

Todos hemos tenido un administrador dictatorial. Su forma de resolver los problemas es a través de grandes pronunciamientos acerca del comportamiento esperado. “No se podrá...”; Asimismo al corregir o disciplinar, su método preferido es el grito y la humillación mientras comparte su opinión acerca del comportamiento de sus empleados.

¿Hay en la educación adventista alguna alternativa diferente a la coerción y el verticalismo de los administradores dictatoriales, para producir un ambiente de cooperación y de poder repartido entre alumnos, profesores y personal?

Usando como base el trabajo de William Glasser y sus asociados, este artículo comparará tres estilos administrativos y mostrará cuál es el ideal para las escuelas adventistas.

Tres estilos de administración

Podemos ilustrar los tres estilos usando el modelo presentado en la Figura 1:

La administración dictatorial. En un ambiente dirigido por un administrador dictatorial, el jefe es la pieza central; los trabajadores son los receptores pero el jefe es responsable por los resultados de cada encuentro. Él decide cuál es la solución a los problemas y propone alternativas cuando una solución no es exitosa. La filosofía del jefe dictatorial es: “castigar a los que están haciendo mal, así hacen lo que nosotros decimos que está bien; luego los recompensamos, así siguen haciendo lo que queremos que hagan”.¹

Este modelo requiere que los empleados sean dependientes del jefe para obtener recompensas y que le teman al castigo. Dado que el jefe tiene completa responsabilidad de la planificación y las soluciones, es difícil predecir el nivel de aceptación de los empleados. El jefe puede obtener una mínima conformidad a través de técnicas coercitivas, pero el ambiente resultante



ADMINISTRACIÓN-LIDERAZGO VS. ADMINISTRACIÓN DICTATORIAL. ¿Calidad o coerción?

KELLY B. BOCK Y BRAD GREENE

afectará negativamente a la productividad. El administrador enfatiza la obediencia ciega en vez de la atenta consideración del mejor resultado para todos aquellos a quienes concierne. “Sin tener en cuenta la habilidad y creatividad del administrador, el dirigir a las personas depende, para su éxito final, de la cooperación de las personas que están siendo dirigidas”.²

La administración *laissez-faire*. Se caracteriza por un desapego entre el jefe y los empleados (línea rota). Los trabajadores están solos para tomar decisiones individuales acerca de la dirección y administración de su trabajo. El jefe puede ser una persona amable que piensa que es importante no limitar la libertad personal de los empleados, pero este tipo de administración provee muy poca –si es que provee alguna– dirección y coordinación, y los resultados son impredecibles.

La administración-liderazgo. En contraste, los administradores líderes colaboran con los empleados para crear un ambiente de satisfacción de necesidades y trabajo de calidad. Estimulan el respeto mutuo, confianza, cooperación, sinceridad y honestidad. La administración y los empleados mutuamente exploran los problemas, llegan a un acuerdo acerca de la solución y trabajan conjuntamente para implementarla. Cuando surgen los conflictos, el jefe no enfatiza la culpabili-

¿Hay alguna alternativa diferente a la coerción y el verticalismo de los jefes absolutistas, que produzca un ambiente de cooperación y le dé poder a todos en la educación adventista –alumnos, profesores y personal?

dad, sino la solución. La negociación –y no la coerción– se usa para resolver las diferencias. Este tipo de relación requiere el desarrollo y mantenimiento de una convicción de que todos los trabajadores están comprometidos con la calidad del trabajo y que, trabajando juntos para satisfacer sus propias necesidades, benefician a la organización (orientación “lado a lado”).

Se promueve una autoestima elevada en los empleados, quienes aceptarán con mayor probabilidad las decisiones porque tienen un sentido de pertenencia. A través de las relaciones positivas, la creatividad y las habilidades de resolución de problemas, la calidad se convierte en la meta de cada empleado, en vez de intentos de cumplir las expectativas de un jefe-administrador o crear el propio ambiente en el estilo de administración “laissez-faire”.

Las seis dimensiones del liderazgo

Otra manera de representar las diferencias entre el jefe dictatorial y el administrador líder, son los ciclos de culpa-fortaleza, con sus seis dimensiones de liderazgo. En la Figura 5 se percibe que cuando las personas entran en el ciclo de la culpa, quedan atrapadas en hábitos fatales como persecución, castigo, crítica y búsqueda de culpa. Cuando las personas eligen victimizar, se involucran en acusaciones, humillaciones y críticas; cuando eligen rescatar, desplazan la culpa y menosprecian a los padres, el gobierno, la administración y los estudiantes.

Cuando las personas quedan en el círculo de fortaleza y eligen la facilitación, usan hábitos que conectan o muestran preocupación, como escuchar, animar y apoyar. Cuando eligen la iniciación,

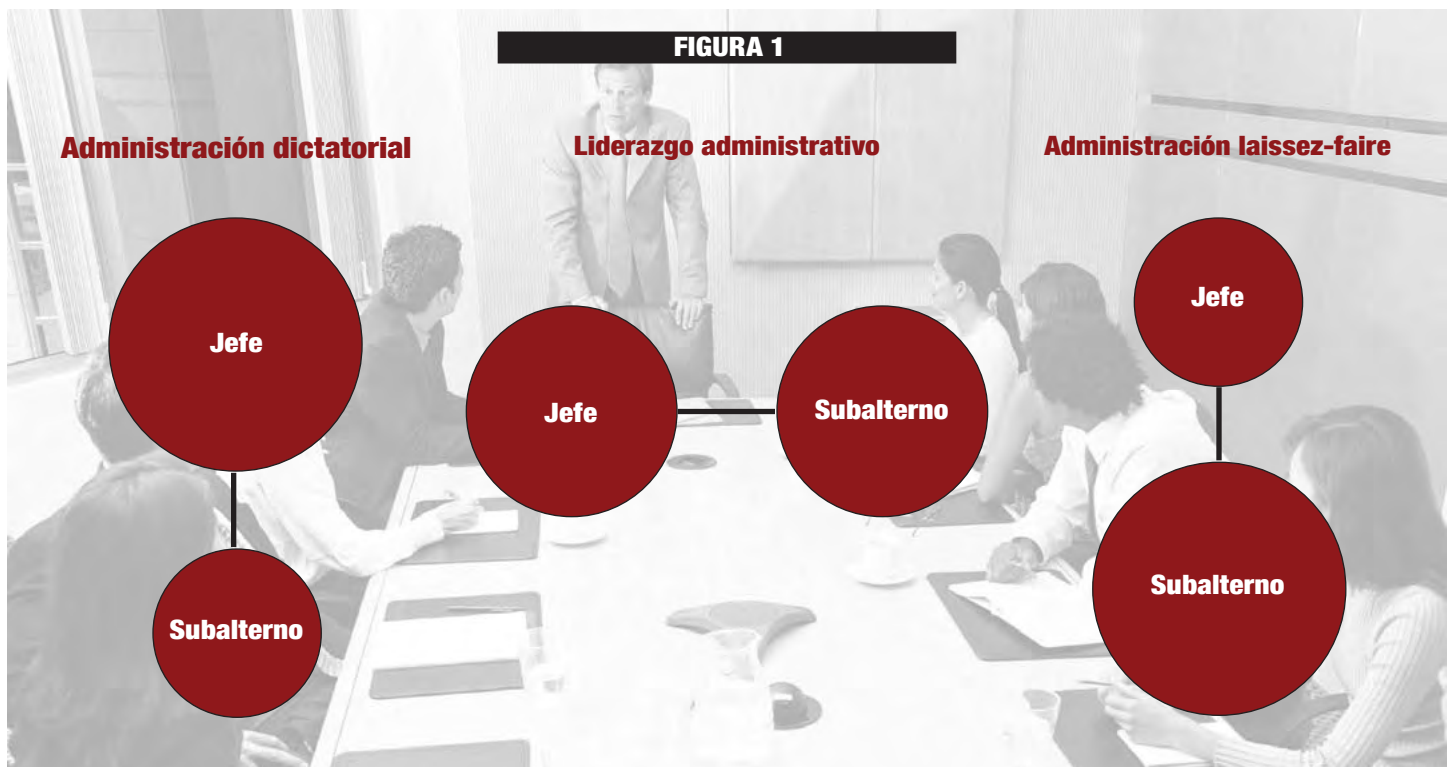
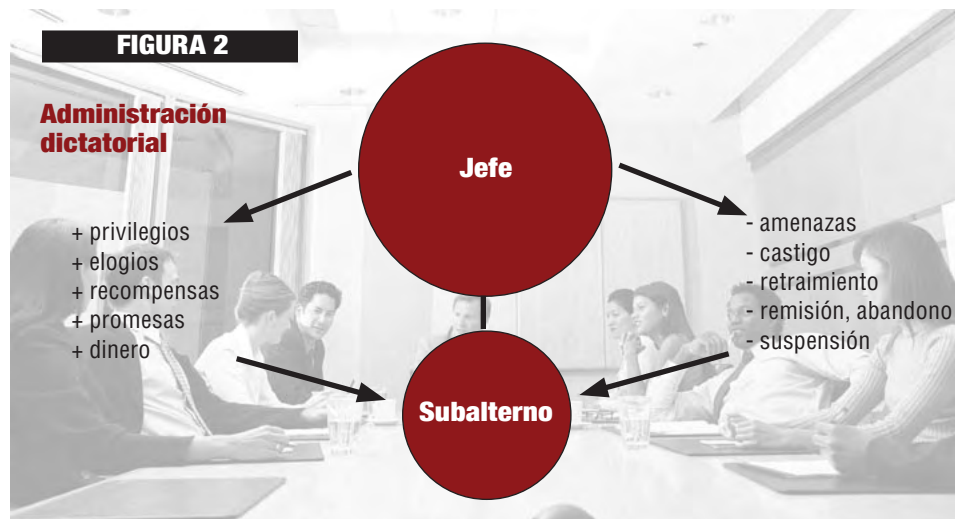


FIGURA 2

hacen preguntas para entender mejor la situación, lideran a través del modelo, establecen los límites cooperativamente y aprenden juntos a través de la autoevaluación con el fin de lograr la superación constante. Este tipo de liderazgo hace que las personas sientan “quiero cooperar y hacer lo mejor posible en esta organización. Puedo confiar en otros y sentirme inspirado para dar lo mejor de mí”.

Observando las seis dimensiones alrededor del círculo, moviéndonos en el sentido horario, vemos que el liderazgo comienza con AMAR y la construcción de un ambiente cálido y de preocupación por el otro. Se trata de hacerles saber a los demás que los líderes se preocupan por ellos y los ayudarán para dar lo mejor de sí. Esto se expresa a través de ESCUCHAR a otros, oyendo realmente sus preocupaciones, y a través de NIVELAR, compartiendo preocupación legítima sin culpar. Cuando esto ocurre, las personas pueden APRENDER unas de otras y llegan a soluciones más efectivas. Los educadores siempre deben GUIAR a través de lo que dicen y hacen. Los valores son captados, más que enseñados. Cuando los LÍMITES se establecen en colaboración, se crea aceptación, y las personas son motivadas a seguir las iniciativas que han ayudado a crear.

Los administradores dictatoriales revierten el proceso, yendo en el sentido contrario al reloj. Empezando por los LÍMITES, un profesor entra al aula el primer día del año escolar y da directivas: “Esto es lo que se puede y no se puede hacer en mi clase. Cuando no sigan mis lineamientos, los castigaré, pero si los respetan, los recompensaré. Estoy aquí para GUIARLOS porque tengo un título

que me respalda. Ustedes están aquí para APRENDER, por lo tanto deben subir de NIVEL cuando les indique qué, cuándo y cómo aprender. Si ESCUCHAN lo que les digo, probablemente los AME, y tendremos un gran año”. Esa no es la forma de construir relaciones sanas o construir un ambiente productivo.

Es muy útil crear imágenes mentales al elegir la modalidad de liderazgo en lugar de la dictatorial. La Figura 6 muestra treinta desplazamientos de paradigma involucrados en este proceso. Probablemente usted pueda agregar más desde su propia experiencia.

Investigación y experiencia en administración

Las comparaciones y contrastes primarios están dados entre el jefe autoritario y el líder, dado que la administración *laissez-faire* es muy inusual. El concepto de administración-liderazgo ha surgido del trabajo de W. Deming, un psicólogo industrial que revolucionó la industria automotriz en el Japón de posguerra. Sus ideas fueron adaptadas y realizadas por Glasser en sus libros de educación, incluyendo *The Quality School* y *Every Student Can Succeed*. Allí describe los puntos fundamentales del jefe dictatorial:

1. El jefe establece la tarea y los estándares de lo que los empleados (estudiantes) tienen que hacer, generalmente sin consultarlos. El jefe no negocia; el subalterno se debe ajustar al trabajo así como lo requiere el jefe.

2. El jefe generalmente dice, en lugar de mostrar, cómo se debe hacer el trabajo y raramente pregunta cómo podría hacerse mejor.

3. El jefe, o alguien que el jefe designe,

inspecciona (o evalúa) el trabajo. Dado que el jefe no involucra a los trabajadores en esta evaluación, ellos tienden a conformarse con el nivel de calidad mínimo.

4. Cuando los trabajadores se resisten, el jefe usa la coerción (generalmente como castigo) casi exclusivamente para tratar de lograr que hagan lo que se les dice y se crea un lugar de trabajo en el cual los trabajadores y el administrador son adversarios.³

El jefe dictatorial se preocupa casi exclusivamente por las necesidades personales en vez de las de los subalternos.

El administrador líder se centra en crear un sistema, usando la persuasión y la resolución de problemas en conjunto, lo que muestra a los trabajadores que es de interés general hacer el trabajo con calidad. De este modo, los administradores trabajan por encima del sistema y los empleados trabajan dentro del sistema, los dos apuntando hacia una meta común de calidad. Por otro lado Glasser describe cuatro elementos esenciales del liderazgo administrativo, que se presentan a continuación:

1. El líder involucra a los trabajadores en un diálogo acerca de la calidad del trabajo a ser realizado y el tiempo necesitado para lograrlo, dándoles la oportunidad de brindar su aporte. El líder hace un esfuerzo constante en ajustar el trabajo a las habilidades y necesidades de los trabajadores.

FIGURA 3

2. El líder (o un trabajador designado por el líder) muestra o modela el trabajo así el trabajador que debe llevar a cabo la tarea puede ver qué es exactamente lo que se espera de él. Al mismo tiempo, se les pide constantemente a los trabajadores que brinden sus aportes acerca de lo que ellos creen que podría ser un mejor camino.

3. El líder les pide a los trabajadores que inspeccionen o evalúen la calidad de su propio trabajo, con el entendimiento que el líder acepta que ellos saben una gran cantidad acerca de cómo producir trabajo de alta calidad, y por lo tanto escuchará lo que ellos tienen para decir.

4. El líder es un facilitador en el sentido que muestra a los trabajadores que ha hecho todo lo posible para proveerles las mejores herramientas y un lugar de trabajo, como así también una atmósfera no coercitiva ni contenciosa en la cual realizar el trabajo".⁴

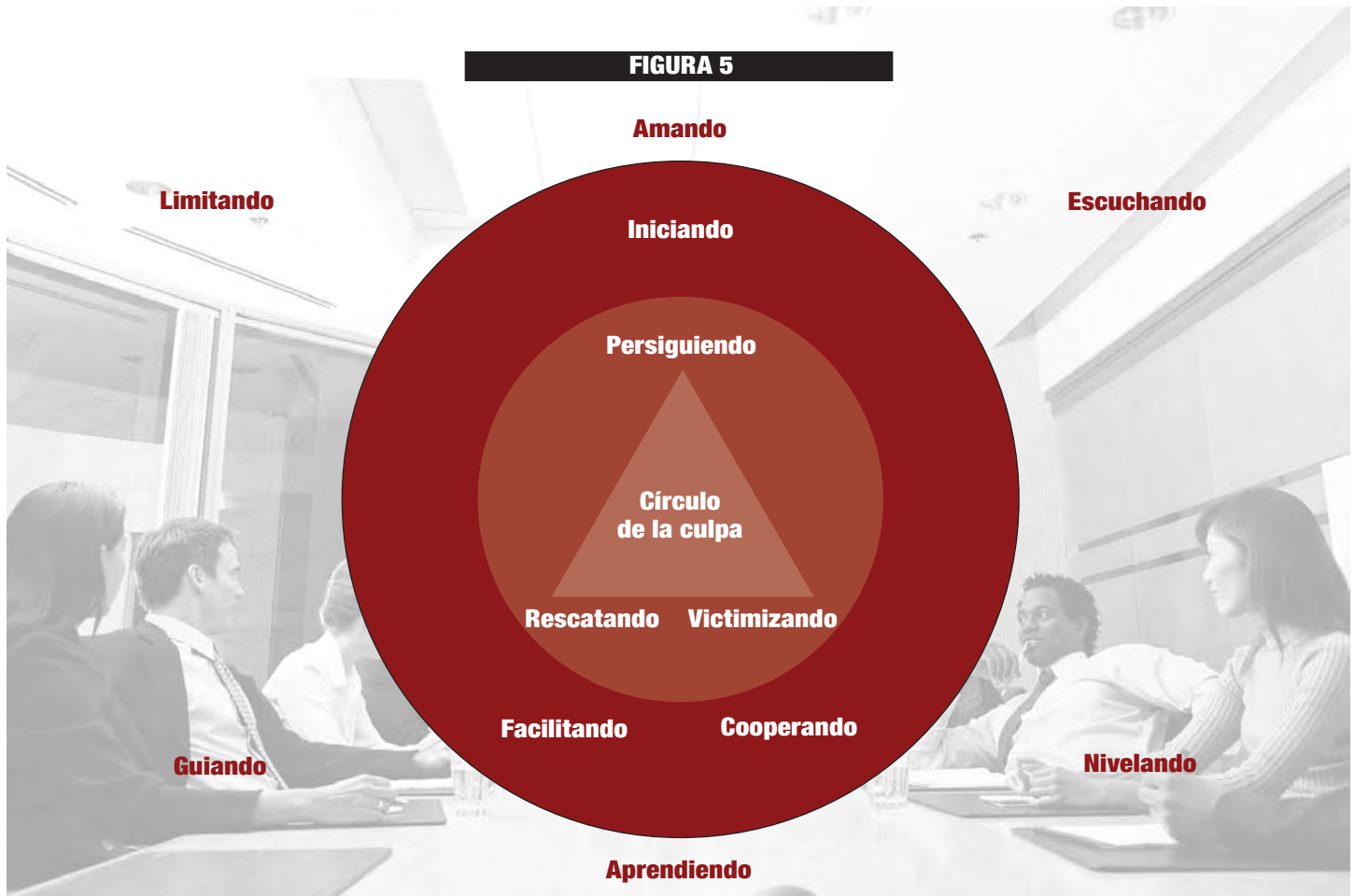
Elena de White usó el ejemplo de Cristo y sus discípulos para ilustrar el esfuerzo necesario para poder experimentar la administración-liderazgo en nuestras



instituciones educativas. Los discípulos necesitaban volverse unidos en sentimiento, pensamiento y acción. "Cristo se proponía obtener esta unidad, y a este fin trató de unirlos a él".⁵ Él no forzó su voluntad en los discípulos, pero fue un ejemplo de lo que deseaba que hicieran, al atraerlos pacientemente a su vida, al escuchar sus necesidades y crear un ambiente de confianza y crecimiento que les dio el poder para evangelizar el mundo una vez que él se fuera.

Entrenamiento para el autogobierno

En su capítulo acerca de la disciplina en el libro *La educación*, Elena White fomentó un esfuerzo suave y persistente en la enseñanza del hábito de la obediencia a los alumnos. Ella declaró que "el objeto de la disciplina es educar al niño para que se gobierne solo".⁶ Al pronunciarse acerca de la administración de las instituciones educativas, advirtió que "tan malo es el exceso de órdenes como la falta de ellas. El esfuerzo por 'quebrar la volun-



tad' del niño es un error terrible".⁷

A pesar de esta advertencia, los profesores suelen describir los problemas con sus alumnos como batallas de la voluntad. Las palabras de Elena White en relación a la interacción entre profesores y alumnos se pueden aplicar a las relaciones entre los directores y el personal también. "Haced sentir a los jóvenes que se les tiene confianza y pocos serán los

que no traten de mostrarse dignos de tal confianza. Según el mismo principio, es mejor pedir que ordenar; así se da oportunidad a la persona a quien uno se dirige, de mostrarse fiel a los principios justos. Su obediencia es más bien resultado de la elección que de la obligación".⁸ Estas palabras describen los métodos de los administradores-líderes en comparación con los jefes dictatoriales.

FIGURA 6

Jefe dictatorial

1. Juzga a los demás
2. Culpa a las personas por los problemas
3. Dice "No soy tan malo como otras personas"
4. Controla
5. Se da a sí mismo y a los otros por sentado
6. Encubre las equivocaciones
7. Dice "Solamente trabajo aquí"
8. Demanda
9. Construye paredes
10. Maneja a las personas
11. Depende de la autoridad
12. Inspira temor
13. Dice "Yo"
14. Llega a tiempo
15. Acusa por el fracaso
16. Sabe cómo se hace
17. Dice "Vayan"
18. Usa a las personas
19. Ve el presente
20. Da órdenes
21. Nunca tiene suficiente tiempo
22. Se preocupa por las cosas
23. Trata los síntomas
24. Hace que las personas sepan quién es él/ella
25. Hace las cosas bien
26. Trabaja duro para producir
27. Crea temor
28. Se lleva la gloria
29. Prioriza el ser entendido
30. Se relaciona de manera que haya ganador y perdedor

Administración de liderazgo

- Acepta a los demás
- Busca soluciones
- Dice "Soy bueno pero no tan bueno como podría ser"
- Lidera
- Siente aprecio por sí mismo y por los otros
- Admite las equivocaciones
- Hace más que el trabajo
- Pide, solicita
- Construye comunicación
- Entrena a las personas
- Depende de la cooperación
- Inspira entusiasmo
- Dice "nosotros"
- Llega temprano
- Soluciona los fracasos
- Muestra cómo se hace
- Dice "Vamos"
- Desarrolla a las personas
- Ve el presente y el futuro
- Ejemplifica
- Se hace el tiempo
- Se preocupa por las personas
- Identifica y trata las causas
- Hace que las personas sepan dónde están paradas
- Hace lo correcto
- Trabaja duro para que la gente produzca
- Crea confianza en otros
- Le da la gloria a otros
- Prioriza el entender
- Se relaciona de manera que haya ganador y ganador

Resumen

Si la educación adventista de calidad es nuestra meta, es imperativo que quienes manejan el sistema creen un ambiente libre del temor que sofoca la creatividad y la coerción, un ambiente lleno de creatividad y cooperación. Debemos buscar la calidad, no la sumisión; la energía, no la obediencia. Si proveemos la oportunidad a todos los estudiantes, profesores, padres, miembros de iglesia y administradores de poder construir un ambiente de aprendizaje colaborativo, estaremos proveyendo oportunidades para que todos "sean pensadores, y no meros reflectores de los pensamientos de otros".⁹ De esta manera proveeremos un ambiente que preparará

verdaderamente a cada uno para "el gozo de servir en este mundo y para un gozo superior proporcionado por un servicio más amplio en el mundo venidero".¹⁰



Kelly B. Bock, Ph.D., es director de Educación de la Pacific Union Conference de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, en Newbury Park, California, EE. UU.



Brad Greene, Ph.D., es profesor en el William Glasser Institute, en Kings Beach, Lake Tahoe, California, EE. UU.

REFERENCIAS

1. William Glasser, *Choice Theory* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 1998), p. 5.
2. _____, *The Quality School* (Nueva York: HarperCollins Publishers, 1992), p. 16.
3. *Ibíd.*, pp. 25, 26.
4. *Ibíd.*, pp. 31, 32.
5. Elena G. de White, *La Educación* (Buenos Aires, Argentina: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1974), p. 82.
6. *Ibíd.*, p. 279.
7. *Ibíd.*, pp. 279, 280.
8. *Ibíd.*, pp. 281, 282.
9. *Ibíd.*, p. 15.
10. *Ibíd.*, p. 11.