructura basada en la consideración, donde todos los miembros de la organización son elementos importantes.

El Liderazgo también podría difundir la siguiente idea: La Contribución de todos y cada uno de los miembros es necesaria para el éxito individual y para la excelencia de la organización; para lograr este propósito las relaciones entre los miembros y los directivos debe estar basado en la confianza y respeto mutuo.

La comunicación debe ser multidireccional, esto implica, establecer una política de puertas abiertas y derribamiento de las fronteras dentro de la organización; es decir, cada miembro de cualquier nivel o área puede comunicarse con sus jefes y directivos, sin temor a expresar sus opiniones, aunque fueran contrarias a la de los superiores.

La motivación debe ser ejercida por los Líderes de la empresa hacia los trabajadores, de tal manera que genere en ellos identidad hacia la organización.

Según el modelo de la Fundación Europea para la Administración de la Calidad, el Liderazgo debería mostrar, cómo el equipo ejecutivo y el resto de los miembros, orientan a la institución hacia la Calidad Total, como un proceso fundamental de toda organización para su mejoramiento continuo.

Este modelo propone los siguientes aspectos para implementar un Liderazgo de calidad:

- Liderazgo en la administración de la calidad.
- Establecer una cultura de la calidad.
- Reconocimiento al personal.
- Apoyo y compromiso hacia la calidad.
- Relaciones entre clientes y proveedores.
- Proyectar una imagen de alta calidad.

¿Cuál es la diferencia entre ser Líder y ejercer el Liderazgo?

Un Líder es una persona, o un grupo de personas, capaz de motivar desde el interior la liberación de la energía interna de otros seres humanos, para hacer voluntariamente el esfuerzo necesario para conseguir los objetivos propuestos. El Líder debe siempre tener la aceptación voluntaria de sus seguidores.

El Liderazgo es la forma en que el Líder logra influenciar en forma positiva y efectiva a sus seguidores, para conseguir los objetivos deseados.

### TIPOS DE LÍDERES:

Los Líderes pueden ser falsos y auténticos:

- a) **Falsos.**- Están conformados por cuatro tipos de líderes: el autocrático, el paternalista, el promotor de relaciones y el permisivo.

- **El Autocrático**

Llamado “dictatorial” ejerce un poder fuerte sobre el grupo, imponiendo objetivos a lograr, sin importar cómo se logre.

Generalmente es llamado jefe, cree que siempre tiene la razón, que está convencido que nunca se equivoca, no acepta sugerencias, ni ideas de nadie, menos de sus empleados; sin embargo este tipo de Líder, ofrecía ventajas en situaciones difíciles, en que la organización necesitaba de alguien que ponga orden (caos, calidad por los suelos, crisis, etc.).

Pero, a su vez propicia una cultura de muy baja calidad, donde el clima laboral se caracteriza por los constantes conflictos entre los mismos trabajadores, los directivos de las áreas, entre jefes, subordinados, creando un ambiente laboral hostil e inadecuado para el desarrollo de las personas; es decir se desarrollan batallas entre los mismos miembros de la empresa.

Este tipo de Líder se refuerza en el poder del cargo y utiliza a las personas para su provecho personal.

- **El Paternalista:**

Es aquel Líder que se caracteriza por proteger y ayudar a sus colaboradores, es buen maestro y consejero; pero descuida los objetivos de la institución, y muchas veces pierde autoridad, ya que la confianza que otorga es confundida muchas veces con debilidad.

- **Promotor de relaciones**

Es un facilitador de las relaciones interpersonales, pero no motiva a las personas para su desarrollo personal y de la institución, es decir el Líder no logra transmitir en

forma clara las metas y objetivos de la institución.

Parece inicialmente, que el grupo o los miembros de la institución y el guía aparente o Líder, se comportan todos ellos como si fueran verdaderos colegas, en un estado equitativo; pero, la desorientación puede volver después de un tiempo, cómo si se sintiera que no hay claridad sobre a quien dirigirse o adonde ir.

- **El Permisivo**

Conocido como “dejar hacer”. Este falso Líder, tolera que la responsabilidad de guiar al grupo, sea asumida por un equipo sin estructura, donde no existe una definición clara de las responsabilidades.

Este tipo de falso Líder usualmente conduce a la ineficiencia e ineficacia del grupo, la indiferencia hacia los objetivos de la empresa y la falta de esfuerzo de la gente. Pierde autoridad, proyecta un carácter débil, no le gusta quedar mal con nadie, es decir asume una actitud de “comodidad”.

- b) **Los Auténticos.**- Son aquellos Líderes que su misión es trascender en sus seguidores, de tal manera que, los mejore como seres humanos; está para servir a los demás, su carisma atrae a las personas, se involucra con juntamente con sus seguidores; es decir, no busca ambiciones personales, sino, por el contrario ejerce su misión hacia los demás.

### El Líder Educacional:

El director de la institución debe asumir el típico rol de Líder del equipo directivo; pero, para ser considerado en auténtico Líder Educacional, es necesario que oriente su conducta profesional al continuo mejoramiento de la calidad educativa de su escuela, como institución dedicada a la educación.

El liderazgo educacional debe personalizarse en el director de la escuela, quien debe poseer dimensiones básicas para identificarlo como verdadero Líder. Las dimensiones pedagógicas básicas de éste Líder son las siguientes:

Carismática, emocional, anticipatoria, profesional, participativa, cultural, formativa y administrativa. Es-

tas dimensiones deben estar claramente definidas y los rasgos incluidos, también deben ser bien definidos.

### 1. Dimensión Carismática

La dimensión carismática supone que el director de la institución, debería ser un individuo cuyo atractivo personal y profesional, determina que las demás personas alrededor de él o ella se sientan cómodos, y provoque confianza verdadera de todos aquellos cercanos a su entorno.

Algunos rasgos que podrían contribuir a la existencia de carisma son los siguientes:

- Autoridad profesional y perfil profesional relevante.
- Preparación y experiencia general y específica.
- Habilidad para hallar metas.
- Competencias para la acción.
- Aceptado por el grupo directivo.
- Reconocido legítimamente.
- Entusiasmo.
- Sentido del humor.
- Aceptación por las personas.

### 2. Dimensión Emocional

Significa que el Líder respeta los paradigmas y el punto de vista de las personas, trata con delicadeza y especial atención, mediante el reforzamiento de la dignidad y la auto-estima de la persona. Mencionaremos algunos de estos rasgos:

- Actitud favorable hacia otras personas.
- Reconocimiento de la dignidad de otras personas.
- Reconocimiento y respeto hacia los demás.
- Manifestaciones externas de estima.
- Consideración personal hacia sus seguidores.
- Reconocimiento de los méritos personales y profesionales de los demás.
- Tratamiento de las personas en forma política y delicada.
- Atención a las necesidades e intereses de los miembros de la institución.
- Promueve la autoconfianza.
- Da soporte moral a los profesores y estudiantes.
- Atiende a la solución de conflictos.

### 3. Dimensión Anticipatoria

Es la visión de futuro que tiene el Líder para afrontar los desafíos y problemas futuros. El o ella, debe transmitir las estrategias más convenientes para alcanzar la misión de la organización. Esta dimensión podría manifestarse con los siguientes rasgos:

- Propone la demanda de metas realistas.
- Previsión de necesidades futuras.
- Creatividad.
- Contribución a iniciativas personales.
- Visión de la organización en el futuro.
- Compartir la misión con los miembros de la organización.
- Contribuye a la iniciativa personal.
- Estimula a los miembros de su equipo a señalar metas.

### 4. Dimensión Profesional

Tiene como característica principal orientar al grupo hacia el mejoramiento del servicio, esencialmente dedicado a aspectos relativos a la calidad educativa y debe promover entre todos los miembros el trabajo conjunto para alcanzar tal calidad.

Algunos rasgos podrían ser :

- Intervención en el diseño curricular.
- Intervención en la clasificación de los métodos didácticos.
- Intervención en evaluación de los estudiantes.
- Participación directa en los problemas y soluciones de la organización.
- Solución de conflictos internos en la institución .
- Impulso hacia la implementación de proyectos.
- Promover una atmósfera de facilitación al estudio.

### 5. Dimensión Formativa

Este Líder promueve la capacitación profesional permanente de sus subordinados exigiendo altos estándares de calidad, a su vez, él es, el primero en capacitarse en contenidos particulares, principalmente referidos al aspecto humano y tecnológico.

Estos son algunos de los rasgos de esta dimensión:

- Impulso hacia el conocimiento profesional
- Impulso hacia la capacitación
- Dedicación hacia su propia formación
- Adquisición de recursos de formación (libros, tecnología, etc.)
- Soporte a la investigación

## 6. Dimensión Administrativa

Esta dimensión exige que el Líder, pueda cumplir requerimientos particulares, de acuerdo a las necesidades de las autoridades y sistemas administrativos. En esta dimensión podríamos citar los siguientes rasgos:

- Representación de la institución.
- Presidencia de instituciones colegiadas.
- Administración y mantenimiento de recursos materiales.
- Imagen corporativa.
- Adquisición de nuevas tecnologías.
- Intervención en la asignación de profesores por áreas.
- Información a la comunidad sobre la vida escolar.
- Reuniones periódicas con profesores, alumnas y padres de familia.

Como hemos podido apreciar, el Líder tiene que ser una persona que sea un ejemplo de valores (honestidad, vocación de servicio, justicia, identidad, integridad, etc.), para poder influenciar de manera efectiva en las personas que lo rodean.

### Empleados contentos, la mejor inversión empresarial

Chris Helgeson es un alto ejecutivo de 44 años, que tiene dos patentes por trabajos de innovación en Tecnología de la Información; es experto en Adminis-

tración de la Nueva Economía, y tiene el crédito de haber fortalecido el departamento mundial de investigación y desarrollo de su compañía, Saba, firma de software para Internet.

Gracias a su perfil profesional, Helgeson ha sido blanco de insistentes llamadas de cazatalentos y de compañías con ofertas muy atractivas. Sin embargo, no se ha movido de su cargo de vicepresidente. ¿Por qué?

Para el ejecutivo la respuesta es muy sencilla: la atmósfera de trabajo. "Los colegas se respetan y apoyan unos a otros. La compañía invierte fuertemente en entrenamiento y capacitación, y es bastante flexible ante las necesidades personales de los empleados".

Esta parece ser la nueva tendencia de muchas compañías, dispuestas a invertir más tiempo y dinero en su "capital humano", con la esperanza de tener menores tasas de deserción y empleados más satisfechos, lo que a su vez se traduce en mayor aceptación de los clientes y, consecuentemente, mejores ganancias.

Una de las razones de interés en los "activos intangibles", son los resultados de un estudio reciente sobre la salida a bolsa de las compañías. El informe revela que aquellas que no consiguen motivar a sus empleados para luchar por las metas corporativas y no logran crear un ambiente de trabajo satisfactorio, tienen una mayor probabilidad de que sus títulos no rebasen el precio inicial marcado para su salida a bolsa.

Otro estudio de la Sociedad Americana de Entrenamiento y Desarrollo, encontró vínculos entre la habilidad de una compañía para atraer y retener a sus empleados, por un lado, y sus ventas, ganancias y el precio de sus acciones, por el otro.

Por eso, firmas como Sears Roebuck han adoptado estrategias para reducir los conflictos en la vida laboral. En un estudio interno, la cadena de tiendas por departamentos descubrió, que la respuesta de sus

empleados sobre si sus cargas laborales eran razonables y estaban bien organizadas, constituían uno de los 10 indicadores principales del desempeño de la compañía. Sears creó un departamento para gestionar el balance entre la vida privada y la laboral.

La cadena hotelera Marriott International, ha decidido implementar una revisión periódica de la retención y el desarrollo profesional de sus empleados.

El Banco de Inversión American Skandia, averiguó en sondeos internos, que los trabajadores querían una mejor comunicación con los gerentes de departamento. Desde entonces, los ejecutivos emplean más tiempo en reuniones y encuentros formales con sus empleados.

A medida que más empresas aplican estrategias para la satisfacción de sus empleados, más se dan cuenta de que el equilibrio de la vida laboral es una inversión esencial a largo plazo.

## REFERENCIAS

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Peter Drucker                        | “Gerencia para el Futuro”<br>México, 1998 : Editorial Norma<br>Pag. 57-58      |
| Joan Ginebra                         | “Dirección por Servicio”<br>México, 1998: Mc Graw Hill Pag. 127                |
| John P. Kotter                       | “La verdadera labor del Líder”<br>México, 1998 : Editorial Norma<br>Pag. 95-96 |
| Joseph Boyett                        | “Hablan los Gurús”<br>México, 1999: Editorial Norma Pag. 46-47                 |
| Gento, S., Dominguez, C., Medina, A. | “Pedagogical dimensions of school leadership”.<br>España, 1999.                |