

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Cuaderno de Investigación en la Educación, número 11 , diciembre 1997
Centro de Investigaciones Educativas
Facultad de Educación, Río Piedras

Idalia I. Zavala Maldonado
Estudiante
Programa doctoral
Facultad de Educación
Recinto De Río Piedras
Universidad de Puerto Rico

Liderazgo Moral

Las instituciones educativas adjudican lo que en ellas ocurre a la calidad de la interacción entre los individuos que componen su comunidad u organización. Estas comunidades de servicio pueden contar con la infraestructura básica para alcanzar sus metas, pero es el factor humano, las acciones y la convivencia que se desarrolle en éstas lo que permitirá establecer la calidad del producto de las mismas. Con el propósito de que el componente humano, los servicios y los recursos, las metas y los propósitos de la organización interactúen coordinadamente y ésta pueda ser denominada como una verdadera comunidad de aprendizaje, la figura del líder emerge como un elemento esencial en el establecimiento de una **filosofía exitosa**.

El factor **liderazgo** no es un elemento mágico. De igual forma, no es la única solución a las diversas situaciones que inciden en la médula del servicio que presta toda organización. La institución educativa, como una organización, no está ajena a esta controversia. En ella se materializa el proceso de enseñanza y aprendizaje formal y surge la figura del maestro como una herramienta esencial para establecer el éxito educativo. Esta figura es significativa, ya que será la calidad de su ejecución (liderazgo) lo que determine su efectividad y contribución en la organización de la cual forma parte.

Naturaleza del concepto liderazgo

La visión moderna de liderazgo le adscribe al líder una función de promotor, agente catalítico y de cambio colectivo. Este es un ente social y moral para quien el conocimiento y peritaje no es exclusivo de su dominio. Lipham (1973) lo define **como aquella conducta del individuo que inicia una nueva estructura en interacción con el sistema social**. Por su parte Bird (1940) establece que el líder es un facilitador que permite el trabajo cooperativo en el cual las destrezas superiores de éste lo llevan a alcanzar fines y satisfacer necesidades. Otras escuelas de pensamiento conciben al

liderazgo como una habilidad o destreza natural y como característica personal que facilita el establecimiento de las relaciones entre los individuos.

Pejza (1985) señala que el liderazgo se ejerce sobre las personas, ya que los objetos se administran. Un **líder** debe poseer un marco claro de la visión de la organización para orientar la dinámica del desarrollo individual y grupal. Estas características se complementan con la proyección de credibilidad, lealtad, compromiso y conocimiento de las cosas y de la habilidad para canalizar la tarea dependiendo de la naturaleza de los individuos y de la organización. Es por ello que un líder no existe en el vacío, éste se desarrolla en un ambiente constituido por individuos y determinado por un marco histórico, filosófico, religioso, cultural, social, político y económico.

El liderazgo, para ser percibido como exitoso, requiere que se reconozca la interacción entre los seres humanos en un tiempo y espacio determinado. A tales efectos, los investigadores han tratado de establecer cuáles son las características de un líder exitoso, sin embargo, no han logrado un perfil definitivo. Se ha señalado que un líder debe poseer la habilidad para comunicarse efectivamente; desarrollar patrones de interacción humana cálidos; mostrar interés por las situaciones sociales; estar disponible, escuchar y trabajar articuladamente; proyectarse hacia el futuro; lograr la credibilidad; manejar el poder de acuerdo con la situación que impere; aceptar retos, ser proactivo y proyectarse con seguridad.

El éxito de un líder no radica en el adiestramiento recibido para desempeñarse como tal o en las características señaladas anteriormente. Existe un factor que no se ha podido determinar y que marca la trayectoria del éxito de un líder. Ese factor clave podría estar íntimamente relacionado con la personalidad, el ambiente y la forma en que éstos se entrelazan para que se propicie el desarrollo de un estilo de liderazgo. La visión en torno al liderazgo ha cambiado durante los pasados 50 años. La búsqueda para explicar la conducta humana en lo relacionado con el liderazgo y su impacto en la organización produjo el origen del concepto: **estilo de liderazgo**. Lewin (1939) señala que el estilo de liderazgo se puede clasificar en tres grupos denominados: **democráticos, autocráticos y "laissez-faire"**. Estos estilos se concibieron partiendo del enfoque de observación directa. Esta clasificación permitió explicar la relación del líder con los que reciben el impacto de su liderazgo, los subordinados. Más adelante se explicaron los estilos de liderazgo partiendo de las tareas que se realizaban. Se comenzó a visualizar al líder como uno que propiciaba que se alcanzara la meta o que mantenía la cohesión del grupo (Cartwright, 1960). El liderazgo fue categorizado de acuerdo con la función que el administrador realizaba en la organización: **promotor de cambio, intérprete de la estructura organizacional, favorecedor del continuo desarrollo de la organización** (Katz, 1966). Una de las concepciones de mayor impacto en torno al liderazgo y a la motivación la introdujo McGregor (1960). En ésta se describe al líder partiendo de la percepción del seguidor. La misma es conocida como **Percepción Organizacional X Y**. Responde a la visión del liderazgo no como consecuencia de la autoridad que se deriva del puesto, sino por el contrario, a la capacidad que el individuo refina a través de su vida.

Wiles (1984) señala que el liderazgo se manifiesta en respuesta a las diversas funciones que el líder puede asumir: experto, instructor, adiestrador, demostrador, consejero, recopilador de datos, evaluador, entre otros. En las instituciones educativas, debido a que son sistemas abiertos, lo que allí ocurre es producto de un proceso en el

cual los componentes de la organización interactúan con el propósito de mejorar los servicios, la calidad de vida en la organización y como resultado, el aprendiz recibe y retribuye de forma óptima. Es por tal razón que el liderazgo recae no solo en la acción, sino en la interacción de los individuos que participan en la organización. Esto implica que el líder tiene que interactuar en el nivel individual, grupal, organizacional, comunitario y social.

Visión moderna del liderazgo

El concepto de liderazgo, usualmente, se ha identificado como un sinónimo de gerencia en el cual los procesos, estructura, funciones y las formas indirectas de comunicación son esenciales (Zalesnik, 1989). Se obvia el factor humano, buscando condicionar respuestas y resultados. Sergiovanni (1992) postula que las definiciones que se han elaborado relacionadas con el liderazgo se centralizan en el aspecto de las relaciones interpersonales o en la forma en la cual el líder puede combinar su estilo de acuerdo con las necesidades de sus subordinados. El énfasis es hacer las cosas bien olvidando **hacer cosas correctas (Bennis, 1985)**. Esto crea una tendencia hacia la mediocridad y hacia el esfuerzo mínimo. Se responde básicamente al esquema teórico: **líder/seguidor**, lo cual carece del elemento íntimo de la visión e interpretación de todo lo que incide en el ser humano.

Con el propósito de atender las deficiencias del concepto clásico de liderazgo surge el **liderazgo moral**. Este concepto es una expresión de las creencias e ideas, de los ideales y valores, y de la razón y el compromiso por el bienestar común. Según Greenfield (1991), un recurso importante de influencia interpersonal lo constituye la perspectiva moral y la visión de su yo, de su trabajo y de los propósitos que guían el trabajo. La visión moral se nutre de los valores e ideales que se transforman en el compromiso moral cuando la acción corresponde con éstos.

Etzioni (1988) lo denomina moralidad, emoción, lazos sociales que redundan en un liderazgo fundamentado en la moral. Más allá de factores externos, está la chispa interna que motiva al individuo a realizar lo correcto. En su modelo de **Liderazgo**, Sergiovanni (1992) establece tres componentes esenciales para determinar qué es lo correcto: **manos del liderazgo "hands"** se refiere a la conducta que es adecuada y lógica de acuerdo con la circunstancia que se considere; **corazón del liderazgo "heart"** responde a las creencias, valores, expectativas y compromiso que constituyen su visión personal, ya que su mundo interior es la base para la realidad, y **cabeza del liderazgo "head"** se refiere a las teorías que desarrolla el líder a través del tiempo y la habilidad para combinar este conocimiento con la experiencia estableciendo su visión de cómo opera la realidad. Los tres componentes anteriormente descritos se tienen que materializar para que la ejecución del líder responda y reafirme sus convicciones. Además, Sergiovanni (1992) establece que la relación de estos componentes se produce desde el **corazón a la cabeza, a la mano** y nuevamente ésta incide en los componentes anteriores. De esta forma, existe una reflexión continua sobre los individuos y sobre el ambiente que rodean al líder. En esta relación es esencial la formación valorativa del individuo y de sus perspectivas morales e ideales. Con el propósito de llegar a este conocimiento o formación valorativa, ética y moral, Lewis (1992) establece los siguientes medios:

autoridad- tomar en consideración la palabra o creencia establecidas por otros.

lógico deductivo- someter las creencias a razonamientos.

experiencia- adquirir el conocimiento a través de los sentidos.

emoción- sentir qué es lo correcto (no está asociado con la emisión de juicio).

intuición- pensar en forma inconsciente y racional.

científico- recopilar información a través de los sentidos para elaborar un proceso lógico de análisis.

La ejecución del individuo está cimentada en los constructos valorativos y morales que se van arraigando a través de la vida y filtrados por los seis medios anteriormente descritos. Los sistemas de valores que el individuo construye y modifica a través de toda una vida constituyen el marco de referencia principal que éste utiliza al momento de tomar decisiones e interactuar con los restantes seres humanos. La respuesta que genera el individuo está fundamentada en los aspectos intrínsecos relacionados con la motivación y los intereses que se deriven de una situación en particular. Sergiovanni (1992) sintetiza los medios presentados por Lewis (1992) a través de categorías que le permiten al individuo adquirir el conocimiento moral:

oficial: se refiere a la autoridad secular, ciencia y lógica

semioficial: comprende la experiencia y la intuición

no oficial: se refiere a la autoridad sagrada y a la emoción

En la visión de liderazgo presentada por Sergiovanni (1992), el interés comunitario se considera sobre el individual. Los individuos actúan motivados por diversos agentes o factores. En la teoría clásica sobre motivación se establece que se deben satisfacer una serie de necesidades previo a generar una acción favorable a los intereses de la organización, y las cuales generalmente están relacionadas con el interés personal de cada individuo; en este enfoque se concibe el liderazgo bajo un sistema único mediante el que se satisfacen necesidades. Esto implica que aquello que es recompensado recibe respuesta de acción por parte del individuo. En el liderazgo moral la convicción de lo correcto motiva la acción del individuo guiado por el beneficio colectivo.

Dentro de este nuevo paradigma de liderazgo, la autoridad moral de acuerdo con Etzioni (1988), se produce debido a que existe un compromiso **moral** del individuo que determina las decisiones que toma y la conducta observada. Este compromiso apela al yo interno, a la definición de lo bueno y lo malo, de lo correcto y lo incorrecto, de lo moral y lo inmoral.

Sergiovanni (1992), dentro de esta línea de reflexión, establece que las acciones y decisiones del individuo están generadas por su interés particular y en especial por los valores y por las creencias. La evidencia es clara, el interés particular no es suficientemente poderoso para generar la motivación humana. Al individuo lo mueve a actuar sus creencias de lo que es correcto, su sentimiento en torno a las cosas y las normas por las cuales se ha formado. De acuerdo con Etzioni (1988), en términos generales la moral, los valores y los lazos sociales influyen en el establecimiento de un liderazgo fundamentado en estos aspectos. En este marco teórico se establecen las reglas que conducen a la motivación:

1. Lo recompensado se lleva a cabo- motivación extrínseca y calculada.
2. Lo que es recompensado se realiza- motivación intrínseca.
3. Lo que es considerado bueno se realiza- compromiso, obligación moral.

La acción del individuo se resume en lo que Sergiovanni (1992) denominó la **autoridad moral**. Esta descansa en la obligación y compromisos contraídos, producto de compartir un sistema de valores, ideas, creencias e ideales. El liderazgo fundamentado en la autoridad moral genera compromiso e interdependencia. El mismo se puede describir mediante cinco dimensiones:

1. Autoridad Burocrática- es jerárquica, nace de reglas, reglamentos, mandatos y expectativas de la ejecución. El liderazgo descansa en estándares pre-establecidos contra los cuales la ejecución del individuo se contrasta.
2. Autoridad Sicológica- está fundamentada en las relaciones humanas. Se desarrolla en un clima estructurado en las relaciones y afinidad de la personalidad del individuo. La respuesta es equivalente a la recompensa.
3. Autoridad Técnico/Racional- se destaca el pensamiento lógico y científico, utiliza las teorías e investigaciones provocando respuestas y ejecución limitada.
4. Autoridad Profesional- se sustenta del conocimiento y peritaje del personal, promueve el diálogo para establecer la conducta profesional. Permite la ejecución del individuo siempre que ésta se produzca dentro de los parámetros profesionales establecidos.
5. Autoridad Moral- se fundamenta en el compromiso y la obligación producto de un sistema de valores morales, éticos e ideales compartidos. La respuesta se produce por razones morales, la práctica es colectiva llevando a una ejecución consistente.

El individuo va evolucionando dentro de estas dimensiones hasta alcanzar un alto grado de abstracción moral. Es aquí donde el líder es un ente que genera y propicia que todos los elementos básicos que constituyen una comunidad de

aprendizaje trabajen hacia la excelencia educativa y se consagren en una **comunidad virtuosa**.

Cada componente de la comunidad proyectará su compromiso, conocimiento y dedicación a través de sus acciones. De estas acciones individuales, la comunidad derivará su convenio moral, y el acuerdo se transformará en uno colectivo. Entonces se transformará la organización en comunidad cuando los propósitos, valores, creencias y profundo compromiso con el mejoramiento continuo se hagan evidentes; cuando las normas, códigos morales, visión, funciones y responsabilidades se establezcan, divulguen, respeten y se cumplan por convicción de que es lo correcto.

Perfil del líder moral

Una comunidad de aprendizaje, una comunidad de servicio, una comunidad de profesionales, una comunidad de líderes, **UNA COMUNIDAD VIRTUOSA**, trasciende a la institucionalización de un ambiente donde conviven **profesionales** que realizan sus tareas más allá del límite. Un lugar donde el trabajo fluye, una verdadera comunidad donde la respuesta de sus miembros está condicionada por la razón moral y la ejecución es consistente con ésta. Una comunidad donde la necesidad de una supervisión constante y directa se hace tenue a medida que aflora el verdadero profesional en cada uno de los miembros de ésta.

Una vez se logra este estado de conciencia o evolución espiritual racional, **cada componente de la comunidad se convierte en líder y en servidor**, ya que todas sus acciones están dirigidas a transformar el bienestar existente a uno de continua bonanza. Un líder creativo, cuyas acciones se enmarcan en el conglomerado de valores y creencias que definen su comunidad. Un líder ávido de más conocimiento, de más herramientas que le permitan contribuir de manera más efectiva. De esta forma, las características individuales se trasladan a las de la comunidad. Una comunidad:

- abierta a las ideas que facilitan el trabajo en equipo, donde hay un reconocimiento común
- flexible
- donde se desarrollan líderes - seguidores - servidores
- actualizada que visualiza el aprendizaje como una actividad para toda la vida
- dispuesta a experimentar y compartir
- con un ambiente de apoyo
- donde los mejores líderes son los mejores servidores
- accesible
- donde los líderes dependen del conocimiento y peritaje
- donde se comparte el conocimiento y las destrezas
- donde todos contribuyen y reciben
- en la cual el aprendizaje y el liderazgo son equitativos

Esta ola transformativa la puede generar el director de la institución, buscando de una reacción en cadena ininterrumpida pero guiada por la razón. Una vez se logre la participación por convicción moral, el director dispondrá de más tiempo para administrar, coordinar y facilitar el flujo de trabajo. Es por ello que el liderazgo moral requiere que en la comunidad se establezcan normas comunes y se desarrolle un

sentido de profesionalismo para que cada miembro sea su mejor supervisor, su mejor crítico. Las acciones de la comunidad estarán guiadas por los valores, por las creencias e ideales de sus componentes y por la visión de la realidad que los miembros de ésta hayan establecido a través del compromiso y el convenio colectivo o contrato moral y profesional.

Conclusiones e implicaciones relacionadas con el liderazgo moral

El liderazgo moral constituye una expresión más compleja que la del liderazgo transformativo. La aspiración fundamental de este estado de conciencia está sustentada en la transformación del líder en servidor y de la organización en una comunidad de aprendizaje y en una comunidad virtuosa. La transformación descrita permite que el director, principal o gerente de esa comunidad disponga de más tiempo para coordinar, facilitar, interactuar con la comunidad, reflexionar y continuar administrando el flujo de experiencias que se materializan día a día. Este liderazgo apela a un compromiso continuo y marcado con el bienestar colectivo. Permite proveer a los más jóvenes y a los demás componentes de la organización las vivencias que fortalezcan el espíritu y el conocimiento.

El liderazgo moral no se adscribe exclusivamente al ambiente profesional, éste trasciende la vida diaria de todos los individuos que hayan internalizado los principios esenciales del mismo. Conlleva una revisión interna y externa de creencias, valores, actitudes, ideales y ética. Además, conlleva una reflexión continua y demanda de cada miembro de la comunidad una transformación profunda y verdadera.

Al ser una filosofía de vida, la adopción de un liderazgo moral requiere romper paradigmas. Demanda un nuevo estado de conciencia, constituido por profesionales, líderes, servidores e individuos creativos en continua búsqueda de alternativas para contribuir a cimentar la virtuosidad de una comunidad de aprendizaje.

Ha llegado el momento en que los sistemas educativos deben aceptar la necesidad de transformarse. A tales efectos, deberán evaluar sus principios en torno a la percepción de la sociedad puertorriqueña y su responsabilidad en la formación del ser humano íntegro.

REFERENCIAS

- Austin, G.R. (1979). "Exemplary school and the search for effectiveness". **Educational Leadership** 37, (2), 10-14.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). **Líderes**. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Bird, C. (1940). **Social psychology**. New York: D. Appleton-Century Co.
- Cartwright, D. (1960). **Group dynamics**. Illinois: Row, Peterson & Co.
- Etzioni, A. (1988). **The moral dimension**. New York: Free Press.
- Greenfield, W. (1991). **The micropolitics of leadership in a urban elementary school**. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, Illinois.
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). **The social psychology of organization**. New York: Wiley & Sons, Inc.
- Lewin, K. (1939). **Field theory in social science**. New York: Harper-Torch.
- Lewis, H. (1992). **A question of values**. New York: Harper Collins.
- Lipham, J.M. (1973). **Leadership: general theory and research**. Illinois: Peacock.
- McGregor, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York: McGraw- Hill Book Co.
- Miller, J. (1985). **Curriculum: perspectives and practice**. New York: Longman.
- Pejza, J.P. (1985). "The catholic school principal". **Education Week** 8 (3), 1-7.
- Sergiovanni, T. (1992). **Moral leadership**. San Francisco: Jossey-Bass
- Sergiovanni, T. (1994). **Building community in schools**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wiles, J. (1984). **Curriculum development**. Ohio: Merrill Publishers.