

## ***ESTILOS DE LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN LABORAL EN EL AMBIENTE EDUCATIVO***

Alejandra Cortés Mejía

*En los procesos laborales,  
la democracia es una demanda  
no negociable de la dignidad humana.*

### RESUMEN

El presente trabajo consiste en una investigación teórica sobre la temática del liderazgo y la motivación, las investigaciones retomadas sobre dicho tema, fueron realizadas en diferentes contextos y situaciones, lo que permite tener una perspectiva más amplia sobre los procesos del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral. A partir de estas investigaciones se intenta evidenciar el vínculo existente entre el liderazgo y la motivación laboral, pero tratando de profundizar en las características de la relación entre dichos factores (liderazgo-motivación) en el ambiente educativo.

**PALABRAS CLAVES:** LIDERAZGO \* MOTIVACIÓN \* AMBIENTE LABORAL \* EDUCACIÓN \* ORGANIZACIÓN DEMOCRÁTICA

**KEYWORDS:** LEADERSHIP \* MOTIVATION \* LABOR ENVIRONMENT \* EDUCATION \* DEMOCRATIC ORGANIZATION

### INTRODUCCIÓN

El presente trabajo intenta una sistematización clara y concisa de algunos de los resultados más importantes que investigaciones precedentes han aportado con respecto a la temática del liderazgo y la motivación en el ambiente laboral.

A partir de las investigaciones recopiladas, se aclara que los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgos de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los educadores.

Por el contrario cuando en el ambiente educativo prevalecen el control y la imposición, los educadores se manifiestan resistentes y poco colaboradores.

Sin embargo, a pesar de la existencia de esta relación del liderazgo con la motivación de los trabajadores, se sigue ocultando o negando esta realidad, y se cae una y otra vez en análisis reduccionistas de la problemática de la falta de motivación laboral. Se culpa al individuo de su falta de interés y compromiso laboral, y por el contrario, no se examina toda la trama sistémica que hay detrás de la manifestación del síntoma amotivacional, donde los juegos de poder, el

control y el dominio que se tiene sobre el otro, en el ambiente laboral son factores altamente importantes para ser considerados en el análisis de estos síntomas que denigran paulatinamente el desarrollo integral de los trabajadores.

Los procesos laborales se retroalimentan constantemente y esto genera un determinado ambiente psicológico en la institución. Muchas veces, se tiene una mala concepción sobre el ejercicio del liderazgo, y por ello al tratar de hacer un buen papel en el mismo, se denigra a las personas, tratando de “educarlas, presionarlas, corregirlas o cambiarlas” de manera que se logren “adaptar” al proceso laboral, incurriendo con estas prácticas en una violación de los derechos humanos de las personas. Los trabajadores por su parte, muchas veces se resisten ante este tipo de prácticas insanas y todo ello genera el desarrollo de una trama vincular que propicia un ambiente laboral viciado y nocivo para los participantes de la organización.

#### DEFINICIÓN Y CLARIFICACIÓN DE LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo.

En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación).

Dentro de este contexto relacional, se puede definir la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Marín, Melgar y Castaño, 1990).

A un nivel general, la motivación se puede explicar como la forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa (Deci y Ryan, 1990). Esta definición es igualmente aplicable al ambiente laboral. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral.

Ante esto, se puede comprender que la motivación laboral está asociada al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, pues el estilo de liderazgo es el que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores. Se podría teorizar que el liderazgo que se asocia con niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo que se desarrolle con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda desarrollar sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

Dentro de esta concepción el ejercicio del liderazgo no significa imponer soluciones (Deci y Ryan, 1990). La persona que ejerce liderazgo no es la que provee respuestas o da órdenes para ser acatadas al momento, sino aquella persona que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias respuestas.

En este sentido, un jefe puede lograr obediencia, diciéndole a la gente qué hacer, pero esto, por sí mismo, no modifica la comprensión y el compromiso de la gente y lo que sucede a largo plazo con un ambiente impositivo, es que se debilitan las capacidades del grupo para desenvolverse en un entorno complejo (Deci y Ryan, 1990).

Los procesos laborales no consisten en tener a la gente “robotizada”. No se trata de procesar órdenes y dar soluciones inmediatas, sino que el trabajo es una actividad de carácter productivo, que va más allá, el trabajo conlleva en

sí mismo, implicaciones importantes para los seres humanos, tales como el desarrollo de los procesos de abstracción, representación psíquica de la realidad y su inserción en ella, elaboración de procesos de conciencia, etc. En general, el trabajo mantiene un papel fundamental en la construcción de la personalidad, pues el pensamiento humano se vigoriza fundamentalmente en la práctica del trabajo.

Por todo lo anterior, si el liderazgo coarta las capacidades deliberativas y reflexivas de los trabajadores, “robotizándolos”, los procesos laborales se verían truncados en toda su dimensión humana y esto volvería al trabajo una actividad hueca y sin sentido, y al ser humano en una mercancía más.

Por ello, un buen liderazgo debe mejorar la capacidad del grupo para realizar las aspiraciones y llegar a ser una organización en la que los trabajadores puedan realizar su labor con satisfacción y se progrese frente a los problemas que deben enfrentar (Deci y Ryan, 1990). De tal manera que el trabajo no solo sea un instrumento para obtener beneficios económicos, sino una actividad con valor intrínseco que permita el desarrollo y crecimiento personal y profesional de cada individuo.

Además, el trabajo debe adaptarse a las características y expectativas de los trabajadores y las trabajadoras, para que se consolide en una actividad integral que implique la realización propia, la identidad social y personal, y la construcción de relaciones humanas enriquecedoras, que conlleven a un desarrollo humano mucho más integral.

Por otro lado, muchas veces, en el desarrollo de los procesos laborales, la dinámica que se generaba en el ambiente laboral era y sigue siendo obnubilada por diversas razones e intereses (por ejemplo, facilidad de imponer liderazgos autoritarios), por ello, los problemas con respecto a los bajos niveles motivacionales son entendidos de una manera reduccionista, pues no se toma en cuenta la trama psicológica y los vínculos desarrollados en el ambiente laboral, sino que se responsabiliza de este hecho al individuo, y no se considera al sistema donde se encuentra inserto él mismo.

Manzoni y Barsoux (1998) realizan una investigación sobre “El síndrome del fracaso”

la cual tuvo como propósito explorar cómo los jefes y sus trabajadores se influyen respectivamente en sus comportamientos.

Los investigadores (Manzoni y Barsoux, 1998) comentan que cuando un trabajador fracasa, se afirma que es porque está desmotivado o porque tiene un desempeño deficiente, y que por lo general, los jefes no se responsabilizan a sí mismos de lo que está sucediendo, y por ello, se presume que el problema es del trabajador. Sin embargo, los investigadores afirman que al jefe le recae gran parte de la responsabilidad del desempeño deficiente y de la desmotivación del trabajador. Ellos afirman que los resultados de su investigación hacen pensar que los jefes aunque inadvertidamente y por lo general con las mejores intenciones, muchas veces son cómplices de la falta de éxito del trabajador, al crear y reforzar una dinámica que esencialmente prepara a quienes se consideran trabajadores de bajo desempeño para fracasar. Este fenómeno (Manzoni y Barsoux, 1998) lo denominan “síndrome de disposición para el fracaso”, en el cual se genera una dinámica en la que los trabajadores percibidos como mediocres o de desempeño deficiente satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos. El resultado de este síndrome es que la motivación del trabajador termina devastada.

Los autores (Manzoni y Barsoux, 1998) comentan que el “síndrome de disposición para el fracaso” comienza a presentarse cuando el jefe comienza a pensar que el desempeño del trabajador no es el que se espera de él, y por ello los jefes tienden a aumentar la cantidad de tiempo en la atención, se piden más informes, se observa más de cerca al trabajador y se critica más intensamente; todo ello con el propósito de mejorar el desempeño e impedir que se cometan más errores. Pero a la vez, esta dinámica genera que con el tiempo el trabajador, debido a las bajas expectativas, llegue a dudar de su propia capacidad de pensamiento y de sus habilidades, y pierda la motivación requerida para tomar decisiones autónomas o emprender cualquier acción. Los autores (Manzoni y Barsoux, 1998) comentan que quizá el aspecto más desalentador del síndrome es que tiende a autosatisfacerse y autorreforzarse, convirtiéndose en un círculo vicioso por excelencia.

Por otro lado, es importante evidenciar que el estudio de situaciones tan complejas, como es la dinámica del liderazgo y la motivación en los procesos laborales, se deben de abordar desde modelos teóricos comprensivos e incluyentes, de manera tal que el enfoque teórico permita el análisis de la mayor cantidad de factores posibles, pertenecientes al fenómeno en estudio.

Por ello, el modelo sistémico se presenta como un modelo teórico idóneo para analizar el fenómeno y a la vez mantener una visión integral y globalizadora de la realidad del mismo.

Desde este enfoque se percibe las relaciones y la organización en general, como un sistema unitario e intencional compuesto de partes interrelacionadas (Stoner y Wankel, 1989). Así, en vez de concebir a los individuos y los conflictos acontecidos por separado, y de forma independiente se trata de entender al sujeto y sus conflictos de forma relacional, de manera que el contexto del sistema pueda explicar las pautas interaccionales que se suscitan en el ambiente laboral.

La organización entendida desde esta perspectiva, es un conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás elementos que configuran el sistema. Así, se tendrá, que el cambio en un miembro del sistema afecta a los otros, puesto que sus acciones están interconectadas mediante pautas de interacción. Haciendo que las pautas de funcionamiento del sistema no sean reducibles a la suma de sus elementos constituyentes.

En este sentido, una premisa importante del enfoque sistémico es que concibe que cualquier actividad de cualquier parte de la organización afecta a todas las demás. Por lo tanto, es indiscutible que la actividad de liderazgo afecta de una manera importante a los trabajadores, máxime que existe una directriz jerárquica entre ambos subsistemas.

Desde esta perspectiva el estilo de liderazgo del jefe es un elemento clave que debe tomarse en cuenta para el análisis de la satisfacción motivacional de los trabajadores. Al respecto existe una serie de investigaciones que se han dedicado a señalar el vínculo existente entre ambos procesos.

Turnipseed y Turnipseed (1992), Ostroff y Rothausen (1997), Valecillos (1996) y Hoy, Smith y Sweetland (2003) hicieron una evaluación del clima organizacional en diferentes ambientes tales como; escuelas, colegios y la fuerza aérea. En estas investigaciones se encontró que la presión del trabajo y el control sobre los maestros son mayores que los niveles deseados; esto, según los estándares establecidos por los investigadores. A pesar de que el control y el ejercicio del poder autoritario es mucho más bajo en el sistema escolar que en la fuerza aérea, la percepción del control, según las investigaciones, es mucho mayor en el sistema escolar. Por otro lado, también se indicó que en el sistema escolar se requerían niveles más elevados de apoyo del director hacia los profesores.

Ante este hallazgo tan importante, se podría decir que los sistemas laborales condicionan a las personas de manera que se espere un determinado tipo de liderazgo, y un determinado nivel de apoyo en el trabajo. Por ejemplo, en la fuerza aérea, por su constitución tan rígida se espera un tipo de liderazgo que tienda a un mayor control y a un menor nivel de apoyo en el trabajo, y esto se constituye en una de las normas implícitas del sistema, por lo que al evaluar la presión y el control, los trabajadores en la fuerza aérea mantienen una tolerancia mayor que los maestros para soportar liderazgos autoritarios o con tendencia al control.

Por otro lado, se evidenció que los líderes abiertos (aquellos que mantienen un trato con los profesores como colegas, que son amistosos, considerados y que establecen parámetros razonables), son aceptados por los maestros y además recompensados con su confianza. Lo que puede indicar que el tipo de liderazgo que requieren los educadores se acerca más a un estilo democrático, donde la participación, la confianza y el respeto son elementos fundamentales en la interacción.

La asociación entre el liderazgo y el clima organizacional, y en específico, la relación existente entre un liderazgo de tipo democrático y un clima organizacional agradable, en las investigaciones anteriores, tiene implicaciones importantes, tales como; la confirmación de la necesidad de modelos democráticos que conlleve la toma de decisiones participativas dentro del grupo de profesores.

Esta asociación entre el liderazgo democrático y el clima organizacional satisfactorio, puede tener su origen en el plano de las manifestaciones ideológicas de una institución, y más específicamente en los procesos observables de la acción social, entre los que pueden consignarse las pautas de interacción en el grupo (Kornblit, 1984), así de acuerdo con la ideología establecida en la institución se logran determinar los parámetros de lo aceptable o inaceptable dentro del sistema.

Una institución es un sistema organizado que está separado del exterior por sus fronteras, y que está estructuralmente compuesto por subsistemas; estos se encuentran demarcados por límites con diferentes grados de permeabilidad y con diversas formas de jerarquización interna entre ellos. Los miembros del sistema organizan y regulan su interacción mediante procesos comunicativos, que definen sus relaciones (Minuchin 1985).

En este sentido, es la organización del sistema propiamente la que va a demarcar o delinear la idoneidad de las interrelaciones, según las ideologías sobre el manejo del poder y las relaciones que han estado implícitas en dicho sistema. De esta manera el acuerdo y la aceptación de las pautas de interacción, la rigidez o flexibilidad de las fronteras, los grados de permeabilidad, las diversas formas de jerarquización, los procesos comunicativos y las relaciones de simetría y complementariedad están regidos por las filosofías administrativas y del ejercicio del poder en las que el sistema institucional está inserto, es así como los parámetros de lo aceptado y lo rechazado estarán claramente delimitados por estas tendencias.

Por ello, la ideología con respecto al manejo del poder y a las relaciones, que mantienen los educadores parece acercarse a un criterio de idoneidad con tendencia hacia el liderazgo de tipo democrático, por lo que, cuando dicho estilo está presente, se puede prever un ambiente propicio para que las demás interacciones (personales y profesionales) se configuren dentro de los parámetros deseables del sistema.

Por otro lado, Casales (1996) realiza un programa de investigaciones de varios años cuyo objetivo consistió en determinar el papel

del estilo de dirección en la productividad grupal, y el grado en que diversas variables situacionales; tales como: disposiciones comunicativas dirigente (jefe formal, dado por una estructura jerárquica) – grupo, capacidad de liderazgo del dirigente, disposiciones comunicativas recíprocas entre el líder emergente y el dirigente, las características de personalidad del dirigente, las peculiaridades del grupo y la actividad que realiza el grupo, y cómo estas variables afectan dicha relación.

El programa se ocupó exclusivamente de grupos naturales existentes en Cuba; esto es, grupos que tienen una existencia independiente de los objetivos de la investigación. Esta investigación permitió aclarar un problema teórico importante concerniente al estilo del dirigente, ya que, pone en evidencia que el estilo del dirigente resulta absolutamente dependiente de las características específicas de los grupos analizados y del contexto particular, logrando identificar las condiciones específicas en las que los estilos contrastados han resultado más o menos efectivos.

Esta investigación tiene hallazgos importantes, ya que da cuenta de que el estilo de liderazgo es dependiente absolutamente del sistema en el que se desarrolle, y se destaca que aún en condiciones tan específicas como el trabajo industrial, no es cierto que resulta más apropiado un dirigente de estilo autoritario e intolante, muy centrado en las tareas y poco motivado por las relaciones humanas, en contraste con otro democrático y preocupado por las relaciones, ya que, cada uno de los estilos puede alcanzar su mejor nivel de ejecución en dependencia de otros factores del sistema, como por ejemplo la existencia de la relación entre el dirigente y el líder informal, que es un factor clave en el desempeño del grupo que se había desatendido antes.

En dicho estudio se evidencia claramente como el liderazgo y su manifestación “más apropiada”, o sea, aquella que logre adecuarse a las reglas sistémicas y satisfacer a sus integrantes, tiene absoluta adhesión al sistema en donde se encuentre.

Por su parte, Elangovan y Lin (2000) examinaron las relaciones entre las percepciones del poder del supervisor y las actitudes,

motivaciones y el estrés de trabajo de los subordinados. Los resultados mostraron que el *poder legítimo*; o sea, aquel que es atribuido por el puesto que ocupa la persona, y el *poder coercitivo*; que es el poder restrictivo y represivo que se ejerce sobre los trabajadores, fueron los principales predictores del estrés del subordinado, así mismo el poder coercitivo no afectó la motivación del subordinado hacia su trabajo como se pensaba. Además, el poder legítimo y el poder de la recompensa, (este último se adquiere al estar en una posición superior y poder dar algún tipo de incentivo al trabajador), fueron los predictores más importantes de la motivación del empleado, por otro lado, el poder legítimo estuvo asociado con la satisfacción y el compromiso; pero también estuvo asociado con los niveles más elevados de estrés de parte del subordinado.

Esta investigación sienta algunos fundamentos importantes como son: tomar en cuenta las percepciones (variable subjetiva por naturaleza) como elemento de transición entre el liderazgo y la motivación, además retoma el poder, y lo correlaciona con diversas variables y entre ellas lo correlaciona con la motivación. Esta investigación aclara cómo los diferentes tipos del poder correlacionan de determinada manera con la motivación, siendo que la percepción de poder legítimo (poder que se presenta por ocupar un puesto determinado), poder de recompensa (poder con capacidad de recompensar a los trabajadores), estuvieron positivamente relacionados con la motivación del trabajador.

Al analizar más profundamente las asociaciones entre los diferentes tipos de poder, la motivación, y el estrés de los trabajadores, se puede ver que el poder legítimo se asocia positivamente con la motivación pero también se asocia positivamente con el estrés, por lo que se podría especular que el poder legítimo que tiene una persona por su puesto en una institución se asocia con el estrés y la motivación de los trabajadores, de acuerdo con el ejercicio particular del liderazgo que se haga, y de las características particulares del sistema donde se encuentre, así entre más concuerde el liderazgo con las características del sistema se esperarían una mejor motivación.

Derivado de estos descubrimientos, es importante denotar que el sistema de las instituciones educativas tiene características muy específicas que hace que el liderazgo deba ejercerse con características determinadas; en términos generales se podría decir que los liderazgos educativos eficientes y eficaces (a un nivel de la tarea y a un nivel de relaciones interpersonales) se dirigen hacia un estilo de tipo democrático.

El sistema del gremio de los profesores en general parece modularse más satisfactoriamente con un liderazgo participativo y de compromiso (que son tendencias democráticas del liderazgo), que con liderazgos autoritarios con fuertes estrategias de control.

Al respecto Leithwood, Steinbach y Jantzi (2002), y Demorest y Grady (2002) realizaron algunas investigaciones y una de las conclusiones más importantes que se deriva de estos estudios, es que las estrategias de control de los gobiernos con los profesores son exageradas para la implementación de sus propias políticas, en contraste con las estrategias de compromiso, y que esto desemboca en las más serias y negativas consecuencias; como por ejemplo, se encontró que es difícil en el gremio de educadores un paso exitoso de una estrategia de control, utilizada por parte del liderazgo gubernamental al uso posterior de una estrategia de compromiso.

Se determina además, que los sistemas de incentivos y de castigos, a pesar de que podrían aumentar la efectividad en las políticas, podrían erosionar la legitimidad social del gobierno ante los educadores.

En la investigación se encontró que el liderazgo del director actúa como un antídoto para lo que de otra manera sería un ambiente de implementación tóxico.

En el estudio, las creencias positivas de los maestros estuvieron asociadas con las prácticas de liderazgo escolar, pues el líder ayudaba a clarificar las razones del gobierno, dándoles poder a los maestros de participar en las decisiones, haciendo posible adquirir nuevas habilidades necesarias para la implementación de las políticas.

Se ha visto que los gobiernos no tienen claridad en la estrategia que han utilizado con



los educadores, emplean estrategias de control y esto hace reaccionar negativamente al grupo de maestros provocando que los objetivos propuestos no se logren. Ante estas malas estrategias de liderazgo gubernamental, los directores tienen un papel fundamental y la investigación de Leithwood, Steinbach y Jantzi (2002) lo descubrió, pues ante procesos de cambio en donde las estrategias de los gobiernos eran absolutamente erradas, por poseer características altamente impositivas, los directores fueron el elemento clave de conciliación, pues al encargarse estos de que los maestros tuvieran conocimientos y herramientas que los potenciara para la participación, lograron un ambiente más propicio para la implementación de políticas.

En estas investigaciones los aportes más importantes radican en el hecho de que el liderazgo ejercido sobre grupos de docentes, debe tener características muy particulares, ya que, el líder no solo provee directrices, sino que se constituye en un mediador entre las políticas gubernamentales y los educadores, y paralelamente se evidencia que el estilo de liderazgo autoritario genera una serie de emociones negativas como frustración, estrés, incomodidad y ansiedad en los educadores.

Además, se evidenció que las manifestaciones del líder influyen en un grado significativo de la motivación del trabajador; o sea; que existe una conexión directa y significativa entre la conducta emanada del líder y los procesos motivacionales del trabajador.

Las investigaciones explicitan elementos muy importantes. Entre los factores más relevantes, se encuentra que la relación del liderazgo con la motivación es una relación real; las diversas investigaciones dan cuenta de que dicha relación existe y que no es una relación espuria. Y que como toda relación tiene su fundamento en un contexto específico y debe adecuarse a las características particulares del sistema para lograr concordar con las pautas interaccionales requeridas, y con ello lograr la comodidad de los participantes de la organización.

Además, se logra determinar que la población de docentes, por sus características particulares de educadores, requiere de modelos de liderazgo democráticos y de toma de decisiones participativas.

Se evidencia que el liderazgo que ejercen los directores sobre los profesores es crítico en el desarrollo de la confianza de los profesores y además ante las estrategias de control de los gobiernos, el ejercicio del liderazgo, por parte del director, es un elemento clave, ya que las creencias y actitudes positivas de los maestros se encontraron asociadas con las prácticas del liderazgo escolar.

#### PROPUESTA DE LIDERAZGO

Buckingham y Coffman (2000) realizaron una investigación con más de 400 empresas, y encontraron que los mejores jefes del mundo difieren en muchas cosas, pero tienen algo en común, y eso es que rompen las reglas de la sabiduría convencional.

Los investigadores afirman que dichos jefes argumentan no creer que una persona pueda lograr todo lo que se propone y que tampoco se trata de ayudar a la gente a superar sus debilidades. Ellos afirman que en sus investigaciones encuentran que los trabajadores talentosos necesitan gerentes excepcionales.

También encuentran que el tiempo de permanencia de los trabajadores capaces, en una empresa, va a depender de la relación con el supervisor inmediato. Ellos determinan en su estudio que el jefe es el factor crítico para construir un sitio de trabajo sólido.

Algunos de los jefes entrevistados mantienen un deseo de ayudar a los trabajadores a ser más de lo que ya son, procuran tratar a cada persona de manera diferente, desean crear una relación estrecha con sus trabajadores y sobre todo aceptan que no pueden cambiar a la gente y lo único que pueden hacer es ser un facilitador (Buckingham y Coffman, 2000).

Buckingham y Coffman afirman que la investigación señala que los criterios de beneficios al trabajador que utilizan las compañías no apuntan al blanco. Ellos afirman que “el jefe inmediato es lo más importante, pues él es el que define y forja el ambiente de trabajo. Si este establece expectativas claras, conoce al trabajador, confía e invierte en él, entonces se le puede perdonar a la compañía que no cuente con beneficios extraordinarios” (2000, p. 21).

Los trabajadores argumentan que “... es mejor trabajar para un jefe extraordinario en

una compañía anticuada, que para un jefe atroz en una empresa que ofrezca una cultura esclerótica y enfocada en sus trabajadores". (Buckingham y Coffman, 2000, p. 21).

Los investigadores (Buckingham y Coffman, 2000, p.46), argumentan que la concepción tradicional de gerente, así:

... el jefe tiene el deber de orientar los cambios en sus colaboradores, diseñar reglas y políticas para controlar las inclinaciones díscolas de sus trabajadores; enseñarles las destrezas y competencias necesarias para llenar sus carencias; concentrar su mejor esfuerzo como jefe en acallar o corregir a sus trabajadores.

Buckingham y Coffman (2000, p.47) argumentan que los mejores gerentes, de acuerdo con su investigación, rechazan el argumento anterior. Pues, estos jefes

... reconocen que cada persona tiene motivaciones diferentes, que cada persona tiene su propia forma de pensar y su propio estilo de relacionarse con los demás, ellos entienden que hay un límite para lo que pueden hacer por cambiar a una persona. Pero no se lamentan de esas diferencias, ni tratan de eliminarlas. Lo que hacen es aprovecharlas. Tratan de ayudar a cada quien a ser más y más lo que ya es.

Los mejores gerentes, (Buckingham y Coffman, 2000, p.47), hacen eco del siguiente pensamiento:

La gente no cambia mucho.

No hay que perder tiempo tratando de llenar vacíos.

Es mejor tratar de aprovechar lo que ya existe.

Eso de por sí ya es difícil.

Esta investigación deja muy en claro que el jefe debe hacer morir toda esperanza o fantasía de lograr un cambio en sus trabajadores, ellos no van a cambiar, ni tampoco es su deber

cambiarlos, al entender esto el jefe logra adquirir respeto hacia el *otro*, a la vez que esta posición trae consigo, paz para el sistema, ya que no van a haber individuos "forzando a *otros* a convertirse en lo que no son".

Esta posición tiene un fundamento en la libertad real, porque se acepta a la persona tal como es, con sus virtudes y sus defectos, sin tratar de cambiar al *otro*, por el contrario cada quien asume sus responsabilidades personales.

Esta perspectiva permite a las personas asumir y desarrollar cada vez más la autonomía que les pertenece y además lograr que esta pueda ser reconocida como un factor inherente a todos los seres humanos.

El jefe debe aceptar que no es posible convertir a alguien en una persona diferente a la que ya es, a pesar de todo lo que él mismo haga. Aceptar esta premisa trae al sistema (jefes y trabajadores) un estado de paz, a la vez acarrea como consecuencia la aparición del respeto y la tolerancia por las diferencias individuales.

Por otro lado, además de comprender que es imposible transformar una persona y que a la vez, este acto de *transformar* a alguien es irrespetuoso y transgrede la dignidad de las personas y la tolerancia por las diferencias individuales, hay algunos autores (Vargas, 2003) que plantean la necesidad inminente de un cambio del ejercicio del liderazgo transaccional, (como se ha venido gestando a lo largo de la historia de los sistemas educativos), a un tipo de liderazgo de transformación.

## LIDERAZGO EN EL SISTEMA EDUCATIVO

Vargas (2003), comenta que la puesta en práctica de esta posición teórica en el liderazgo educativo puede traer algunos cambios importantes en las instituciones.

El liderazgo de transformación se podría definir

... como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional (Vargas, 2003, p. 19).



Algunas características importantes del liderazgo transformacional para el desarrollo de las y los profesores y de la institución en general son los siguientes (Vargas, 2003, p.20):

- ❖ *Consideración individual:* consiste en dedicar tiempo y atención a las necesidades y diferencias individuales de las y los profesores esto quiere decir que la relación y la comunicación es personalizada.
- ❖ *Tolerancia psicológica:* el permanecer periodos largos y constantes en un centro educativo hace que los docentes generen grandes dosis de ansiedad, entre ellos mismos y con sus alumnos, a lo cual se le denomina espacio de interacción turbulenta. Bajo este clima, es fundamental que el líder no solo posea, sino manifieste grandes dosis de empatía, para que pueda manejar el conflicto y la tensión de una mejor manera. Pues este liderazgo tiene como uno de los pilares fundamentales, el crecimiento integral del personal.
- ❖ *Liderazgo compartido:* fundamentado en la cultura de la participación, el líder crea condiciones para que sus compañeros colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipes de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización. Además él no busca sobresalir o recibir todo el mérito de los logros obtenidos por el sistema.
- ❖ *Trabajo en equipo produce sinergia:* esta estrategia genera mejores resultados.
- ❖ *Un liderazgo fundamentado en valores:* los líderes deben conducirse bajo la directriz de los valores humanos básicos, tales como la dignidad de la vida, el mejoramiento de la salud, la fraternidad, la necesidad de justicia social y el respeto.

En síntesis, un liderazgo ejercido en las instituciones educativas, para que sea efectivo en el nivel de las relaciones humanas debe considerar algunos elementos básicos, entre los cuales se encuentra:

#### *Una concepción integral de ser humano.*

Desde esta perspectiva se debe tener consideración por las personas. Dedicar tiempo, atención y un trato agradable a los y las trabajadoras es fundamental. Algunas veces, resulta mucho más fácil regañar, insultar y agredir a una persona, que analizar las causas del error y que el líder haga su propio autoanálisis para que detecte cuáles son sus propios fallos y errores.

Es lamentable, observar que algunas personas por encontrarse en un puesto de poder se creen con el derecho de insultar, denigrar y maltratar a sus colaboradores. Estas prácticas de control y opresión sobre el o la trabajadora se han realizado por años (explícita o implícitamente), y esto es consecuencia de las concepciones erróneas que se ha tenido sobre el ejercicio del liderazgo. Y aunque la teoría ha ido desarrollándose y planteando nuevos modelos que tratan de salvaguardar la dignidad humana, en la práctica, este proceso se ha rezagado.

Parte de la consideración individual, que se hablaba anteriormente, es el respeto por las diferencias individuales. Querer cambiar la forma de ser de un o una trabajadora a través de gritos, regaños, suspensiones, todos de tipo disciplinario, es transgredir la dignidad humana. Muchas veces, se piensa que el jefe está en un puesto de liderazgo para corregir, manipular y educar, cuando en realidad, el líder debe ser un facilitador de los procesos laborales, y no un “dictador” que impone qué, cómo y cuándo deben de hacerse las cosas.

Algunas teorías, manifiestan que la agresión a los demás, es un síntoma que se evidencia cuando la persona quiere que el otro sea como él quiere que sea, y cuando esto no sucede, la agresión puede ser una de las manifestaciones brutales del enojo que se siente al contrastar ideales con realidades.

Ante esto, la solución más eficaz es que se dé muerte a los ideales que se tienen sobre el otro, y lograr así comprender que no se puede cambiar las personas y que querer recorrer nuestro mundo, pensando y deseando cambiar a los demás es imposible y además irrespetuoso.

Cuando esta concepción del ser humano, pueda ser llevada a las empresas y organizaciones,

quizás muchos jefes dejen de forzar a sus trabajadores a que sean lo que no son, y ellos mismos puedan tener reposo al dejar de cargar una demanda tan fuerte que durante años ha estado sobre sus hombros.

Partiendo de esta concepción de ser humano individual, cada quien tiene sus defectos, errores, virtudes, así como distintas formas de hacer frente a la cotidianidad laboral. Vargas (2003) habla de la tolerancia psicológica, donde el director o directora de la institución educativa trate de ser empático con sus colaboradores que se encuentran en un clima que ella denomina de “interacción turbulenta” (Vargas, 2003). Cada profesor o profesora va a manifestar su enojo, frustración, dolor, alegría de formas muy diferentes, por ello, el director debe tener una capacidad fundamental que es tratar de comprender al otro desde sus características personales, a través de un análisis sistémico, comprendiendo el papel que dicha persona está ocupando en la trama vincular, y poder cooperar desde esta perspectiva de contexto como un elemento de contención y de apoyo.

Otra implicación importante que se deriva de la concepción del liderazgo desde la perspectiva sistémica, es que existen (quíerese o no) procesos de retroalimentación entre los diferentes subsistemas, y el liderazgo no está exento de estos procesos, por ello la flexibilidad del liderazgo en cuanto a la apertura con respecto a los otros subsistemas es fundamental, pues cuando se rigidiza una postura del liderazgo y se tienen problemas para adaptarlo a los distintos momentos y fluctuaciones del sistema, el liderazgo puede sucumbir, o sea, puede ser inadecuado para ejercerse en las condiciones existentes.

De allí que el liderazgo compartido, no sea, solo un deseo del líder sino una realidad que se vive, por el movimiento mismo del sistema.

Al ser un liderazgo compartido, el líder debe tener los valores, tales como; la justicia, el respeto y el reconocimiento por quienes día con día forman parte del sistema, y, en última instancia mejoran, adaptan, optimizan el sistema en el que todos y todas se encuentran y conforman: la organización educativa.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en las investigaciones, es conveniente retomar que el liderazgo juega un papel fundamental en la constitución de los niveles motivacionales de los trabajadores y en este caso en específico de los profesores y profesoras.

Sin embargo, en la práctica de la dirección de instituciones, se siguen ejecutando prácticas desfavorables, que hacen mermar la motivación de las personas.

Las investigaciones describen a los profesores como personas inscritas dentro de un sistema especial y específico, que los hace tener ciertas características similares. Siguiendo esta línea, se puede aducir, según las investigaciones (Turnipseed y Turnipseed, 1992; Ostroff y Rothausen, 1997; Valecillos 1996 y Hoy, Smith y Sweetland, 2003) que las y los educadores son personas con una alta susceptibilidad para la percepción de situaciones de control y autoritarismo, y que frente a estas realidades reaccionan negativamente. Por el contrario, según las mismas investigaciones, los docentes aceptan y recompensan a líderes que tienen una perspectiva de su ejercicio más abierta, es decir, jefes que son amistosos y considerados con sus colaboradores.

Además los docentes, según las investigaciones anteriores, son poco complacientes con las estrategias de control que los gobiernos utilizan para la implementación de sus políticas, pues son reticentes con las políticas autoritarias de los gobiernos y lo que ocurre es que el paso posterior de la implementación requiere muchas veces del apoyo operativo de los docentes, y es en este proceso en que los profesores se muestran renuentes a colaborar, por lo que muchas de las políticas no son lo efectivas que pudieron haber sido, por causa de las malas estrategias de los gobiernos. Ante esta repulsión que los docentes experimentan frente a las prácticas autoritarias, es importante evidenciar, que los educadores manifiestan fuertes emociones negativas, tales como estrés, frustración, ansiedad, incomodidad y desmotivación. La vivencia de dichas emociones desgastan y perjudican a la persona, su trabajo, su eficiencia y en consecuencia a la misma organización.

Por todo esto, es necesario la puesta en práctica de modelos democráticos, en los que los docentes, puedan sentirse cómodos y puedan desarrollarse en su proceso laboral tanto personal como profesionalmente.

Un modelo democrático dentro del sistema educativo, está compuesto por múltiples premisas ideológicas, entre las cuales están la libertad como elemento fundamental del desarrollo del ser humano, la tolerancia, el respeto, la consideración y un liderazgo fundamentado en valores.

Con la presencia de estos valores básicos en los centros educativos, se podría decir que los docentes contarían con un clima organizacional propicio para el desarrollo de múltiples actitudes y capacidades que generen un desarrollo integral del ser.

Sin embargo, teniendo una visión más amplia sobre la temática, se debe tener en cuenta un factor indispensable en cualquier ambiente (ya sea este laboral, familiar, religioso o educativo), y es el tomar en cuenta las diferencias individuales, y el respeto y la consideración ante las mismas.

Los dirigentes deben procurar deshacerse de la visión de sí mismos, donde se conciben como omnipotentes, supremos y soberanos. Para así, poder reconocerse como vulnerables, como *sujetos* en falta (carentes), que necesitan y requieren de los demás.

Las demandas que han pesado sobre los hombros de los y las dirigentes han sido muy grandes, y a veces imposibles; se les ha dicho, que deben orientar los cambios en sus trabajadores, que deben controlar las inclinaciones perturbadoras de los y las colaboradores, que deben enseñar, aquietar y corregir a los mismos.

En pro del cumplimiento de esta gran hazaña, los jefes emprenden el camino que les fue trazado y se impulsan hacia el reto que se les impuso. Pero poco a poco se van dando cuenta de que todo fue un engaño, que ellos no pueden controlar todo, que no pueden ser los líderes perfectos que una vez soñaron ser, que comenten errores y que muchas veces necesitan del apoyo y la comprensión del equipo.

Los jefes, que insisten en el reto de “cambiar y mejorar a sus colaboradores” terminan por sentirse decepcionados por no lograrlo, y

por haber sometido a muchos de sus trabajadores a prácticas impositivas poco funcionales, pues en lugar de cambiar y mejorar al colaborador, logran (en el mejor de los casos) que este se aleje de ellos y en casos peores lo que sucede es que una o un trabajador potencialmente bueno, se vaya de la organización o peor aún permanezca en ella, con desmotivación o frustración por la puesta en práctica de situaciones coercitivas que deterioran la dignidad humana.

Es por todo esto, que la corriente de pensamiento en que se fundamenta este artículo, tiene como premisa básica que *EN LOS PROCESOS LABORALES LA DEMOCRACIA ES UNA DEMANDA NO NEGOCIABLE DE LA DIGNIDAD HUMANA.*

#### BIBLIOGRAFÍA

- Allan, P. y Sienko, S. (1998). “Job Motivations of Professional and Technical Contingent Workers: Are They Different From Permanent Workers?” *Journal of Employment Counseling* 35 (4) 169. New Jersey, EE. UU.
- Buckingham, M. y Coffman, C. (2000). *Primero, rompa todas las reglas*. Editorial Norma. San José, Costa Rica.
- Casales, J. (1996). “Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal”. Cuba. *Revista Cubana de Psicología*, 13 (2-3), 157-177.
- Deci, E. y Ryan, R. (1990). A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. En R. Dienstbier (ed). *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Demorest, L. y Grady, D. (2002). In Search of a Leader. *Women in Business* 54 (2) 11-25. Kansas City. EE.UU.
- Elangovan A. y Lin X. (2000). “Effects of perceived power of supervisor on

- subordinate work attitudes". *Leadership & Organization Development Journal* 21 (6) 319-328. Canadá.
- Guillén, C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. McGraw-Hill/ Interamericana de España. Madrid, España.
- Globerman, J. y Bogo, M. (2003). "Changing Times: Understanding Social Workers Motivation to Be Field Instructors". *Social Work* 48 (1), 65.
- Hoy, Smith y Sweetland (2003). "The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust". *The High School Journal Chapel Hill* 86 (2), 38-49. North Carolina, EE.UU.: University of North Carolina Press.
- Kornblit, A. (1984). *Semiótica de las relaciones familiares*. Buenos Aires: Paidós.
- Leithwood, K. Steinbach, R. Jantzi, D. (2002). "School leadership and teachers motivation to implement accountability". *Educational Administration Quarterly* 38. (1), 94-119.
- Manzoni, J. y Barsoux, J. (1998). "The Set-Up-To-Fail Síndrome". En: *Havard Business Review*.
- Marín, J. Melgar, A. Castaño, C. (1990). "Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. Guatemala, Guatemala.
- Ostroff, C. y Rothausen, T. (1997). The "Moderating Effect of Tenure in Person-Environment Fit: A field Study in Educational Organizations". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70 (2). 173-188. EE.UU.: National Association of Secondary School Principals.
- Schermerhorn, J. Hunt, J. Osborn, R. (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. Nueva Editorial Interamericana. México, DF.
- Tyler, T. (2002). "Leadership and Cooperation in Groups". *The American Behavioral Scientist* 45. (5) 769-782.
- Turnipseed y Turnipseed (1992). Assessing Organizational Climate: Exploratory Results with a New Diagnostic Model. *Leadership & Organization Development Journal* 13 (5) 7. Georgia Southern University, EE.UU.
- Valecillos, C. (1996). "Estilos de liderazgo y clima organizacional en la pequeña y mediana industria. Venezuela". *Revista Venezolana de Gerencia*, 1 (2), 258-295.
- Vargas, I. "Teorías esenciales del liderazgo. Costa Rica". *Revista Umbral* 15. 19-23.