

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

*liderar
el
cambio*

*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*

Las teorías de liderazgo provienen del ámbito empresarial

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



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"

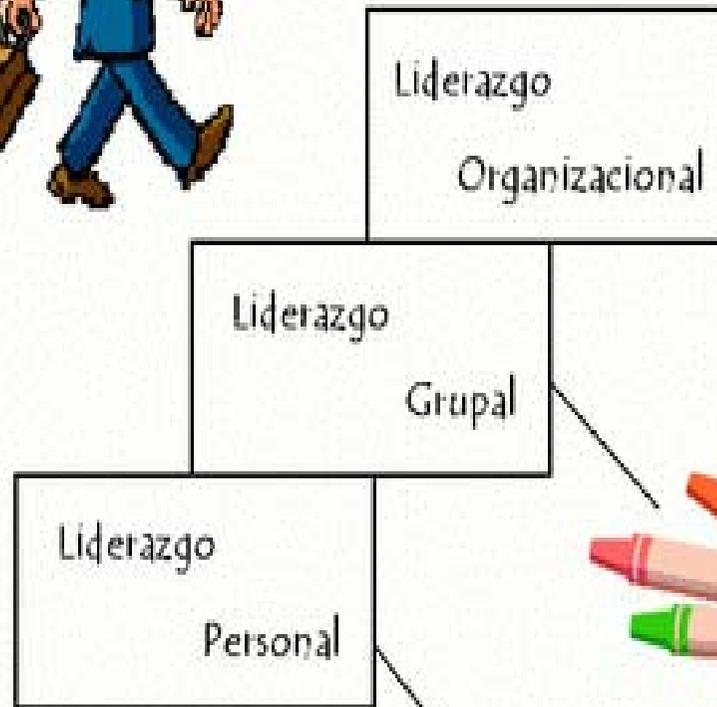
liderar

*el
cambio*

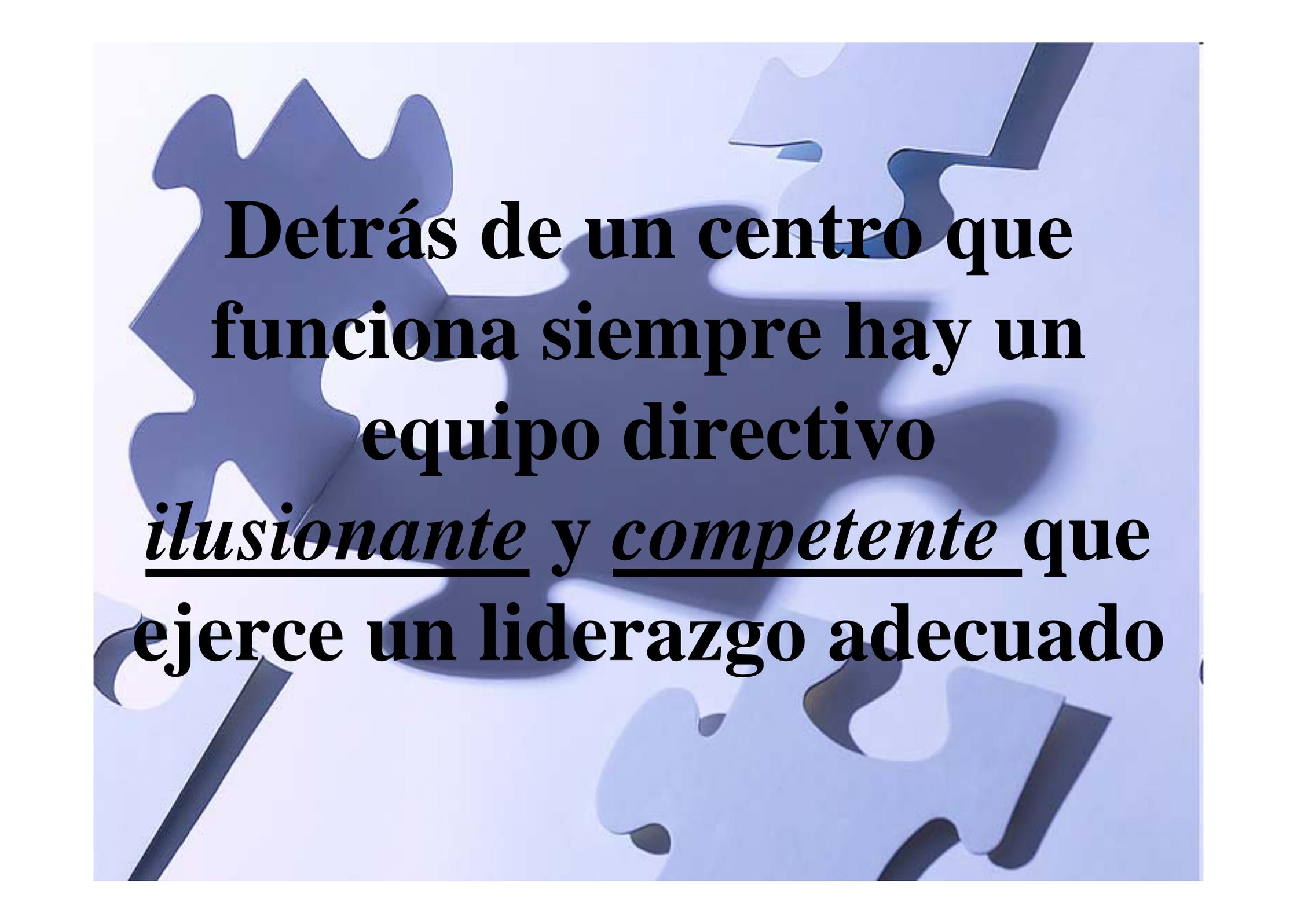
*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*



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!!!



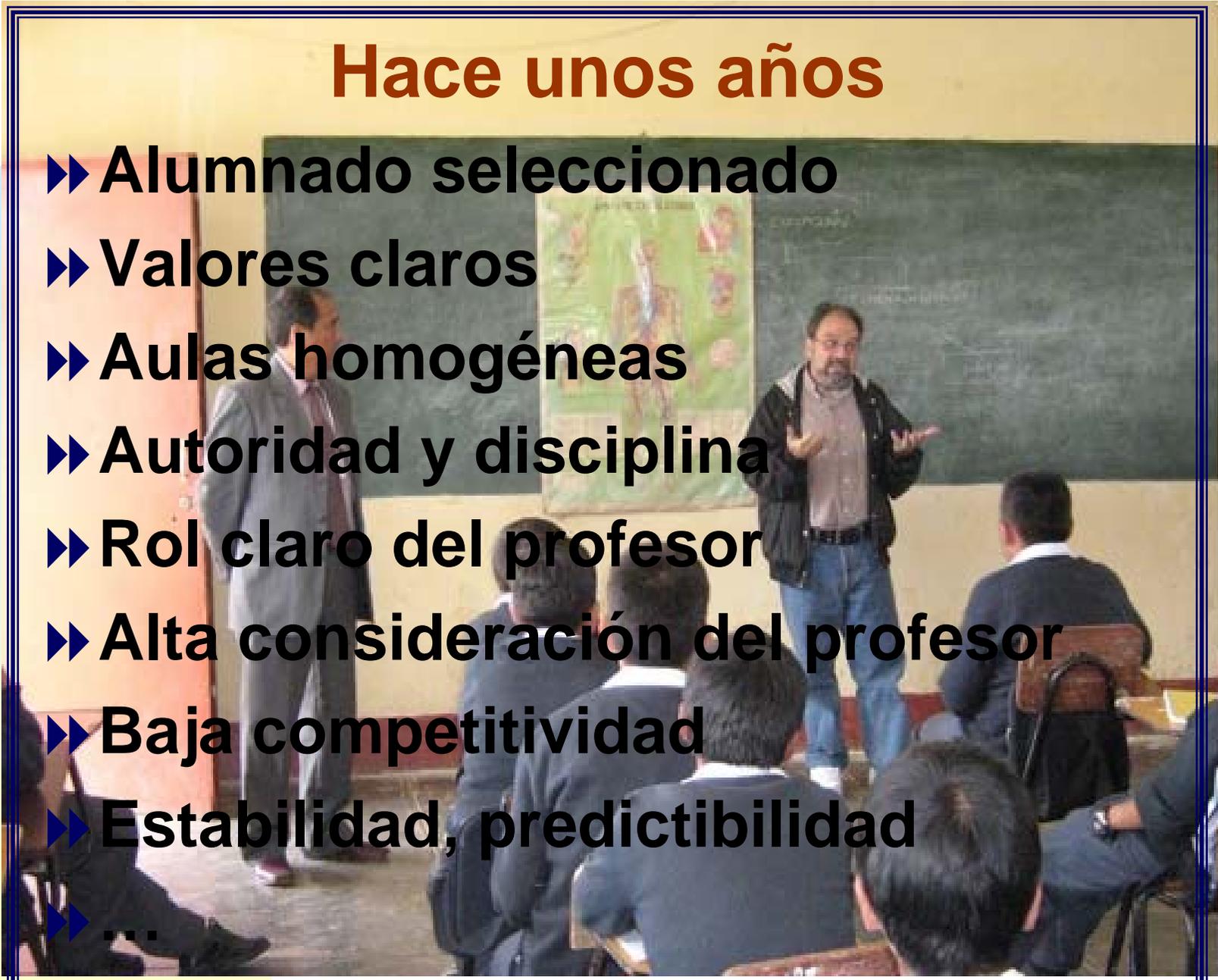
Si el liderazgo es importante

**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?

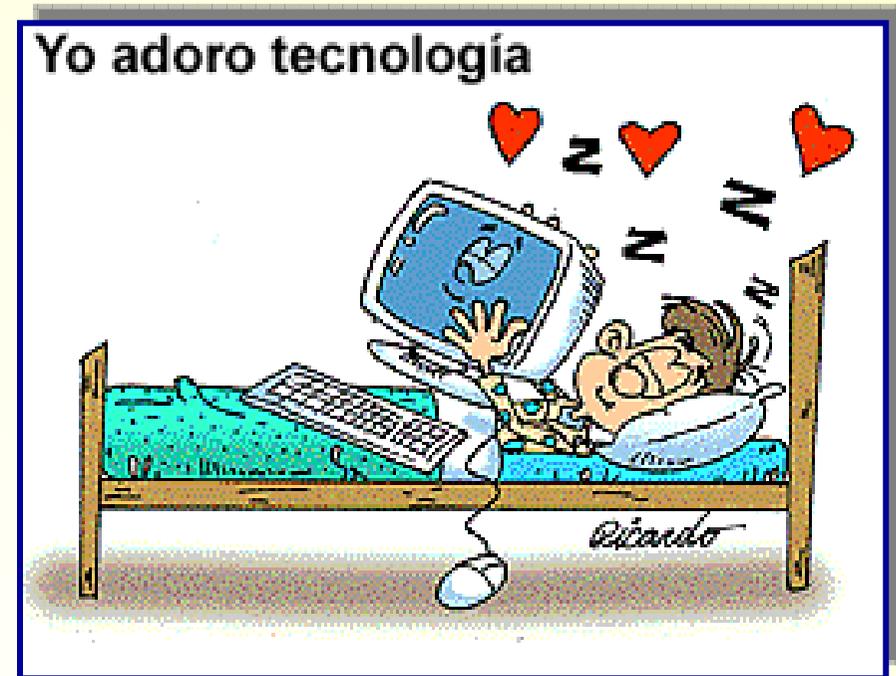
*liderar
el
cambio*

*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”*

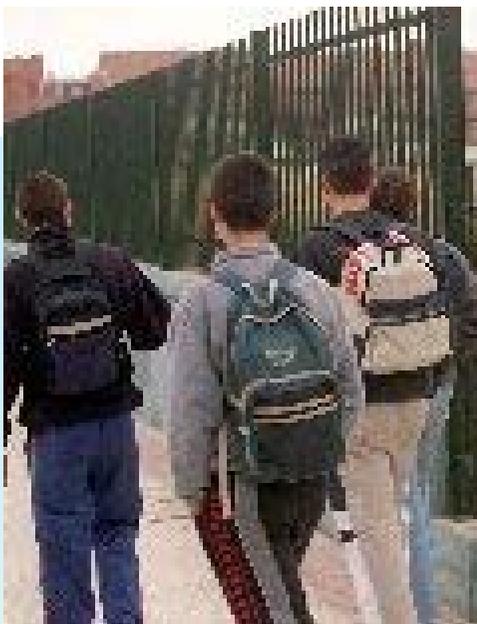
**CARL HONORE. BAJO PRESIÓN: RESCATAR A NUESTROS HIJOS DE
UNA PATERNIDAD FRENÉTICA**



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...**

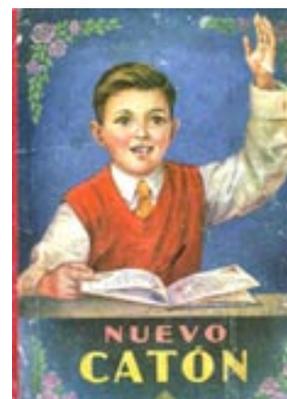
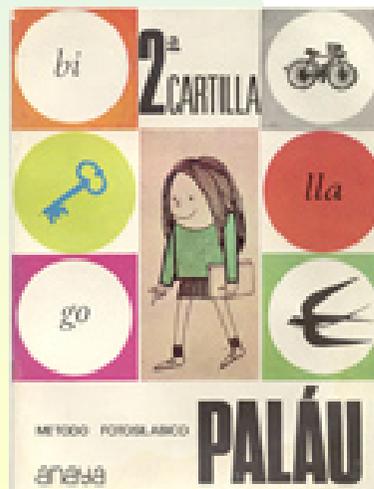
liderar

*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^a cuestión

liderar

*el
cambio*

*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*



LEADERSHIP

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*





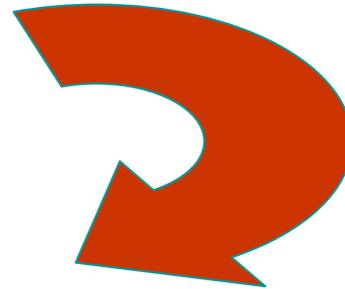
Desarmando mitos

1º mito

liderar

*el
cambio*

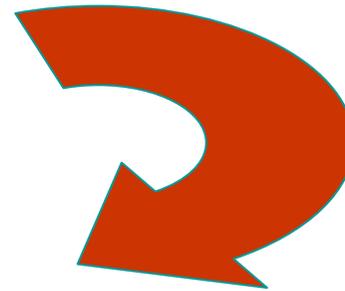
- **El liderazgo es una habilidad poco común**



***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.

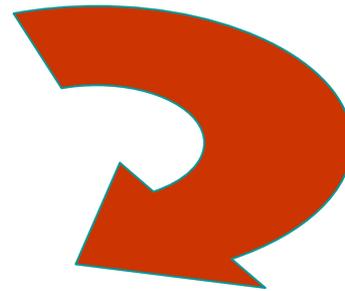
liderar

*el
cambio*

*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*

3º mito

- **Los líderes son carismáticos**



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

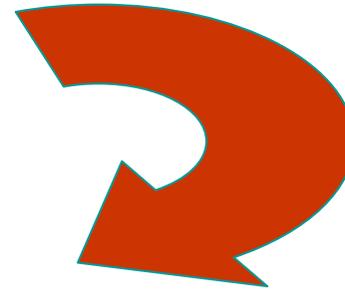
liderar

*el
cambio*

*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*

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

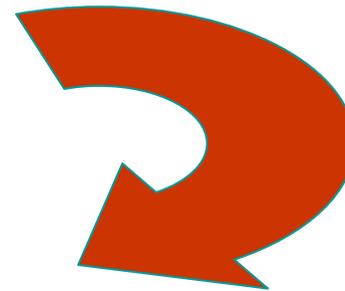
liderar

*el
cambio*

*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*

5º mito

- **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.

liderar

*el
cambio*

*J.L. Bernal
Universidad
de
Zaragoza*

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”



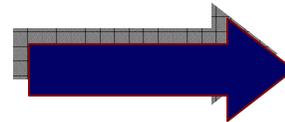
What is Leadership?



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^a 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.

4º

Cualidades a desarrollar en un líder



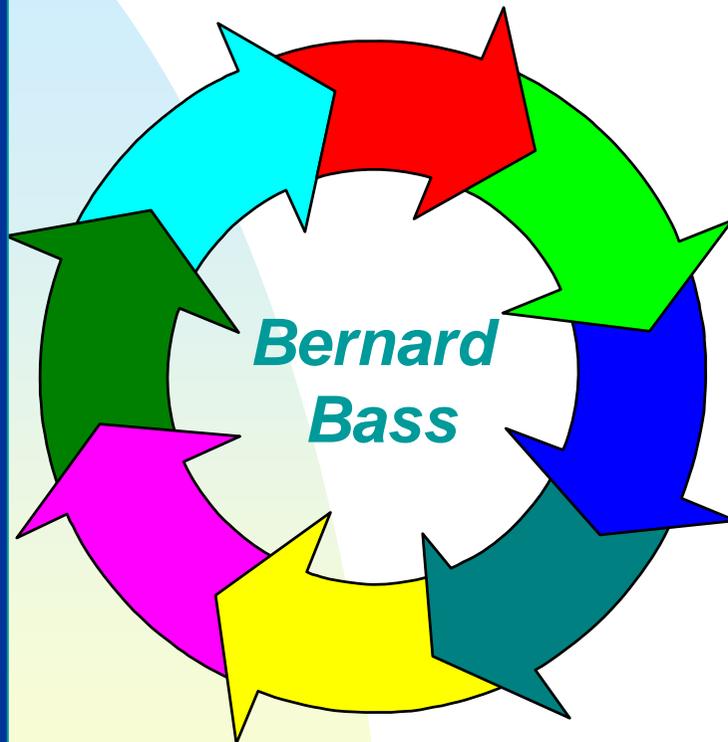
*Liderar
el
cambio*

*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*



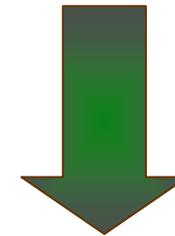
*Escucha
Comunicación*



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

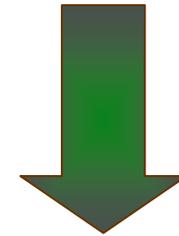


Usa el sentido del humor
para indicar equivocaciones,
para resolver conflictos,
para manejar momentos
duros



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



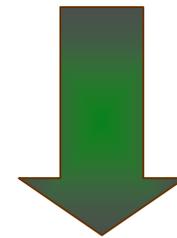
Riesgo, comunicación, sentido del cambio, eficacia

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.

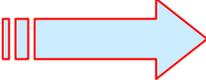


■ INTERESES

- ◆ 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

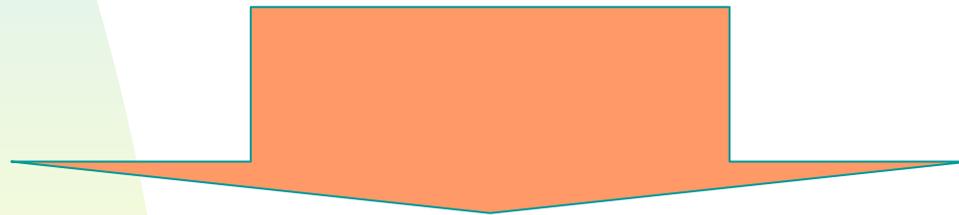


CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO

- 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



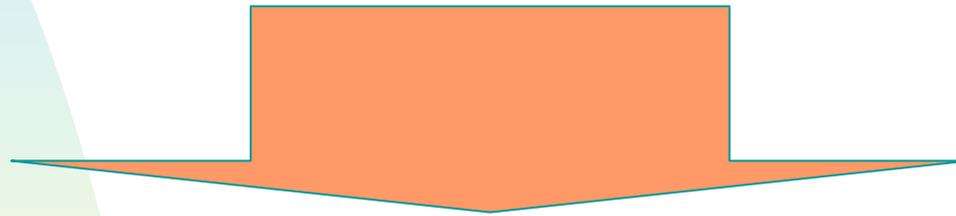
- **R1.** La gente es incapaz y no está dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en sí misma



- *Necesitan instrucciones claras y específicas*



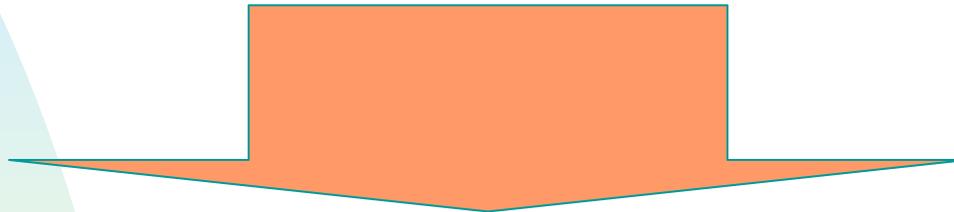
- **R2.** La gente es incapaz, pero está dispuesta a realizar las tareas necesarias del puesto. Esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas.



El líder aporta cauces de formación



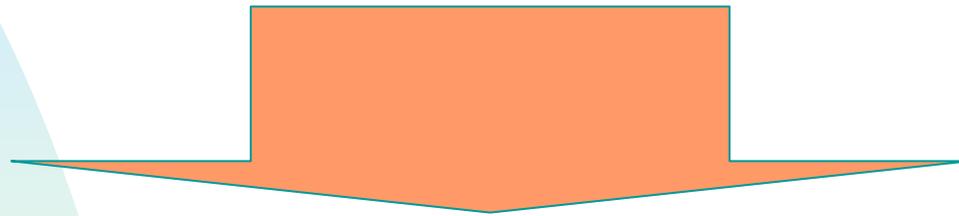
- **R3. La gente es capaz, pero no está dispuesta a realizar lo que desea el líder**



- *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"*

