

Alicante 2008

# Liderar el cambio

*El liderazgo  
Transformacional*



José Luis Bernal  
Universidad de Zaragoza

# CUATRO CUESTIONES

*liderar  
el  
cambio*

1. Liderazgo: un concepto polisémico, complejo y viciado
2. Necesidad e importancia del liderazgo en un mundo en cambio. *"Ser jefe ya no es lo que era"*
3. ¿Qué entendemos por liderazgo?  
Desarmando mitos
4. Comportamientos desde la propuesta del liderazgo transformacional

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

# 1ª cuestión

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



**L E A D E R S H I P**

*The leader always sets the trail for others to follow.*

# Liderazgo: un concepto polisémico, complejo y viciado

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



02/10/2008

Telecinco recupera **el liderazgo** en el arranque de la temporada  
(ABC)

**Liderazgo** para tiempos difíciles (*La Nación*)

Los campus de las tres universidades gallegas ponen en cuestión que, con el actual nivel de financiación, puedan mantener su **liderazgo** en investigación. ... (*El Progreso*)

CiU y ERC exigen **liderazgo** ante la crisis (*El País*)

Bush se ocupó de contestar teléfonos, pero no de ir al capitolio y cabildear en serio EE.UU. No hubo **liderazgo** político para el rescate. (*Diario Crítico de México*)

Con nuestro canal de distribución y el **liderazgo** en el mercado de servidores estándares, tenemos una posición idónea para proporcionar esta tecnología a las .. (*el Economista.es*)

**Resultados:**

**16.800.000** de *liderazgo*  
**149.000.000** de *leadership*

**Resultados:**

**10.100.000** de *liderazgo educación*  
**75.900.000** de *educational leadership*

**Resultados de noticias (02/10/2008)**

**17.933** de *liderazgo*  
**180.690** de *leadership*

**BASE DE DATOS DIALNET**  
**4.877 Revistas/1.613.996 Documentos**

**1.717** documentos encontrados  
buscando todos los documentos que contienen **LIDERAZGO**

**Tantos libros, jornadas, congresos, artículos...**  
**Corremos el peligro de convertirlo en un lenguaje vacío**

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

En los últimos años el término liderazgo ha pasado a formar parte de manera habitual del discurso educativo



convirtiéndose en un término

***polisémico  
viciado***

***complejo***



# Las teorías de liderazgo provienen del ámbito empresarial

*liderar*

*el  
cambio*

- ◆ ***El jefe***
- ◆ ***Los trabajadores***
- ◆ ***Los clientes***
- ◆ ***El producto***
- ◆ ***El proceso***
- ◆ ***El contexto***

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

En un centro educativo estas mismas variables son muy difuminadas, complejas, discutibles etc.

- ◆ *¿Cuál es la diferencia entre trabajadores y jefes? ¿Quiénes son cada cual?*
- ◆ *¿Quiénes son los clientes?*
- ◆ *¿Qué es el producto en una escuela?*
- ◆ *los procesos son muy complejos y forman parte de ellos una cantidad de variables imposible de controlar, y el contexto nunca se puede afrontar del mismo modo.*

*liderar*

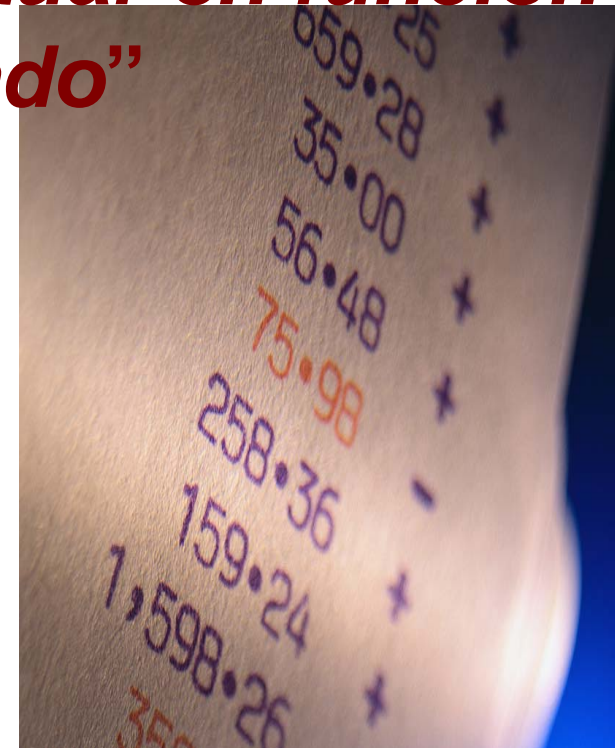
*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

**El mercado es el que dicta todo en cualquier empresa  
sin embargo en el ámbito educativo...**

***“deberíamos tener en cuenta el mercado, pero no actuar en función***

***mercado”***



*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

## CONCLUSION

*Deberíamos tener cuidado cuando trasladamos estas teorías al ámbito educativo, ya que podemos caer en reduccionismos que provocan perspectivas excluyentes y competitivas, ya que el mercado es la referencia para todo en el ámbito empresarial y, por lo menos, pienso que no debe ser así en el educativo.*

**Debemos tener en cuenta que los diversos enfoques de liderazgo que manejamos al provenir del ámbito empresarial vienen de por sí “viciados” por esas variables**



# 2ª cuestión

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



**LEADERSHIP**

*The leader always sets the trail for others to follow.*

# Los tiempos cambian

*"Ser jefe ya no es lo que era"*

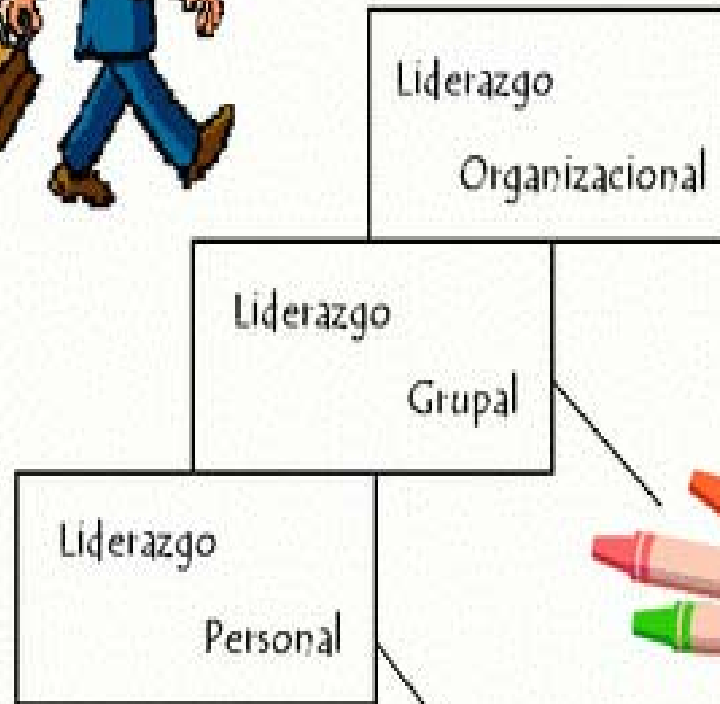
*liderar*

*el  
cambio*

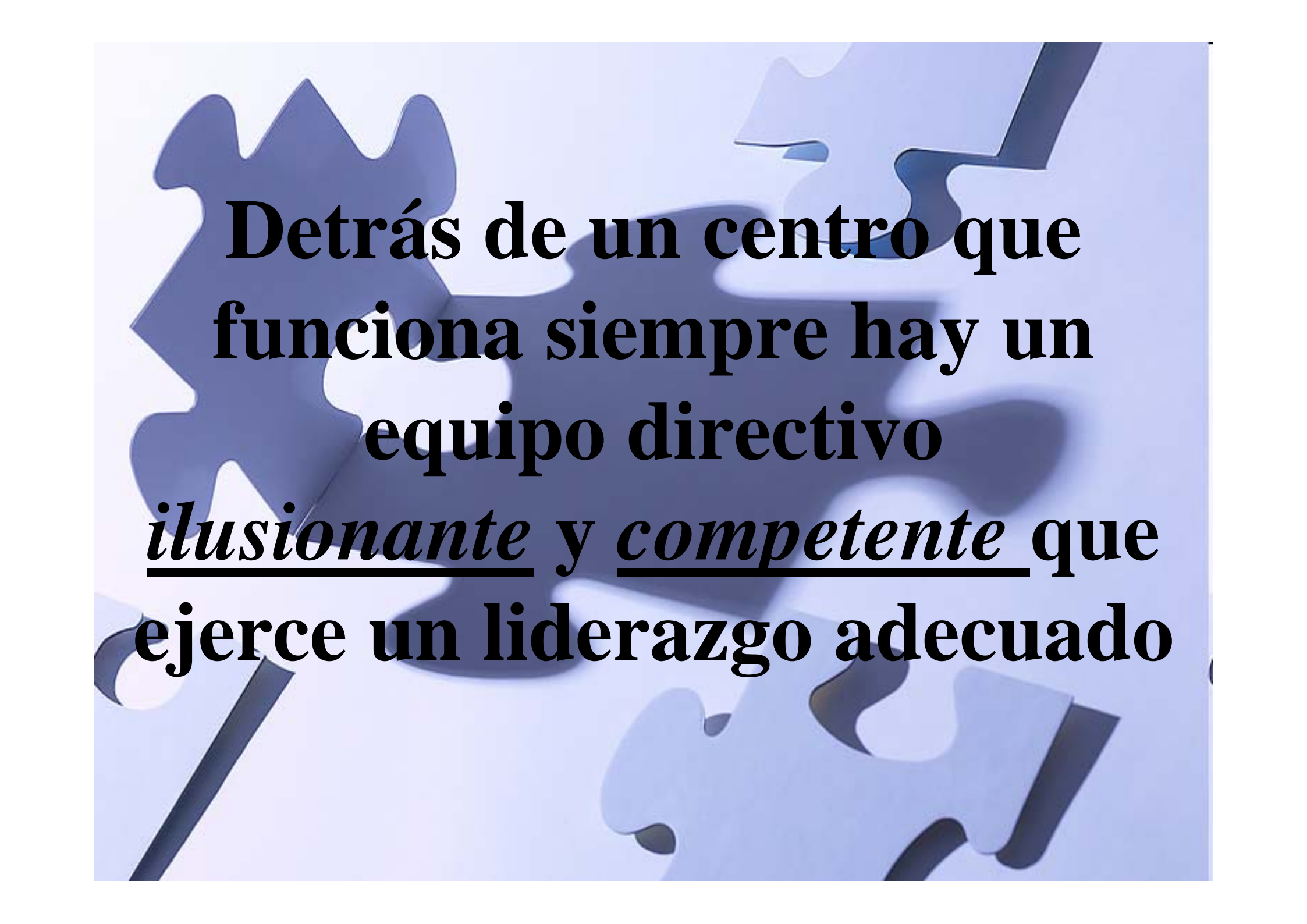
*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



# El liderazgo es un factor de éxito en todas organizaciones



**Relación relevante entre**  
*Resultados escolares*  
*Clima del centro*  
y  
**el liderazgo que se lleva a**  
**cabo en el centro**



**Detrás de un centro que  
funciona siempre hay un  
equipo directivo  
ilusionante y competente que  
ejerce un liderazgo adecuado**



¡¡¡ALUCINA!!!... SE LLAMA PIZARRA...  
Y LO MEJOR...  
¡¡¡NO TIENE MANDO A DISTANCIA!!!



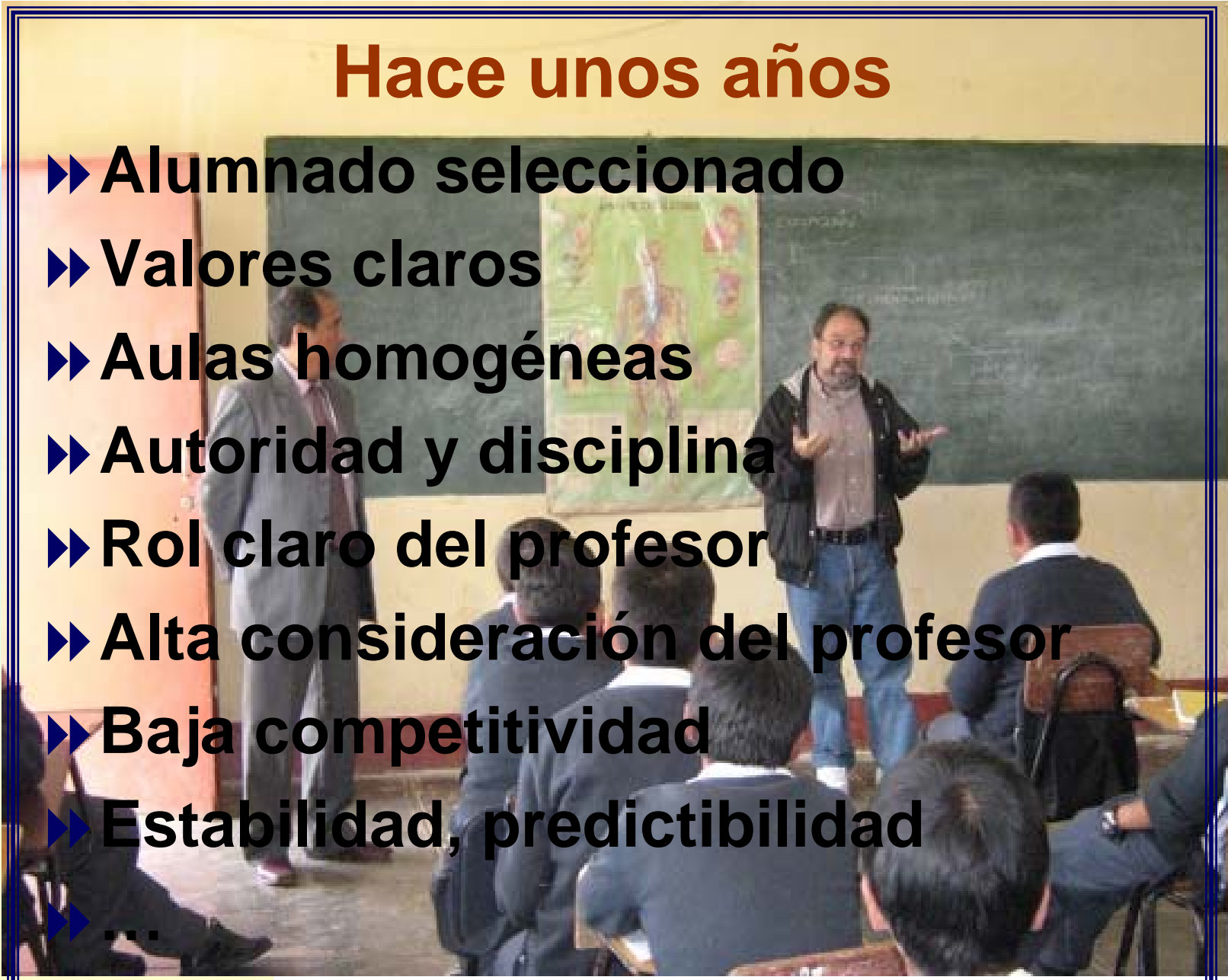
Si el liderazgo es importante

**Más aún en  
un mundo  
en  
permanente  
cambio**

*Jim*

## Hace unos años

- ▶▶ Alumnado seleccionado
- ▶▶ Valores claros
- ▶▶ Aulas homogéneas
- ▶▶ Autoridad y disciplina
- ▶▶ Rol claro del profesor
- ▶▶ Alta consideración del profesor
- ▶▶ Baja competitividad
- ▶▶ Estabilidad, predictibilidad
- ▶▶ ...



# ¿Qué cambios más relevantes nos encontramos ahora?

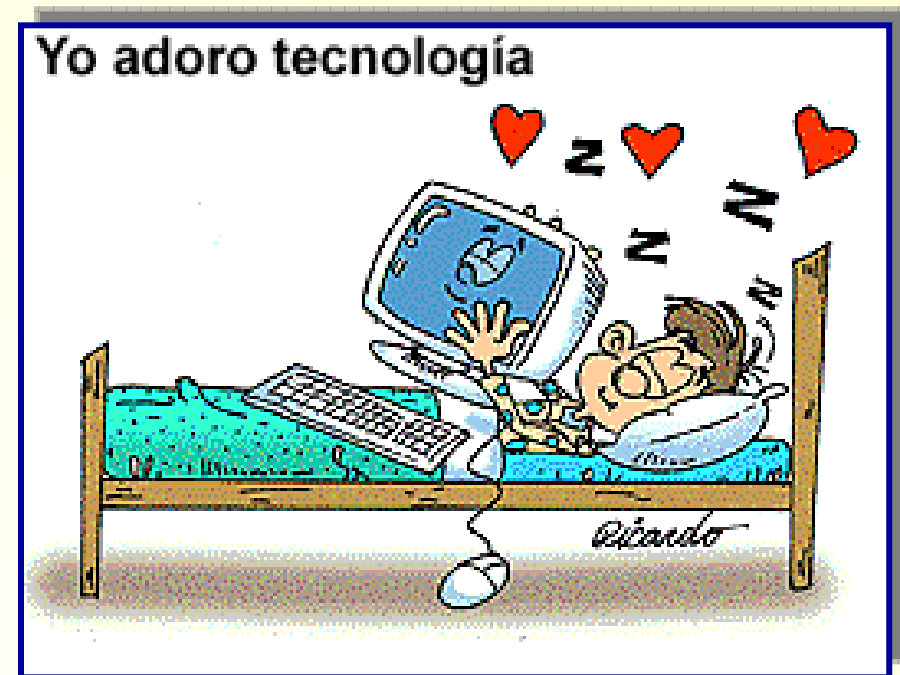
*liderar  
el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



# ¡Una nueva generación de estudiantes!

- ▶ ***secuestrada***
- ▶ ***“¡”***
- ▶ ***llave***
- ▶ ***movistar***



*Esta generación podrá ser “desinformada” (sólo imágenes), “sobreinformada” (exceso de información sin selección ni comprensión) e “informada” (seleccionan, ordenan y comprenden la información).*



**La generación  
“i”  
(información  
e  
internet)**

*Su referencia  
suele ser  
el mercado y  
los medios de  
comunicación*



## La *generación Movistar*

- individualistas
- consumistas
- que se sienten libres
- con derechos
- pocos deberes
- en una sociedad liberal-democrática que permite una libertad y una autonomía impensable hace unos años

*Como padres,  
sentimos el  
empeño de  
empujar, modelar  
y educar a  
nuestros hijos  
con un celo  
sobrehumano  
para darles lo  
mejor de todo y  
hacer de ellos los  
mejores para todo*



## **Una generación secuestrada**

*Los adultos han secuestrado  
la infancia de los niños con el  
impulso de modelar a los hijos  
con un celo sobrehumano, la  
llamada “hiperpaternidad”*

**CARL HONORE. BAJO PRESIÓN: RESCATAR A NUESTROS HIJOS DE  
UNA PATERNIDAD FRENÉTICA**



## ***La generación llave***

**adolescentes a los que sus padres les dan la llave de una casa en la que casi nunca hay nadie y, por tanto, pasan mucho tiempo solos viendo la televisión o con amigos en la calle.**







La universalización de la educación, accediendo a ella ahora toda la población hasta los 16 años, hace que las reglas del juego vayan siendo diferentes.

**Si es difícil trabajar con los adolescentes**, *aquellos de cultura liberal-democrática-individualista-consumista, más solos que la una en la vida urbana y con padres desbordados, todavía lo son más.*

*Y si están obligatoriamente escolarizados, **muchas veces sin sentido**, mucho peor*

# Rediseñar la educación, ya que...

*Todos estamos de acuerdo que hay que formar personas con una gran adaptabilidad, capacidad de trabajo en equipo, altas habilidades, con ideas, desarrollando valores como la autonomía personal, creatividad, innovación...*

*PERO...¿esto forma parte del modo habitual de trabajar en los centros?*

*Educar no es transmitir datos, informaciones ni siquiera conocimientos, se trata sobre todo de formar personas que sean **capaces de aprender a aprender***

# El poder está en el dominio y acceso a la información

*“Conocimiento, información, tecnología son fuentes de directas de poder: ese es el cambio de paradigma en el mundo”*

*Las múltiples aplicaciones de las TIC cuando entren definitivamente en las clases, deben cambiar radicalmente la forma de aprender y de enseñar*

**Una cosa es llenar un centro de ordenadores y otra que las TIC formen parte del currículo del**

**centro.**



# Cambio en el rol del profesor

de  
"meros transmisores de conocimiento"  
a  
"conductores de alumnos"

*Enseñarán a seleccionar los contenidos relevantes, a  
asimilarlos, a interrelacionarlos y a ponerlos en práctica*  
**Los contenidos más prácticos e interrelacionados**

*El reto será cómo lograr que los  
alumnos se construyan  
"coordenadas coherentes de  
conocimientos"*



# Diversificación de la población con diferentes etnias: aulas multiculturales

*Se desarrollará una ruptura de las fronteras culturales y lingüísticas. El aumento de los alumnos procedentes de distintas culturas, la multiculturalidad de las aulas del futuro hará necesario replantear los objetivos de la educación.*

*Lo deberíamos ver como una oportunidad para...*

*Nunca como un problema...*



# Globalización y localismo

*“Controlamos más nuestras vidas, pero no los marcos en que se desarrollan”*

*Un **sustancial cambio del entorno educativo**. Nace una nueva concepción de la escuela, más abierta, disponible más horas. El propio concepto de escuela como espacio natural va a ser superado por múltiples y diferentes espacios. “Home schooling”. La desaparición del "tiempo educativo" concebido como "horario escolar"*





**Y podríamos  
seguir...**

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

A pesar de los cambios producidos en la sociedad, la escuela sigue anclada en su mayor parte en estructuras y técnicas ancladas en el pasado

***Cierto parálisis en la educación***





# ANTE ESTA SITUACIÓN

Es básico un liderazgo adecuado para que nuestros centros respondan adecuadamente a las demandas de la sociedad



*En muchas ocasiones los directores consideran que no deben asumir ningún tipo de liderazgo, ya que piensan que su función es gestionar, que en el centro se haga lo que haya que hacer en cada momento, nada más.*

# 3<sup>a</sup> cuestión

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



**L E A D E R S H I P**

*The leader always sets the trail for others to follow.*

3º

# Qué entendemos por liderazgo. Desarmando mitos

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*





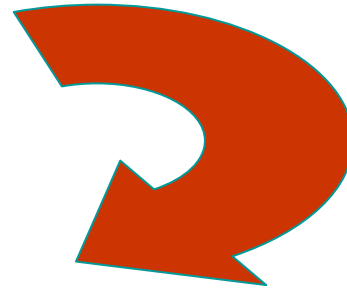
**Desarmando mitos**

# 1º mito

*liderar*

*el  
cambio*

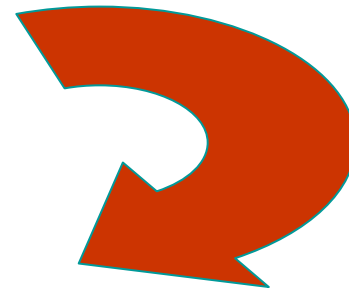
- **El liderazgo es una habilidad poco común**



***Todos tenemos un potencial,  
solamente hace falta desarrollarlo y  
cultivarlo***

## 2º mito

- **Los líderes nacen, no se hacen**



*El líder no llega a serlo porque tenga unos genes específicos, no existe el gen del líder.*

*El líder desarrolla su liderazgo desde la formación, el aprendizaje y su propio esfuerzo personal.*

*liderar*

*el  
cambio*

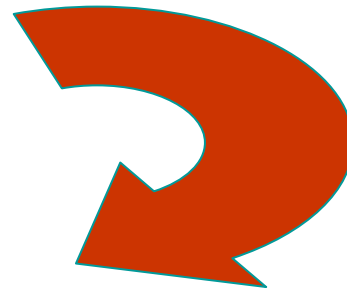
*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

# 3º mito

*liderar*

*el  
cambio*

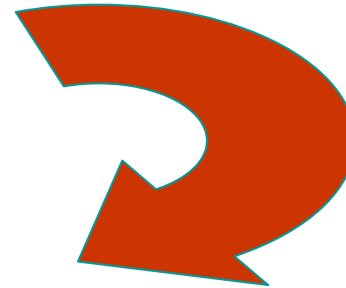
- **Los líderes son carismáticos**



***El carisma no es indispensable para liderar, es útil pero no imprescindible***

# 4º mito

- **El liderazgo solamente debe estar en la cima de una organización**



***En cualquier momento se puede liderar cualquier proceso, en cualquier nivel de la organización***

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

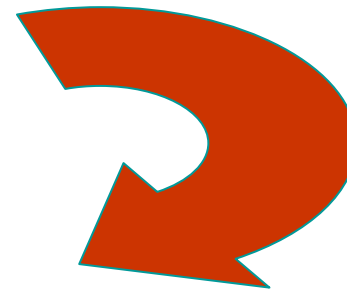


# 5º mito

*liderar*

*el  
cambio*

- **El líder dirige, empuja, maneja....**



*El héroe individual que dirige a sus huestes no tiene sentido en el mundo actual.*

*Deberíamos evitar identificar el líder como aquella persona que prácticamente hace todo o dice a todos qué es lo que tienen que hacer.*

*El verdadera líder es el que crea las condiciones para que los demás sean creativos, autónomos, etc.*

# Por lo tanto....



- Todos tenemos un potencial, solamente hace falta desarrollarlo y cultivarlo



- No existe el gen del liderazgo, es una habilidad que puede ser aprendida



- El carisma no es indispensable para liderar, es útil pero no imprescindible



- En cualquier momento se puede liderar cualquier proceso, en cualquier nivel de la organización



- El verdadera líder crea las condiciones para que los demás sean creativos, autónomos, ..

# Por lo tanto....

- ▶ **■ Todos tenemos un potencial, solamente hace falta desarrollarlo y cultivarlo**
- ▶ **■ No existe el gen del liderazgo, es una habilidad que puede ser aprendida**
- ▶ **■ El carisma no es indispensable para liderar, es útil pero no imprescindible**
- ▶ **■ En cualquier momento se puede liderar cualquier proceso, en cualquier nivel de la organización**
- ▶ **■ El verdadera líder crea las condiciones para que los demás sean creativos, autónomos, ..**

# Por lo tanto...liderar no es algo innato

*liderar*

*el  
cambio*

Las competencias directivas se pueden integrar en las personas con aprendizajes específicos, se pueden aprender

*“El liderazgo, como la natación, no se aprende solamente leyendo”*



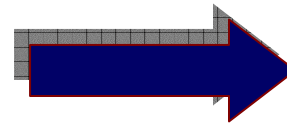
**What is Leadership?**



**entendemos por liderazgo**

**“El liderazgo es la habilidad de influir en un grupo para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas”**

**Consiste en  
*crear las  
condiciones  
adecuadas***



Para un trabajo  
*creativo,  
autónomo,  
ilusionante,*  
.....

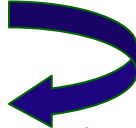

# El liderazgo es un proceso

- ✓ *porque no consiste en una sola acción o comportamiento,*
- ✓ *sino que contiene una serie de acciones, pasos y comportamientos que se entiende son relevantes para una dirección efectiva.*

Hablamos de un liderazgo desde el proceso, basado en la interrelación líder-colaboradores y que tenga en cuenta el contexto

# Diferenciamos entre el director y el líder

Liderar  
el  
cambio

- **DIRECTOR** 
  - Es la autoridad institucional con los atributos propios del cargo
  - *Se preocupa de los recursos físicos, materiales, orientándose hacia la administración y gestión: planifica, organiza y controla*
- **Líder** 
  - Es la autoridad informal
  - *Hace énfasis en los recursos emocionales*



# Diferenciamos entre el director y el líder

*Liderar  
el  
cambio*

## DIRECTOR

- Como tarea de gestión
- *Hace frente a la complejidad*

## Líder

- Como tarea de liderazgo
- *Hace frente a la necesidad de integración y cambio*

*Liderar  
el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

- Como tarea de gestión



- *Afronta la complejidad*

- establece objetivos
- facilita recursos
- organiza, delega
- controla, supervisa
- resuelve problemas

- Como tarea de liderazgo



- *Afronta el cambio*

- transmite una visión
- crea estrategias
- fomenta el compromiso
- estimula al grupo frente a los obstáculos

# LIDERAR O DIRIGIR

*Liderar  
el  
cambio*

- **DIRIGIR**, como tarea de gestión, hace frente a la complejidad
  - ◆ *planificando con detalle,*
  - ◆ *organizando el personal,*
  - ◆ *controlando y resolviendo problemas.*
  
- **LIDERAR** es hacer frente a la necesidad de cambio “manejándolo”,
  - ◆ *reconduciendo los conflictos,*
  - ◆ *entendiendo el contexto,*
  - ◆ *potenciando equipos autónomos de trabajo,*
  - ◆ *apoyándose en la motivación, la consideración y la ayuda.*

# 4<sup>a</sup> cuestión

*liderar*

*el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



**LEADERSHIP**

*The leader always sets the trail for others to follow.*

4º

# Cualidades a desarrollar en un líder



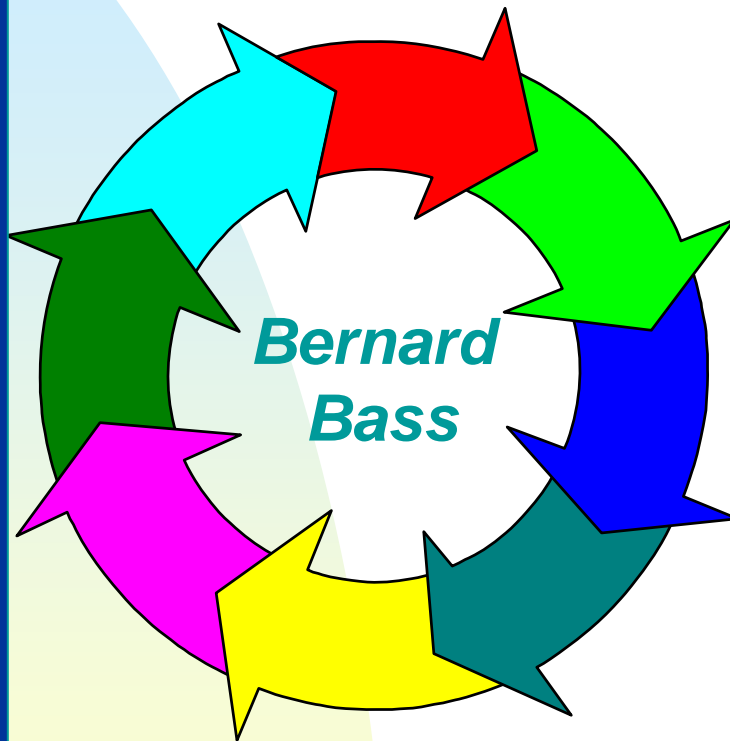
*Liderar  
el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

## Dimensiones desde el liderazgo transformacional

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

*Liderar  
el  
cambio*



*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

Se puede entender  
como:

*el rol que desarrolla un  
líder para ayudar a tomar  
conciencia a los demás de  
sus posibilidades y  
capacidades a liderar sus  
propias actividades dentro  
de la organización*

# LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

*Liderar*

*el*

*cambio*



# Siete

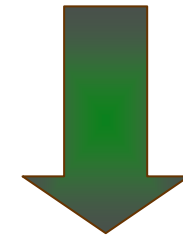
# dimensiones

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

Capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto



**1**  
*Carisma*



*Ilusión*  
*Entusiasmo*





Presta atención  
personal a cada  
uno, escucha,  
aconseja...



2  
*Consideración  
individual*



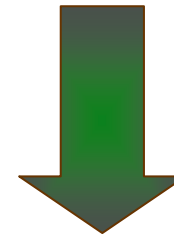
*Escucha  
Comunicación*



Favorece nuevos enfoques  
para viejos problemas, hace  
hincapié en la inteligencia, en  
la racionalidad para la  
solución de problemas...



Desarrolla el optimismo, el entusiasmo y trata de lograr la mayor implicación posible en la idea centro como organización y como visión de futuro



Proyecto educativo

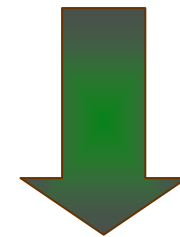


Usa el sentido del humor  
para indicar equivocaciones,  
para resolver conflictos,  
para manejar momentos  
duros



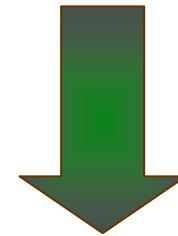
5

*Tolerancia  
psicológica*



Capacidad de construir un “liderazgo compartido” fundamentado en *la cultura de la participación*, crea condiciones para que los profesores se impliquen en el centro.

Considera “el trabajo en equipo” como una estrategia esencial



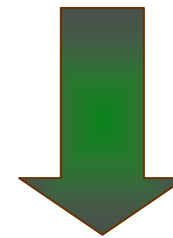
*Riesgo, comunicación, sentido del cambio, eficacia*

Serían variables que podrían estar incluidas en los tres primeros factores, pero que en nuestro sistema educativo tienen una importancia esencial como para elaborar un nuevo factor



*7*

*Actuación del directivo*



*Humor*

*Trabajo  
en equipo*

*Toma decisiones  
Apoyo*

*Ilusión  
Entusiasmo*

*Riesgo*

*Implicación  
Fe en lo que se hace*

*Escucha  
Comunicación*

**Final**

# SER CONSCIENTE DE QUE.....

*Liderar  
el  
cambio*

☞ **Puede comprar**

☞ *El tiempo de un hombre, Su actividad muscular, Su presencia física en determinado lugar.....*

☞ **No puede comprar**

☞ *Lealtad, entusiasmo, iniciativa, entrega de corazón, de espíritu, de alma*

☞ **Estas virtudes tiene que  
CONQUISTARLAS**

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*





# ACCESIBILIDAD

## CAPACIDAD DE ESCUCHA

*Liderar*

*el*

*cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

- ▶ ***Sobre todo en un directivo es muy importante aprender a escuchar y que la comunidad escolar perciba que es accesible a ellos***
- ▶ ***Estar siempre dispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista***



# Seis patrones negativos de escucha

- 1) **El simulador** (asiente, pero no se entera de nada)
- 2) **El interruptor** (tiene tantas ganas de hablar que no deja terminar)
- 3) **El intelectual** (siempre interpreta y juzga lo que dice el otro desde su propia lógica)
- 4) **El discutidor** (escucha lo necesario SIEMPRE para rebatirlo por principio)
- 5) **El aprovechado** (utiliza las palabras del otro para hablar de si mismo. *Bueno eso no es nada, a mi me sucedió que.....*)
- 6) **El distribuidor de consejos y recetas** (desde una posición de poder da consejos de forma rápida y en momentos equivocados. El otro lo que busca es escucha no que le digan lo que tiene que hacer)



*Liderar  
el  
cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

# APRECIAR Y RECONOCER EL ESFUERZO Y LA SUPERACIÓN EN EL TRABAJO DE LOS DEMÁS

👉 ***Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los profesores como con la Administración***

*Liderar*

*el*

*cambio*

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

# NO GRITAR

☞ *Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que se tiene a ser desobedecido*

*Liderar  
el  
cambio*

# **CORREGIR LAS FALTAS O LOS ERRORES RESPETANDO SIEMPRE A LA PERSONA**

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*



# **SER CONGRUENTE**

***Cumple sus promesas  
lo antes posible y no  
promete lo que no  
puede dar***

***☞ “El liderazgo se ejerce sobre  
todo con los hechos que deben  
ser congruentes con lo que se  
dice”***



*Liderar  
el  
cambio*

# **CREAR UN CLIMA POSITIVO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DEL CENTRO**

► ***Favorecer un ambiente  
positivo de aprendizaje  
en el centro***

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*

# SER UN FACILITADOR

*Liderar*

*el*

*cambio*

- ***Reconoce a las personas como son y no como le gustaría que fueran***
- ***Crea las condiciones apropiadas para el trabajo***

*J.L. Bernal  
Universidad  
de  
Zaragoza*







**Hersey y Blanchard:  
Teoría situacional**

**✕ No existe un modelo de dirección único o tipo que dependa de las características o bondad del líder**

**✕ sino que existen DIVERSOS MOMENTOS condicionados por el contexto organizacional en los que hay que aplicar distintos modos de relación y liderazgo**

***Estos momentos estarán condicionados por dos variables que se producen en el desarrollo de cualquier grupo humano***

➤ **COMPETENCIA**, concretada en la experiencia, los conocimientos de los objetivos de la organización, la adquisición de destrezas, o la habilidad para resolver problemas. Son las **conductas de tarea**

➤ **INTERESES**, concretada en la identificación con los objetivos, la motivación, la actitud positiva. Son las **conductas de relación**



## ■ **COMPETENCIA**

- ◆ Experiencia previa en los temas de trabajo
- ◆ Conocimiento de los objetivos fijados por el grupo
- ◆ Adquisición de destrezas y capacidades de tipo técnico
- ◆ Habilidad para resolver problemas imprevistos.

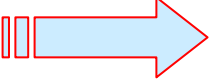


## ■ INTERESES

- ◆ Identidad con los objetivos de la Institución
- ◆ Motivación por el logro
- ◆ Actitud positiva ante la tarea a realizar
- ◆ Independencia y criterios propios de actuación
- ◆ Fidelidad y actitud positiva hacia la institución

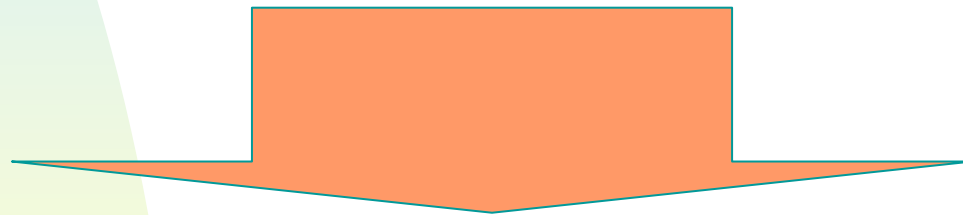


# CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

- R1.- **Directivo**  **Ordenar**
  - ◆ El líder toma la decisión. Define los papeles y las tareas, indicando a la gente qué, cómo, cuándo, y dónde llevarlas a cabo
- R2.- **Tutorial**  **Formación**
  - ◆ El líder dirige y proporciona apoyo
- R3.- **Participativo**  **Motivación**
  - ◆ El líder toma la decisión con diálogo y explicación. Líder y seguidores comparten la toma de decisiones, el papel del líder es la facilitación y comunicación
- R4.- **Delegativo**  **Delegar**
  - ◆ Los seguidores toman las decisiones. El líder proporciona poca dirección y apoyo



- **R1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma



- *Necesitan instrucciones claras y específicas*



- **R2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.

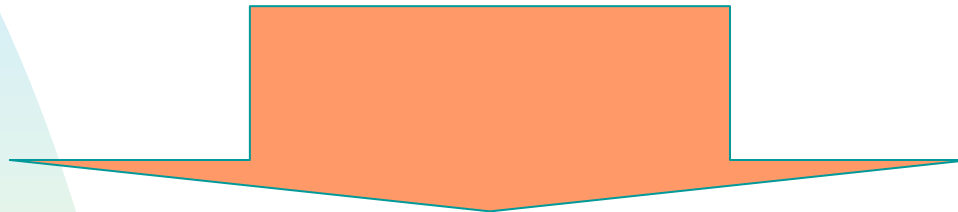


*El líder aporta cauces de formación*





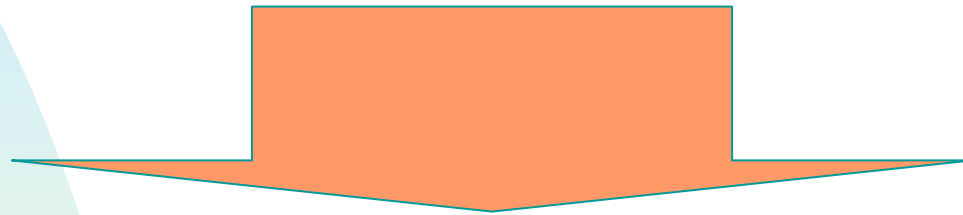
- **R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder**



- *Los problemas de motivación se resuelven mejor con un estilo de apoyo, motivador, participativo y no directivo*



- **R4.** La gente está capacitada y dispuesta a realizar lo que se le pide



- *El líder puede dejar al grupo actuar sólo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad*



- Así pues, el liderazgo situacional plantea una adecuación de los cuatro estilos de liderazgo al grupo, en función de la “madurez para la tarea” del grupo, considerada como la variable situacional crítica
- El mejor estilo será el que tenga en cuenta la situación del grupo a partir de su grado de competencia y motivación

# FACTORES QUE CONDICIONAN TODOS LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

Las capacidades y  
el talante  
de la persona  
o del equipo de  
personas que  
dirigen

1º

# FACTORES QUE CONDICIONAN TODOS LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

**Las características  
de las personas a  
las que se pretende  
dirigir  
La historia del  
centro**

**2º**

# FACTORES QUE CONDICIONAN TODOS LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

**El contexto en el  
que se  
desarrollan estas  
acciones**

3°

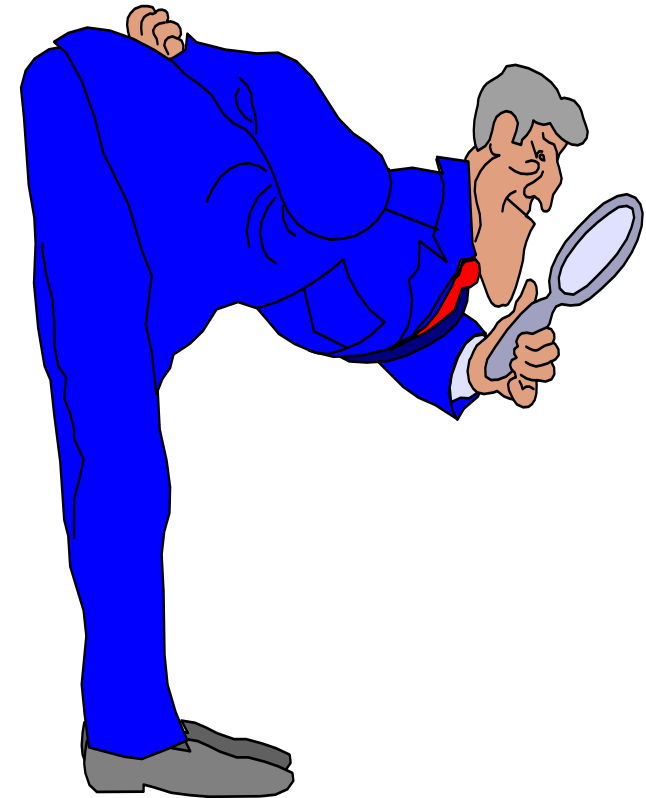
# ESTOS FACTORES

**Implican un tipo de  
liderazgo diferente**

***UN DIRECTIVO DEBE DAR  
RESPUESTA A LAS  
NECESIDADES DE SU  
ORGANIZACION EN CADA  
MOMENTO, QUE SERAN  
DIFERENTES SEGUN EL  
MOMENTO Y LA SITUACION  
QUE VIVA CADA CENTRO***

# MAPA SITUACIONAL

- Se trata de averiguar los diferentes grupos que existen en el centro





# MAPA SITUACIONAL

- El Mapa situacional nos ofrece la posición del grupo dividido en cuatro sectores, en función de su actitud y capacidad, o sea por.....

◆ **EL *SABER* HACERLO** 

◆ **EL *QUERER* HACERLO** 



# SABEN HACERLO

*Definen al saben aspectos como:*

- ☞ Conocimientos previos suficientes sobre el tema en cuestión.
- ☞ Conocimiento de los objetivos del proyecto.
- ☞ Experiencia previa sobre el tema.
- ☞ Capacidad y recursos mínimos para resolver con soltura los problemas que puedan surgir a lo largo de la implementación del proyecto.
- ☞ Reciclaje personal a través de cursos realizados sobre el tema.
- ☞ Lecturas sobre el tema o aspectos significativos del mismo.
- ☞ Conocimiento y dominio de técnicas y estrategias para llevar a cabo con éxito el proyecto.



# QUIEREN HACERLO

*Definen al quieren aspectos como:*

- 👉 Actitud positiva hacia la actividad e independencia de actuación.
- 👉 Identificación con los objetivos que persigue el proyecto.
- 👉 Capacidad y voluntad para asumir responsabilidades en orden a la consecución de los objetivos.
- 👉 No necesidad de supervisión o control externo.
- 👉 Motivación por el logro.
- 👉 Sentido de la disciplina a la hora de cumplir plazos, horarios y tareas.
- 👉 Iniciativa y capacidad de improvisación en ausencia de decisiones superiores.





# CUATRO MODELOS

😊 Quieren y saben

😊 Quieren, pero no saben

😞 Saben, pero no quieren

😞 No saben ni quieren



# CUATRO MODELOS

😊 **Quieren y saben**

😊 **Quieren, pero no saben**

😞 **Saben, pero no quieren**

😞 **No saben ni quieren**



# 1.- QUIEREN Y SABEN

- *Constituye este grupo la minoría cualificada de personas que poseen conocimientos significativos y experiencia previa sobre el proyecto y al mismo tiempo se identifican con los objetivos del mismo*
- *Suelen ser los miembros del grupo más voluntariosos, con ganas de trabajar, a los que les queda capacidad para entusiasmarse y entusiasmar a los demás*

**El equipo directivo no necesita intervenir de forma directa**



**DELEGAR**



## 2.- QUIEREN PERO NO SABEN

- *Nos referimos al profesorado más joven o aquellos profesores antiguos que muestran cierto interés y voluntad de colaboración*
- *Debe ser el grupo que necesita, en un primer momento, mayor información y tiempo por parte del Equipo Directivo que pretende sacar adelante un proyecto*

**El equipo directivo debe trabajar en aportar información, directrices, recursos y material de apoyo**

 **Persuadir: FORMACIÓN**



# 3.- SABEN PERO NO QUIEREN

- *Está integrado por aquellos miembros, activos en otro tiempo, que han llegado a “quemarse”. Suelen conocer bien cualquier tema que se pretende desarrollar, pero no se integran en nada que provenga de la Dirección*
- *Aquí suelen encontrarse los líderes naturales de carácter negativo, que manejan con eficacia todos los hilos de la organización informal, y así lideran el proyecto oculto del Centro. No suele ser un grupo numeroso, pero lo suficientemente grande como para bloquear por “arriba”. No debe ignorarse ni su influencia ni su capacidad de resistencia.*

El equipo directivo debe comprender la situación y los puntos de vista de esas personas, para conseguir su implicación

 Participar: **MOTIVACIÓN**





## 4.- NO SABEN Y NO QUIEREN

- *Está integrado por miembros que no muestran mayor interés. Esta actitud, que suele ser muy profunda, bloquea cualquier posibilidad de información.*
- *Normalmente es tal la actitud de desinterés, que no suelen leer ni escuchar a nadie que les proponga el más mínimo proyecto de innovación. Su cara de ausencia y/o escepticismo suele ser la mejor prueba de que no merece la pena perder el tiempo con ellos. Suele ser un peso muerto que, cuando el grupo es muy numeroso, puede llegar a arrastrar con su escepticismo a los demás.*

**El equipo directivo debe ordenar lo que se tiene que hacer e indicar cómo se debe hacer**

 **ORDENAR**



# CONCLUSIÓN

**Según cada situación y realidad se debería plantear un estilo de dirección diferente**



***DELEGAR***



***MOTIVAR (participar)***



***FORMAR (persuadir)***



***ORDENAR***

Si puedes soñarlo  
puedes hacerlo  
*"El éxito depende  
de la voluntad"*

