

# cómo asumir el liderazgo de un centro educativo

*Una guía práctica*

Alfredo Gorrochotegui Martell



Universidad  
Monteávila



# **CÓMO ASUMIR EL LIDERAZGO DE UN CENTRO EDUCATIVO**

*Una guía práctica*

© *Universidad Monteávila*

*ISBN: 978-980-6769-07-6*

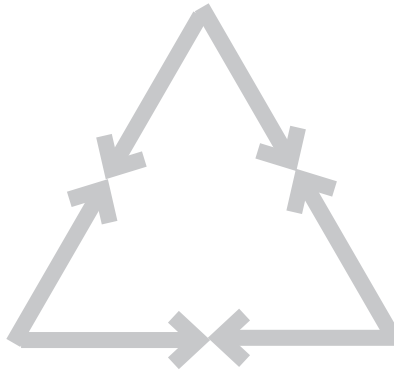
*Depósito Legal: lf88420103701341*

*Impresión: Altolitho C.A., Caracas 2010*

ALFREDO GORROCHOTEGUI

# **CÓMO ASUMIR EL LIDERAZGO DE UN CENTRO EDUCATIVO**

*Una guía práctica*





# SUMARIO

PRÓLOGO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO 1:	
<b>Desarrollar el liderazgo y el autoliderazgo</b>	
El liderazgo hoy .....	21
Aclarando términos: ¿qué es liderazgo? ¿guiar o administrar?.....	22
La evolución del liderazgo .....	25
La influencia del líder sobre los seguidores .....	27
La “interfluencia” entre el líder y los colaboradores .....	31
El liderazgo y autoliderazgo por competencias .....	35
Competencias interpersonales y personales.	39
DIMENSIÓN INTERPERSONAL:	
– <i>Comunicación</i> .....	40
– <i>Gestión de conflictos</i> .....	42
– <i>Carisma</i> .....	44
– <i>Delegación</i> .....	46
– <i>Coaching</i> .....	48
– <i>Trabajo en equipo</i> .....	49

**DIMENSIÓN PERSONAL:**

– <i>Iniciativa</i> .....	52
– <i>Optimismo</i> .....	53
– <i>Ambición</i> .....	55
– <i>Gestión del tiempo</i> .....	57
– <i>Gestión de la información</i> .....	59
– <i>Gestión del estrés</i> .....	61
– <i>Autocrítica</i> .....	63
– <i>Autoconocimiento</i> .....	65
– <i>Aprendizaje</i> .....	67
– <i>Toma de decisiones</i> .....	69
– <i>Autocontrol</i> .....	71
– <i>Equilibrio emocional</i> .....	73
– <i>Integridad</i> .....	75
Un método para desarrollar las competencias .....	77
Conclusión .....	81

**CAPÍTULO 2:**

**Dar sentido de dirección**

Lo que hacen los mejores líderes: dar sentido de dirección .....	83
Lo que hacen las mejores organizaciones: seguir principios.....	85
– <i>Educación</i> .....	88
– <i>Educación integral</i> .....	90
– <i>Educación personalizada</i> .....	92
– <i>Libertad</i> .....	94
– <i>Participación</i> .....	95



## SUMARIO

– <i>Respeto</i> .....	96
– <i>Integración</i> .....	97
– <i>Diálogo</i> .....	98
– <i>Solidaridad</i> .....	99
– <i>Democracia</i> .....	100
– <i>Equidad</i> .....	102
– <i>Orden</i> .....	102
– <i>Responsabilidad</i> .....	103
– <i>Sinceridad</i> .....	103
– <i>Espíritu de trabajo</i> .....	104
– <i>Autoperfeccionamiento</i> .....	105
– <i>Serenidad</i> .....	106
Conclusión .....	109

### CAPÍTULO 3:

#### **Desarrollar profesores competentes**

La capacitación del profesorado .....	111
Lo que dicen algunos expertos.....	112
COMPETENCIA DEL CONOCER	
<i>Estudiosidad</i> .....	116
COMPETENCIAS DEL HACER	
<i>Transmitir con orden y estilo personal</i> .....	118
<i>Cambiar de método cuando sea necesario</i> .....	121
<i>Contar nuestras propias historias</i> .....	122
COMPETENCIAS DEL SER Y CONVIVIR	
<i>Respetar a los alumnos</i> .....	128
<i>Reconocer que podemos equivocarnos</i> .....	131
Siempre: funciones claras.....	133
Conclusión .....	136
Fuentes bibliográficas.....	139



## PRÓLOGO

Quien conoce al Dr. Alfredo Gorrochotegui Martell sabe que es un apasionado de su profesión; un maestro integral que ha sabido combinar de manera sutil, la didáctica y la pedagogía; la práctica y la investigación. Por eso hoy, considero un honor prologar su libro: ¿Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo? Una guía práctica.

El Dr. Gorrochotegui es egresado de la Carrera de Educación –mención Ciencias Pedagógicas– de la Universidad Católica Andrés Bello. Inició su carrera profesional como Coordinador Académico del Liceo Los Arcos; luego se doctoró en Pedagogía por la Universidad de Navarra, España. Al regresar se incorporó como profesor en la Universidad Monteávila, donde además ha trabajado como Director de la Biblioteca y Director Académico del Centro de Desarrollo Ejecutivo. Ejerció el cargo de

Director General del Colegio San Vicente de Paúl en el Estado Vargas durante dos años.

Actualmente, continúa dando clases de Gerencia de Centros Educativos en la Universidad Monteávila, y además es profesor del Departamento de Ciencias y Tecnologías del Comportamiento de la Universidad Simón Bolívar, desde donde investiga y publica trabajos relacionados con el desarrollo de competencias de liderazgo. Paralelamente se dedica a la extensión universitaria dictando conferencias y cursos en temas relacionados con el liderazgo y la docencia a nivel nacional e internacional.

Partiendo de esa amplia experiencia en el terreno práctico, el Dr. Gorrochotegui aborda ahora el tema del liderazgo desde el plano teórico, pero con un enfoque eminentemente práctico. En nuestros días, el término “liderazgo” se ha sobrevaluado. Todos pensamos que necesitamos buenos líderes. Sin embargo, éste hecho se perfila como algo etéreo, algo difícil de concretar. Incluso, por lo general, pensamos que las competencias de liderazgo las tienen los demás, pero pocas veces las reconocemos en nosotros mismos. Asumir la condición de líder implica un compromiso, primero con uno mismo y luego con los demás, pues incluye creer con vehemencia en lo que se es y en lo que se hace.

En la presente obra, el Profesor Gorrochotegui inicia su argumentación asegurando que generalmente el líder no nace, sino se hace.

Sostiene que quien escoge la profesión de Educador, es responsable de construir, desarrollar y ejercer ese liderazgo. En consecuencia, cristaliza la idea de la autogestión del aprendizaje del liderazgo, enfocado desde el campo de las competencias propias de cualquier directivo de escuela.

En este sentido, presenta 19 competencias básicas que debe desarrollar cualquier líder educativo, clasificadas en dos dimensiones: la interpersonal y la personal. De manera que cada directivo, durante el ejercicio de su rol, realice un examen de conciencia; un ejercicio de reflexión basado en ideas muy concretas, que le permitan identificar sus fortalezas y debilidades, para luego ayudarlo a desempeñar mejor su complejo papel en el centro educativo que maneja.

La idea es que cada uno se haga consciente de la aplicación de estas competencias en su trabajo diario e identifique aquellas que necesita seguir desarrollando para lograr una mejor gestión. Para éstas últimas, el autor presenta una serie de acciones (tareas específicas) que, realizadas con disciplina y constancia, permitirán fortalecer estos puntos débiles.

Stephen Covey, en su libro: *Los siete hábitos de personas altamente efectivas*, deja para el séptimo hábito lo que él llama: “Aflar la sierra”. Justamente, ¿Cómo asumir el liderazgo de un centro educativo? Una guía práctica invita a los Directores de centros educativos obligarse a

hacer un paréntesis en el activismo del día a día para autoevaluarse, cuestionarse, planificarse y revisar sus avances con respecto al logro de los objetivos propios y la solidez de las relaciones con los demás.

Esta exploración debe realizarse sabiendo hacia dónde apunta la institución; a dónde se quiere llegar. Por ello, el autor hace énfasis en la importancia que tiene la definición de unos principios rectores; del ideario que debe regir a cualquier institución. Así, incluye la visión de “comunidad educativa”, e insiste en la relevancia que tienen los aportes de padres, alumnos y docentes en la definición de estos principios. Todos los actores del hecho educativo deben conocer y sentirse identificados plenamente con estos valores.

Por último, hace un llamado a los directores para comprometerse a desarrollar esas competencias de liderazgo en sus profesores, imprimiéndole un papel primordial a la capacitación del personal docente y asegurando que ésta trasciende al docente, pues alimenta no sólo a éste, sino a su familia, a sus alumnos y a las demás personas que lo rodean.

Quien ha tenido que asumir el rol directivo de algún colegio, liceo o escuela, sabe que este cargo representa una tarea llena de retos y responsabilidades. Este “libro de bolsillo” es una alternativa práctica que orienta el desarrollo de esta labor, enriquecida por la trayectoria mayormente venezolana que ha tenido el Profesor

Gorrochotegui; quien por su experiencia, pero sobre todo, por su vocación puede escribir sobre estos temas porque además de practicarlos, cree en ellos y los vive.

Al escoger la profesión de Educador, el Profesor Gorrochotegui decidió hacerse líder y sigue ejerciendo su compromiso en su país natal. En consecuencia, su obra se basa en autores eminentemente hispanoamericanos, adaptando este contenido a la realidad venezolana de principios del siglo XXI, que exige hoy más que nunca el ejercicio de un auténtico liderazgo por parte de sus docentes y directores.

*Cristina Navarro Colmenares.  
Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación.  
Universidad Montevila.*





## INTRODUCCIÓN

Asumir el liderazgo en los centros educativos consiste en hacerse cargo y responsabilizarse por una elevada misión ya que numerosos estudios sobre las prácticas de liderazgo del directivo escolar ponen en evidencia que éstas tienen efectos sobre el compromiso de los estudiantes con la escuela (Silins y Muldford, 2002; Leithwood, 2009), y efectos sobre el aprendizaje de los alumnos (The Hay Group, 2000; Martinic y Pardo, 2003; Maureira, 2004 y 2006; Waters, Marzano y McNulty, 2005).

El liderazgo casi siempre ha estado relacionado con el espectáculo, lo altisonante, lo llamativo, el brillo, la movilización de personas, el carisma... Pero nosotros pensamos que es algo mucho más profundo. El liderazgo es un camino interior. Un proceso que va de adentro hacia afuera. En eso coincide con el significado originario de la palabra educación (“educere”: sacar de adentro hacia afuera). Por tanto, liderar y educar son binomios inseparables. Quien asume posición de líder, asume posición de educador. De un educador que educa día a

día, minuto a minuto. Que educa no tanto con lo que dice sino con lo que hace, con el modo de tratar a las personas, con el modo en que da sentido de dirección a toda la organización. Liderar es, por tanto, educar. Y educar es, fundamentalmente, educarse a sí mismo, mirarse a sí mismo, autoconocerse, autocriticarse y autoayudarse. Y la consecuencia de todo este proceso es ofrecer de manera continua claras y diversas oportunidades de autoconocimiento y autocrítica.

El mundo educativo en general, y el mundo escolar en particular, requiere de liderazgo. No puede la educación dejarse en manos de personas superficiales o con falta de preparación para manejar los procesos educativos. Los mejores directivos de centros educativos han estimulado y logrado cambios extraordinarios, y han logrado que el rendimiento de los profesores y de los estudiantes mejore ostensiblemente. Cuando un director propicia, facilita y estimula una cultura de valores profundos, y los encarna en su propia actuación; cuando utiliza diversos estilos de liderazgo adaptándolo a las circunstancias; cuando propicia un ambiente positivo y resonante que es capaz de transferirlo a los estados mentales de quienes colaboran con él o con ella, generando en consecuencia, una organización eficaz, llena de optimismo, comprometida con su ideario institucional; este director logra ponerse auténticamente al servicio de la plenitud humana.

Asumir el liderazgo en los centros educativos consiste en desplegar tres dimensiones: desarrollar competencias de liderazgo y autoliderazgo, dar sentido de dirección a todo lo que se hace en una institución educativa, y conjuntamente con todo eso, procurar el desarrollo continuo de un profesorado competente. Como se observa en el Cuadro 1, la idea a destacar es que las tres dimensiones se complementan una con otra, formando un triángulo perfecto: el “triángulo del liderazgo en los centros educativos”.

Cuadro 1: Triángulo del liderazgo en los centros educativos



En el primer capítulo, que es el más largo, intentaremos definir liderazgo, la evolución del término en el tiempo hasta llegar a las competencias interpersonales (liderazgo) y personales (autoliderazgo). Allí desarrollaremos, apoyados en el modelo de los profesores Carlos Cardona y Pilar García-Lombardía, 19 competencias

con su definición, comportamientos característicos, preguntas para la reflexión y sugerencias de mejora. Finalmente en este mismo capítulo, se sugiere cómo desarrollar esas competencias a través de un plan personal de mejoramiento.

En el segundo capítulo nos dedicaremos a explicar la importancia de dar sentido de dirección a los centros educativos, y también mostraremos una propuesta de varios principios rectores con los que se puede construir un ideario institucional para centros escolares.

En el tercer y último capítulo, cerraremos con la importancia de capacitar y formar a los profesionales de la educación para que sean más competentes. Inicialmente presentaremos las propuestas de algunos expertos en los rasgos que mejor definen las tareas del profesor. Luego desarrollaremos algunas competencias que pensamos son imprescindibles para lograr un docente eficaz, y finalmente, haremos una propuesta de cómo configurar un documento en el que se describen de manera práctica y precisa las funciones y tareas típicas del profesorado.

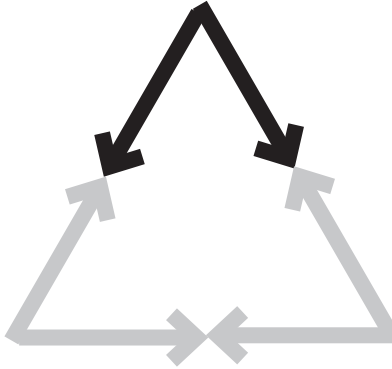
Todos los capítulos tienen una conclusión a manera de cierre, y todos pretenden ayudar al directivo escolar a tomar decisiones personales para mejorar su liderazgo en el centro educativo en el que trabaja. No pretendemos con estas páginas abarcar todos los temas y dimensiones de la dirección escolar, pero al menos, hacemos un intento de mostrar la importancia de tomar en consideración la necesidad de desarrollar es-

tas tres dimensiones: (a) que el cuerpo directivo de un colegio tenga capacidad de desarrollar competencias y hábitos que le ayuden a liderar del mejor modo posible; (b) que asuma que es necesario tener un ideario institucional basado en principios y valores fundamentales con el que se pueda guiar y dar sentido a todo lo que se hace en una escuela en la que convergen tantas y diferentes personas; y (c) que asuma algo vital: lograr que el profesorado sea competente y viva la educación como un proceso fundamentalmente centrado en la persona humana y en el logro de su felicidad.



## *Capítulo 1*

# DESARROLLAR EL LIDERAZGO Y EL AUTOLIDERAZGO



## **EL LIDERAZGO HOY**

Cuando se menciona la palabra «liderazgo», la inmensa mayoría de las personas piensan en Gandhi, Churchill o Iacocca. Al hacerlo, elevan el concepto de líder hasta una altura en que sólo resulta importante para un puñado de personas (Kotter, 1990). El liderazgo hoy, como veremos, más que una posición, es una forma de “ser” que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional. El liderazgo es ser ejemplo, es conocer bien el tipo de trabajo que se tiene entre manos, es saber delegar y tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo.

Hoy las organizaciones humanas, más que un conjunto de personas movidas por un líder en solitario, son un conglomerado del liderazgo en el que, como ha apuntado Zaleznik (1991), tanto los superiores como los colaboradores ponen todo de su parte para conseguir que la organización triunfe y todos colaboren en el funcionamiento eficaz de la autoridad. Y tal actitud requiere de una organización que está continuamente abierta al aprendizaje. Así, en la actualidad “la organización humana puede describirse como sujeto de aprendizaje, en cuanto que una organización capaz de aprender necesita ser integrada por individuos que aprenden” (Meza, 2005: 82).

Sin embargo, puede ser muy sugerente y estimulante entender en su sentido más profundo qué significa la palabra liderazgo desde su origen etimológico, y sus implicaciones para la práctica. Eso intentaremos hacer en el siguiente apartado, para luego pasar a la evolución de las teorías de liderazgo más conocidas.

### **ACLARANDO TÉRMINOS: ¿QUÉ ES LIDERAZGO? ¿GUIAR O ADMINISTRAR?**

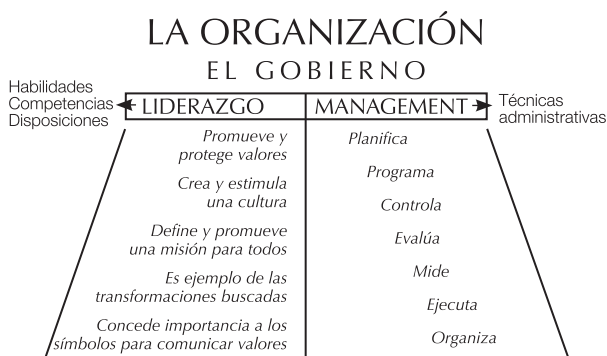
Una manera de comprender qué es liderazgo es establecer diferencias del término con otras dimensiones del proceso de gestión y gobierno. Por ello, una de las diferenciaciones más populares en la bibliografía actual es la que hacen los anglosajones al comparar “leader” con “management” (liderazgo y ad-



ministración). La palabra “management” no tiene una traducción directa al español, aunque se le equipare a “dirección”. Lo que hacen la mayoría de los autores es darle al término “management” el significado de “capacidad administrativa”, llamando la atención sobre los excesos que se han venido cometiendo en los últimos años acerca de la gestión sólo centrada en aspectos técnicos. “Management” por tanto, no es liderazgo. Según John Adair (citado por Clutterbuck y Crainer, 1990) esta palabra proviene del latín “manus”, una mano, y hace referencia al manejo de cosas, una espada, un barco, un caballo. Tiende a estar muy unida con la idea de máquina. En cambio la palabra “lead” proviene de una palabra anglosajona común en las lenguas europeas del norte que significa camino, vía, rumbo.

Siguiendo en esta dirección, podemos apuntar también que en todos los diccionarios más importantes de la lengua inglesa, el término “lead” es sinónimo de ser un “guía”, lo cual a su vez significa, según estos diccionarios, “mostrar un camino”. Nuestro Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo primero que nos ofrece de la palabra “líder” es su procedencia del inglés e inmediatamente su traducción: “guía”. Aunque también es cierto que luego explica sus distintos significados: director, jefe, conductor; el que va a la cabeza de una competición deportiva, etc.

Cuadro 2: Dimensiones del gobierno de una organización



Fuente: Adaptado de Gorrochotegui, A. (1997) *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla. Página 29.

Un líder es pues, un “guía”, alguien que va por delante mostrando un camino a otras personas. Líder es quien va primero debido a sus virtudes y disposiciones positivas. También, y tomando como base la palabra “guía”, puede decirse que si el líder es un guía, entonces va “mostrando” un camino, y por tanto, lo conoce mejor que nadie, o tiene las capacidades mejor desarrolladas para hacer el papel de conductor que va por delante orientando a los seguidores y colaboradores para que lleguen a un destino seguro.

Según lo anterior, puede concluirse que: (a) ser líder es ser un modelo de actuación, un ejemplo para los demás; y (b) ser un líder requiere poseer conocimientos acerca de la ocupación que se tiene entre manos. O lo que es lo mismo: poseer ideas o convicciones claras y

precisas con las que pueda orientar los pasos de los seguidores.

Como puede verse en el Cuadro 2, el gobierno de toda organización está soportado por dos dimensiones: la del liderazgo, relacionada directamente con la capacidad de promover y proteger valores y principios, crear una cultura, definir una misión y un sentido de dirección para todos, ser ejemplo de las transformaciones esperadas y conceder importancia a los símbolos para comunicar valores, lo cual coincide con su origen etimológico de ser un guía, alguien que muestra un camino. Por su parte, la otra dimensión tiene relación con la misma procedencia del término “management” como ya hemos explicado al inicio de este apartado: conjunto de técnicas que permiten manejar procesos como la planificación, la programación, el control, la evaluación, la ejecución, la organización, entre otros.

## **LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO**

El liderazgo ha evolucionado, porque las teorías que lo intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo. Y en efecto, cuanto más se ha profundizado en dar una amplia y completa respuesta a la pregunta «¿quién es el hombre?» —que no es una pregunta sólo para antropólogos, filósofos y teólogos— se ha clarificado el “qué”, el “cómo” y el “para qué” del liderazgo.

Ciertamente, la manera de *liderar* ha tenido que ser influida por la manera de ver, percibir y entender a la organización humana. Así, hemos ido pasando de la “organización jerárquica” donde se ha hecho énfasis en la dirección por tareas y en motivaciones específicamente extrínsecas (pagar por los resultados obtenidos), a la “organización profesional” con énfasis en la dirección por objetivos y reconocimiento de motivaciones más profundas como las intrínsecas (motivar por lo atractivo de la acción y el objetivo), para pasar entonces, a la “organización competente” que hace énfasis en una dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones no sólo extrínsecas e intrínsecas, sino además de motivaciones trascendentes (motivar por servicio auténtico al cliente) (Cardona y García-Lombardía, 2009).

En la literatura actual sobre liderazgo podemos encontrar conceptos y observaciones realmente novedosos y retadores que nos ilustran acerca de una “evolución” en la manera de entender el proceso del liderazgo. Por ejemplo, Luthe García (2006) afirma que lo que ha de enfatizarse hoy no es tanto la figura del director del grupo sino la del grupo dirigido: más que una persona, el liderazgo es un sistema de trabajo en equipo. Por su parte, Leider (2006) expresa que el *autoliderazgo* es la esencia del liderazgo, y que éste se basa en conocerse a sí mismo y entender que los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus

atributos personales, aceptando que tal *autoliderazgo* es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional.

Lo anterior indica que las consideraciones sobre el arte del liderazgo como dimensión del gobierno de las organizaciones humanas están ampliando sus perspectivas, expresando posturas no convencionales en las que el liderazgo ya no tiene relación con el puesto en la escala vertical, sino que es visto como una actitud incluso compartida que exige de competencias específicas en todos los lugares y niveles de la organización. Ya el liderazgo no es un cargo sino una “elección”, es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja (Covey, 2005).

## **LA INFLUENCIA DEL LÍDER SOBRE LOS SEGUIDORES**

A principios del siglo XX sólo podía hablarse, en el ámbito de los primeros escritos, sobre el liderazgo de “los grandes hombres”. El foco no podía ser otro que el “liderazgo centrado en los rasgos de personalidad”. Y era lógico comprender que quien fungía como líder tenía que ser entendido como alguien con unos “rasgos” específicos, y creer, en consecuencia, que quien tuviese esos rasgos podía ser líder en cualquier circunstancia.

Se pensaba entonces que rasgos como la “masculinidad”, la “inteligencia”, el “dominio”, la “energía”, etc., distinguían al líder (Cardona

y García-Lombardía, 2009). Y se constata que la explicación del liderazgo se centraba en una relación estática en la que la influencia sólo iba en una dirección: sólo el líder influye sobre los seguidores.

Hoy en día aún podemos encontrar alguna explicación del liderazgo basado en rasgos, tal vez más dosificada y centrada en la ya muy estudiada actividad empresarial, como por ejemplo la que nos propone Tedlow (2004) quien al estudiar las carreras de grandes líderes empresariales destaca que éstos:

- Tienen el coraje para apostar por su visión de potencial del mercado.

- Convierten su visión del mercado en una misión para la compañía y en mensajes consistentes para los clientes, empleados e inversores.

- Entregan más de lo que prometen.

- Se dedican totalmente a su compañía.

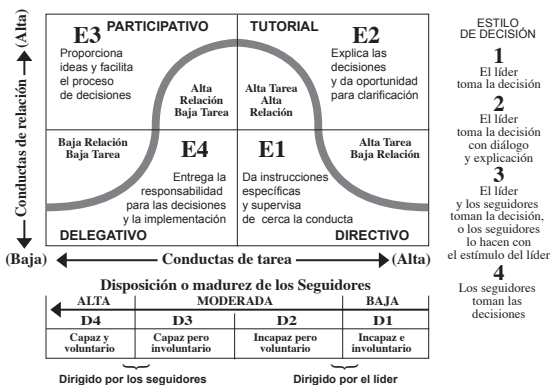
- No miran atrás.

Son parte también de esta primera fase evolutiva del liderazgo, las teorías que se focalizan en el “liderazgo centrado en lo contingente o situacional”. Se trata de una evolución con respecto a la teoría de rasgos, porque, como es lógico, los rasgos no coincidieron en los líderes estudiados ya que éstos se enfrentaban a situaciones disímiles en sus historias personales. El primero en hablar de lo cambiante, y de la necesidad de adaptarse a ese cambio, fue Fiedler (1967); también aparecieron con su “celda o red

gerencial” Blake y Mouton (1964); y finalmente los profesores Hersey y Blanchard (1977, 1993) con el “liderazgo situacional”.

En estos enfoques se reconoce que hay que relacionar dos variables: el control sobre la realización de tareas y/o capacidad para cumplirlas, y las relaciones o capacidad para conectar emocionalmente con el colaborador. El cruce de estas variables ofrecía una gama de “estilos” de liderazgo, que dan como resultado —al menos en el caso de Hersey y Blanchard quienes son los más conocidos y citados— cuatro estilos: directivo (alto control por la tarea y poca relación), “coaching” (alta tarea y alta relación), apoyo (alta relación y poca tarea) y con énfasis en la delegación (poca relación y poco control hacia las tareas).

Cuadro 3: Conducta del líder



Fuente: Tomado de Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1993) *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International. Página 197.

Esta primera fase de evolución, como ya se dijo, intenta comprender la relación estática de influencia del líder sobre los seguidores. Además intenta explicar el “qué” del liderazgo cuando expresa que éste se produce al aparecer unos rasgos específicos y constantes en todos los líderes; y el “cómo” y el “cuándo” del liderazgo al descubrir de manera más científica, que el líder influye más eficazmente cuando aplica un estilo en una determinada situación, definida ésta como el grado en el que los seguidores poseen mayor habilidad para lograr o no sus tareas.

La debilidad que vemos en esta fase es que no se explica cómo se produce el “aprendizaje” de los seguidores, es decir, no se indican los elementos de orden intrínseco propios de una conducta que cambia debido a la influencia de otro agente externo. Por lo tanto, las motivaciones para influir en el seguidor sólo se centran en aspectos extrínsecos como los sueldos o recompensas sin ir más allá, o sin reconocer que el hombre también requiere de otros motivos para lograr sus resultados tales como el hecho de que lo que hace le influye a él en su subjetividad, es decir, aprende de lo que hace; y no sólo eso, sino que es capaz de reconocer que en su actuación también puede influir en el aprendizaje de los clientes internos y externos.



## **LA “INTERFLUENCIA” ENTRE EL LÍDER Y LOS COLABORADORES.**

Burns (1978) y Bass (1985) tal vez sean unos de los autores más conocidos de esta segunda fase con su interesante invitación a enfrentar el “Liderazgo Transformacional versus el Liderazgo Transaccional”. Las transacciones aquí son superadas por un líder que “transforma” ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera conciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades, y finalmente motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo (Bass y Avolio, 1994). En otras palabras, se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder. Estos autores ya no hablan de rasgos, sino de “dimensiones”, las cuales bautizan como las “Cuatro I”: influencia idealizada (el líder es un modelo de conducta); motivación por inspiración (el líder da sentido y reto inspirando hacia el logro de los resultados esperados); estimulación intelectual (el líder estimula los esfuerzos para la creatividad y la innovación a través del cuestionamiento); y consideración individual (el líder presta especial atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada colaborador).

Paralelo a estos autores, irrumpe Greenleaf (1977) con el “Liderazgo Servidor” quien a través de un relato de Herman Hesse, *Journey to the East*, cuenta la historia de un viaje mítico de un grupo de personas en una búsqueda espiritual. El personaje central de la historia es Leo, que acompaña al grupo como siervo y lo sostiene con su espíritu bondadoso. Todo marcha bien hasta que un día desaparece Leo. El grupo se sume rápidamente en confusión, y el viaje es abandonado. Los viajeros descubren que nunca alcanzarán su meta sin el siervo, Leo. Después de muchos años de búsqueda, el narrador de la historia se tropieza con Leo e ingresa a una organización religiosa que había patrocinado el viaje original. Allí descubre que Leo, a quien había conocido anteriormente como siervo, era de hecho el jefe de dicha organización, su líder.

Después de leer esta historia, Greenleaf concluye que su significado fundamental consistía en que el verdadero líder se prueba en primer lugar como servidor de los demás, y que este simple hecho es la clave de su grandeza. El líder auténtico brota de aquellos cuya motivación primordial es un deseo profundo de ayudar a los demás (Spears, 2000). Y a partir de allí, este autor profundiza más, y es capaz de invitarnos a hacer reflexiones como la siguiente: “la mejor prueba del liderazgo servidor consiste en preguntarse: ¿crecen como personas aquellos a quien sirvo?; mientras les sirvo, ¿se hacen más

sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse ellos mismos en servidores?” (Greenleaf, 1977: 13-14).

Otro autor que irrumpe con fuerza con su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”, y que profundiza más en las anteriores propuestas, es Stephen Covey (1989), y que de alguna manera complementa con otra obra titulada “El 8° hábito” (2005). El autor plantea la necesidad de desarrollar en cada uno de nosotros el “liderazgo personal”. Tal desarrollo se lograría a través de unos hábitos que permitan alcanzar madurez. Él los denomina hábitos de la “victoria privada”, los cuales preceden a otros hábitos denominados de la “victoria pública”, vendiendo así la idea de que la base de todo auténtico liderazgo está en la transformación interior que consiste en la comprensión y fiel seguimiento de principios universales sin los cuales no es posible un cambio radical (Covey, 1989).

Se trata de comprender que uno de los hábitos más importantes para ser un líder es clarificarse cuáles son los objetivos personales que se tienen en mente, y que luego se pondrán en la práctica. Objetivos éstos que guiados por principios absolutos y que no van en contra de la naturaleza humana, modelarían la conducta de la persona hacia la verdadera felicidad. Y además, recordará el autor la necesidad de “afilar la sierra”, es decir, la necesidad de dedicar tiempo para la reflexión personal, la lectura, el

desarrollo de un hobby, y el descanso necesario para recuperar fuerzas. Todo ello para ponerse al servicio del ser humano en el ámbito familiar, social o empresarial (Covey, 1989).

Se puede notar en esta fase un claro enfoque de tipo “relacional” en el que hay una mutua influencia (o “interfluencia”) entre líder y colaboradores. El primero se deja influir, se pone en el lugar del otro, y en consecuencia, aprende del otro. Así mismo, los colaboradores, que antes eran llamados “seguidores”, también aprenden del ejemplo del líder. Y como consecuencia de lo anterior, siguiendo a Pérez López (1994), ahora en la empresa las personas no han de aprender allí tan sólo el lado técnico de una profesión, sino que también han de aprender *a ser profesionales*, a convertir sus conocimientos técnicos en instrumentos de servicio a los demás.

En síntesis, como se muestra en el Cuadro 4, podemos decir que la evolución de las teorías de liderazgo ha pasado por dos etapas. La primera que podemos llamar “modelo de liderazgo antiguo”, en la que el estudio del liderazgo sólo se ha centrado en la relación entre un líder y sus seguidores sin ningún tipo de interrelación, lo cual hablaría sólo de un dirigente basado en el control y con una serie de rasgos generalmente autoritarios y carismáticos. Y una segunda etapa mucho más integral, la del “modelo de liderazgo actual”, en la que hay un enriquecimiento entre el líder y sus colaboradores (los

cuales ya no son llamados “seguidores”), y en la que el líder busca la conexión con éstos, la colaboración, el aprendizaje y el desarrollo de competencias de autoliderazgo.

Cuadro 4: Evolución de las teorías de liderazgo

<b>Modelo antiguo de liderazgo</b>	
Líder	→ Seguidores
<p>Mando y control  “Hagan lo que yo digo...”</p>	
<b>Modelo actual de liderazgo</b>	
Líder	↔ Colaboradores
<p>Colaboración  Inspiración  Conexión entre la gente  Aprendizaje  Autoliderazgo</p>	

## EL LIDERAZGO Y AUTOLIDERAZGO POR COMPETENCIAS

Tenemos por último, y como cierre de la segunda fase de evolución de las teorías, el desarrollo de “competencias” para el liderazgo. El primero en hablar de ese concepto fue McClelland (1973) quien señaló que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1982) hizo un estudio de las competencias en el que preguntaba a un colectivo de directivos

cuáles era los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Ninguno de estos autores define claramente las competencias, las cuales abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

Dentro de los autores que actualmente desarrollan el tema de competencias para la dirección de personas, nos hemos circunscrito a los aportes de Pablo Cardona, quien expone de una forma coherente e integral dimensiones del liderazgo que otras teorías no toman en cuenta.

Cardona es actualmente Profesor Asociado del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, de la Universidad de Navarra; y tiene publicaciones desde el año 1996 en revistas especializadas y congresos internacionales dedicados al tema empresarial; es coautor de cinco libros y autor de cuatro. De entre sus aportes, el concepto de competencia lo desarrolla inicialmente en un artículo para la revista *Harvard-Deusto Business Review*, titulado “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas” (1999), escrito con la profesora Nuria Chinchilla; y más recientemente en su libro *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (2009), escrito con la profesora Pilar García-Lombaría. Es fundamentándonos en esta obra como vamos a desarrollar los aspectos teóricos y prácticos del presente escrito.

Cardona y García-Lombardía (2009) se basan en una teoría de la acción humana y en los fundamentos que ésta genera para la dirección de empresas, desarrolladas por el profesor Juan Antonio Pérez López (1994), en la que se ofrece unas competencias específicas para el liderazgo. Siguiendo específicamente este modelo, se nos indica que existen unos criterios que determinan la calidad de una organización:

1. EFICACIA: como capacidad para lograr los objetivos propuestos. Sin ella no se sobrevive.

2. ATRACTIVIDAD: grado de satisfacción que experimentan los miembros de la organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan

3. UNIDAD: grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. Confianza entre directivo y colaborador en cada nivel.

Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo. Para la “eficacia”, el *talento estratégico* que busca lograr buenos resultados económicos. Para la “atractividad”, el *talento ejecutivo* que busca desarrollar a los colaboradores y adaptar las tareas a las aptitudes de cada uno. Y para la “unidad”, el *talento de liderazgo personal* que busca crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización.

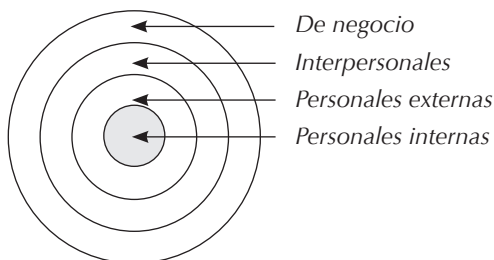
Tales talentos requieren de unas competencias, entendidas éstas como aquellos “compor-

tamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea” (Cardona y García-Lombardía, 2009: 43). Así, para el *talento estratégico* es necesario desarrollar *competencias de negocio* las cuales están dirigidas a lograr mayor valor económico para la empresa (por ejemplo: conocimiento del sector, negociación de recursos, trato con clientes, etc.). El *talento ejecutivo* requiere de *competencias interpersonales*, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas (por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, delegación, etc.). Por último, el *talento de liderazgo personal* que se configura gracias al desarrollo de *competencias personales*, las cuales tienen como misión lograr el “*autoliderazgo*”, y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. Las hay “*externas*” que recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa, la gestión del tiempo y la gestión del estrés, entre otras; y las hay “*internas*” que se centran en aspectos más íntimos de la persona como su capacidad de aprendizaje, su capacidad de autocrítica, su autoconocimiento o su integridad.

Estos grupos de competencias afectan niveles distintos en la persona, y por ello requieren un proceso específico de desarrollo. Podemos representar los distintos niveles como círculos, desde los más externos o técnicos a los más internos o personales (ver Cuadro 5).



Cuadro 5: Niveles de competencias directivas



Fuente: Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA, Pamplona. Pág. 40.

La relación entre los parámetros de calidad de una organización, los talentos directivos y las competencias necesarias para lograr el éxito en estas dimensiones son las siguientes:

Cuadro 6: Parámetros, talentos y competencias

<i>Parámetros de calidad</i>	<i>Talentos directivos</i>	<i>Competencias directivas</i>
<i>Eficacia</i>	<i>Estratégico</i>	<i>De negocio</i>
<i>Atractividad</i>	<i>Ejecutivo</i>	<i>Interpersonales</i>
<i>Unidad</i>	<i>Liderazgo</i>	<i>Personales</i>

Fuente: Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2009): *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA, Pamplona. Pág. 40.

## **COMPETENCIAS INTERPERSONALES Y PERSONALES**

Para el presente escrito, y basados en investigaciones recientes (Gorrochotegui, 2010), nos circunscribiremos a las competencias interpersonales y personales por considerarlas las más urgentes para el desarrollo de los directivos escolares.

A continuación describimos los conceptos de cada una de las competencias de liderazgo del modelo de los profesores Cardona y García-Lombardía (2009: 149-199), junto a sus comportamientos característicos, así como preguntas para la autorreflexión y sugerencias de mejora. Lo hacemos de un modo esquemático para facilitar su lectura, comprensión y aprendizaje tal cual lo desarrollan estos autores.

## **DIMENSIÓN INTERPERSONAL**

*Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.*

### **COMUNICACIÓN**

*Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.*

Comunicar es crear valor a través de la transmisión y/o recepción de un mensaje con contenido. Gran parte del valor que aporta la comunicación reside en el aprendizaje que se produce en cada uno de los interlocutores. Para que tal valor se produzca es necesario que el canal, el momento, el lenguaje y la actitud de los interlocutores se adapten al contenido del mensaje y a las propias características de las personas implicadas.

La comunicación es, por otra parte, inevitable: actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre un mensaje. Por ello es importante saber escuchar e interpretar los mensajes explícitos y también los implícitos.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Sus mensajes son concretos y tienen contenido.
- Busca los momentos oportunos para decir las cosas, sin dejar conversaciones pendientes.
- Escoge el medio idóneo para dar a conocer la información y se asegura de que su interlocutor la ha comprendido.
- Adapta el lenguaje y el estilo a la persona o personas que tiene delante.
- Afronta las conversaciones de manera clara, sincera y efectiva.
- Escucha y anima a la gente para que dé sus opiniones y puntos de vista.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Soy capaz de mantener la atención a lo largo de la conversación con otra persona, tratando de comprender su estado de ánimo, sus razones, etc.?*
- *¿Evito estar pensando en mi respuesta o intervención mientras mi interlocutor aún no ha terminado de hablar? ¿Interrumpo frecuentemente a los demás?*
- *¿Pienso en el canal y el momento adecuados para comunicar las cosas?*
- *¿Adecúo mi mensaje a la preparación intelectual y emocional de mi interlocutor?*

### *Sugerencias de mejora*

- Convéncete de que puedes y debes aprender de cada persona.
- Trata de mantener conversaciones en las que la otra persona hable más de la mitad del tiempo, comprendiendo y asimilando lo que dice.
- No distorsiones el mensaje de la otra persona ni establezcas filtros o prejuicios.
- Esfuérzate por organizar las ideas y la información, sin salirte por las ramas.

### **GESTIÓN DE CONFLICTOS**

*Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.*

La interacción entre las personas lleva implícita la posibilidad de conflicto, que puede aparecer de forma explícita o estar latente. El líder debe estar atento al tono de las conversaciones y a los signos del lenguaje no verbal.

Aunque hay muchos tipos de conflictos, básicamente son dos las dimensiones a tener en cuenta: la racional y la emocional. El conflicto racional suele ser explícito y se caracteriza por el desacuerdo sobre algún tema concreto. El conflicto emocional se refiere al plano personal.

#### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Está abierto a las discrepancias en los enfoques y puntos de vista.

- Busca puntos de unión entre las distintas posturas de modo dialogante y constructivo.
- Afronta los conflictos con prontitud, en lugar de evitarlos o camuflarlos.
- Cuida la parte emocional de los conflictos, para no dañar la relación personal.
- Sabe recomponer las afrentas personales, pidiendo o aceptando el perdón cuando es preciso.
- Intuye posibles causas de conflicto y se anticipa a ponerles remedio antes de que sea demasiado tarde.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Admito las críticas o las discrepancias respecto a mi punto de vista, entendiéndolas constructivamente y no como un ataque personal?*
- *¿Tengo presente la necesidad de cuidar la relación personal vigilando mis expresiones, el tono de mis palabras, etc. cuando se producen discrepancias?*
- *¿Hago frente con prontitud a situaciones potencialmente conflictivas?*
- *¿Soy capaz de disculparme y de aceptar las disculpas de los demás?*

### *Sugerencias de mejora*

- Céntrate en los temas de la discusión, sin pasar al plano personal.
- Utiliza siempre un tono y un lenguaje correctos, evitando herir al interlocutor.
- Acepta la discrepancia con actitud constructiva, buscando nuevos puntos de unidad.

- Confronta los conflictos, sin miedo a entristecer o afligir, en lugar de evitarlos o esconderlos.

## **CARISMA**

*Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.*

El carisma es una capacidad central en el liderazgo. De hecho, varios autores consideran que la capacidad de motivar a otros es la competencia esencial del liderazgo. El líder con carisma consigue que su gente trabaje con sentido de misión. Para ello, es necesario que los colaboradores confíen en el líder: en su visión, en sus capacidades y en sus intenciones. El líder carismático sabe ir delante por los retos y exige con una fuerza basada en la propia ejemplaridad.

El carisma se muestra especialmente en los momentos difíciles, cuando hace falta un esfuerzo especial o una confianza mayor en el líder.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Anima e ilusiona a su gente, destacando los aspectos positivos y motivantes de los problemas
- Fomenta el sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo.
- Va por delante a la hora de poner esfuerzo por sacar adelante la misión encomendada.
- Basa la relación con sus colaboradores en la confianza.

- Exige cuidar los detalles con autoridad basada en su prestigio y ejemplaridad.
- Ayuda a sus colaboradores a comprender el valor y el sentido de su trabajo.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Trabajo yo, en primer lugar, con sentido de misión?*
- *¿Soy exigente conmigo mismo antes de exigir a los demás?*
- *¿Me comporto en todo momento con rectitud, de manera que mi conducta sea un ejemplo para mis subordinados*
- *¿Me esfuerzo por explicar a mis colaboradores el sentido de su trabajo?*

### *Sugerencias de mejora*

- Esfuérate por considerar a los demás como personas que tienen aspiraciones, intereses y proyectos, más allá de ganar dinero o evitar problemas.
- Piensa cuál es el verdadero valor de tu trabajo y del trabajo de tu gente, y a quién afecta el resultado de ese trabajo.
- Trabaja con exigencia y convicción antes de pedir ningún sacrificio a los demás.
- Ten confianza en el trabajo de tus colaboradores.
- Agradece a tus colaboradores los esfuerzos que hacen para realizar mejor su trabajo.

## **DELEGACIÓN**

*Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.*

La delegación es el arte de dar a cada colaborador el espacio de decisión y acción adecuado a sus circunstancias y a las necesidades de cada situación. La delegación se mueve entre dos extremos igualmente negativos: por un lado el ser demasiado absorbente, tomando todas las decisiones y controlando todas las acciones de los subordinados; por otro, ser demasiado abdicante, pasando toda la responsabilidad a los demás incluso cuando la situación requiere una participación más directa del directivo. El grado adecuado de delegación dependerá de cada momento del grado de madurez del colaborador, y también del grado de importancia y urgencia de la tarea específica a realizar.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Supervisa las tareas y los proyectos de su gente sin entrometerse en los detalles.
- Busca ampliar el grado de responsabilidad de sus colaboradores.
- Permite a sus colaboradores terminar su trabajo, proporcionando ayuda cuando lo solicitan.
- Pide opinión a sus colaboradores a la hora de enfocar los problemas.
- Implica a los colaboradores en la generación y análisis de alternativas.



- Sabe qué decisiones delegar a cada persona, según las capacidades y circunstancias de cada uno.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Conozco las capacidades e intereses de mis subordinados?*
- *¿Planifico adecuadamente las tareas y proyectos a realizar?*
- *¿Me asusta perder el control o cierta cantidad de poder al delegar?*
- *¿Trasmito la información relevante y necesaria para cada tarea?*

### *Sugerencias de mejora*

Explica qué estás delegando y por qué es importante. Evita entrar en detalles muy minuciosos acerca de cómo debe realizarse.

Delega todo lo que la situación te permita, sin perder la dirección del proyecto. Delega tareas completas mejor que partes. Delega tácticas; mantén la estrategia. Delega el corto plazo; mantén el largo plazo.

Delega en aquellos colaboradores que pueden hacerlo bien y en los que casi pueden hacerlo bien. Delegar ayuda a desarrollar a la gente.

Mantente próximo y atento a tus colaboradores por si necesitan tu ayuda, pero no te entrometas en todos los detalles. Confía en tu gente.

## «COACHING»

*Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.*

Para un directivo, la competencia de *coaching* consiste en:

– Ayudar a sus colaboradores a diagnosticar correctamente sus fortalezas y áreas de mejora. Los sistemas formales, como las evaluaciones de competencias, pueden ayudar, pero el directivo necesita también observar comportamientos en el día a día.

– Ayudar a diseñar retos profesionales personalizados para promover el desarrollo de cada colaborador. El directivo necesita pensar en qué proyectos convienen mejor a qué colaboradores para su desarrollo.

– Acompañar a los colaboradores en su proceso de mejora, dando los consejos oportunos, animando y exigiendo cuando sea necesario.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Dedicar tiempo y atención a sus colaboradores.

- Se interesa por las circunstancias, necesidades e intereses de sus colaboradores.

- Manifiesta una gran confianza en sus colaboradores, sin establecer juicios prematuros.

- Sabe dar *feedback* en el momento oportuno y basado en hechos concretos.

- Diseña con sus colaboradores un plan personal de desarrollo, ayudándoles a fijar objetivos de mejora.

- Corrige constructivamente, aportando posibles soluciones.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Me preocupa de verdad el desarrollo y la formación de quienes trabajan conmigo?*
- *¿Estoy al tanto de las circunstancias personales de cada uno de mis subordinados, de sus intereses y expectativas?*
- *¿Estoy dispuesto a invertir parte de mi tiempo en el desarrollo de los demás?*
- *¿Me irritan los errores y pierdo los nervios con facilidad?*

### *Sugerencias de mejora*

- Convéncete de que dedicar tiempo a tu gente es parte de tu trabajo.
- Pregunta y escucha a tus colaboradores para comprender sus necesidades de desarrollo.
- Ten una actitud de servicio, no de jefe: en el *coaching* estás para ayudar.
- Establece una agenda de seguimiento periódico con tus colaboradores y respétala.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

*Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.*

Un equipo se compone de un número reducido de personas con capacidades complementarias, que tienen un propósito común y unos

objetivos compartidos ante los que son mutuamente responsables. Los resultados del trabajo de un equipo no son reducibles a la suma de las aportaciones individuales. El corazón del equipo es su misión. La identidad y el compromiso del equipo dependen de la profundidad y trascendencias de la misión. La relación entre los miembros de un equipo es de interdependencia y de colaboración y requiere unidad de criterio y de actuación. Por este motivo, es frecuente que aparezcan situaciones de conflicto que es necesario manejar. Para ello se requieren normas específicas de comunicación, toma de decisiones y actuación, de modo que los miembros del equipo tengan expectativas claras y compartidas en todo momento.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Cumple con esmero y responsabilidad las normas del equipo.
- Evita las alusiones personales en los momentos de discrepancia.
- Se involucra con los objetivos del equipo y los hace suyos.
- Infunde moral y ánimo a los miembros de su equipo.
- Promueve diálogo constructivo entre los miembros del equipo.
- Respeta y da prioridad a las reuniones del equipo.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Formamos realmente un equipo o somos un grupo de personas que trabaja juntas?*
- *¿Me tomo las reuniones de equipo como un lastre o como una oportunidad?*
- *¿Conozco y comparto los objetivos y la metodología de trabajo en equipo?*
- *¿Me cuesta renunciar a parte de mi independencia en aras de un mejor funcionamiento del equipo?*
- *¿Conozco y valoro las capacidades y conocimientos de los miembros de mi equipo?*

### *Sugerencias de mejora*

- Esfuérzate por conocer mejor a los miembros de tu equipo.
- Convierte los conflictos en propuestas de mejores normas o reglas de funcionamiento.
- Busca un sentido más profundo al equipo: una misión basada en un servicio real.
- Para sentirte auténticamente miembro del equipo, haz tuyos los objetivos comunes, realiza tus tareas con responsabilidad y disfruta de los logros comunes.

## **DIMENSIÓN PERSONAL**

*Competencias que desarrollan el “autoliderazgo” y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo*

» » » **DIMENSIÓN PERSONAL EXTERNA**

## **INICIATIVA**

*Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.*

Tener iniciativa significa asumir la propia responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, evitando la actitud pasiva de esperar a que alguien haga algo o a que las cosas ocurran por sí mismas. Promover la mejora y el cambio en uno mismo y en el entorno debe responder siempre a decisiones meditadas y responsables.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Promueve mejoras en su departamento.
- Participa activamente en la generación de nuevas ideas en su trabajo.
- Analiza los problemas desde nuevos puntos de vista.
- Supera la resistencia al cambio de los demás con energía y sin desalentarse.
- Actúa con independencia dentro de su campo de actuación, sin necesidad de consultar cada paso.
- Es capaz de asumir nuevos retos.

*Cuestiones para la reflexión*

- *¿Creo de verdad en la posibilidad de cambiar las cosas?*
- *¿Busco la mejora constante de mi entorno?*
- *¿Soy capaz de identificar posibilidades de cambio?*

- *¿Me limito a constatar las carencias y defectos que veo en el entorno, o me pongo manos a la obra para mejorarlo?*

### *Sugerencias de mejora*

- Tómate tiempo, como parte de tu trabajo, para pensar en posibles mejoras y experimentar nuevas formas de hacer las cosas.

- Presta mejor atención a tu entorno, adopta una actitud de curiosidad y pregúntate por qué las cosas son así, si podrían ser de otra manera, etc.

- Gana confianza en ti mismo tomando pequeñas decisiones, analizando los riesgos y enfocándote en la acción.

- Propón alguna mejora en tu departamento y trata de sacarla adelante.

## **OPTIMISMO**

*Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.*

La confianza en las propias capacidades y una visión positiva de la realidad resultan indispensables para promover y gestionar el cambio. Confiar en que las cosas pueden mejorar es una gran ayuda a la hora de superar las dificultades que, con la actitud adecuada, pasan a convertirse en oportunidades de aprendizaje. El entusiasmo que acompaña a esta actitud confiada y responsable constituye una poderosa fuente de energía y motivación, ayudando y animando a

las personas del entorno. El optimismo se apoya en la experiencia: los éxitos, aunque sean pequeños, refuerzan el optimismo. Sin embargo, se puede seguir siendo optimista a pesar de las continuas dificultades y fracasos.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Está convencido de que las cosas saldrán adelante si se ponen los medios adecuados.
- Inyecta entusiasmo a todo lo que hace.
- Se recupera con ánimo deportivo de los reveses profesionales y personales.
- No se desanima ante las dificultades.
- Destaca el aspecto positivo de cada situación.
- Anima a los demás en los momentos de dificultad.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Por qué me desanimo tan fácilmente? ¿Qué consigo con ello?*
- *¿Qué parte positiva puede esconder cada acontecimiento?*
- *¿Disfruto internamente con la superación de retos que requieren esfuerzos?*
- *¿Cómo puedo ayudar a dar una visión más positiva de las cosas a las personas que me rodean?*

### *Sugerencias de mejora*

- Donde no hay entusiasmo, pon entusiasmo y sacarás entusiasmo.



- Disfruta más de las cosas positivas que te rodean y sé más agradecido.
- No te rindas: rendirte es el peor fracaso. Trata de superar las dificultades con trabajo, esfuerzo y espíritu deportivo.
- Refuerza tu actitud con pequeñas victorias, sin querer llegar a todo de una vez.
- Ante una situación difícil, piensa que no estás solo ni eres la primera persona que afronta ese problema.
- Intenta recordar más los aciertos y los éxitos que los fracasos. Pasa página de lo que no salió bien, pero aprende de los errores.

## **AMBICIÓN**

*Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.*

La sana ambición es una competencia crítica del líder. Sin ella no hay liderazgo. La ambición es esa grandeza del ánimo que lleva a plantearse retos difíciles —pero alcanzables— y a perseguirlos con tenacidad. Para ello es necesario tener pasión por la experiencia, no conformarse con lo ya obtenido, y ser capaz de sacrificar la recompensa inmediata por el resultado a largo plazo. La ambición lleva a soñar con lo que otros no ven, a atreverse con lo que otros tienen miedo de afrontar, a perseverar en el camino cuando otros se desaniman, a intentarlo de nuevo cuando otros se retiran, y a no transigir con lo esencial aunque otros lo hagan. La ambición combina la rebeldía respecto

al estado actual de las cosas con la esperanza de una mejor realidad que se desea alcanzar. La sana ambición necesita especialmente de la madurez: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. Una ambición inmadura es peligrosa para uno mismo y también para los demás.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Es inconformista con la mediocridad y el continuismo.
- Se compromete con objetivos difíciles cuando es necesario.
- Persigue sus objetivos con tesón, sin desfallecer hasta alcanzarlos.
- Acomete las tareas con decisión.
- Defiende sus puntos de vista con determinación.
- Busca la excelencia en todo lo que hace.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Necesito ver el resultado inmediato de mi trabajo, o puedo mantener el esfuerzo aunque el resultado tarde en llegar?*
- *¿Cambio constantemente de actividad y de objetivos, dejando las cosas a medias?*
- *¿Me ilusiono con nuevos proyectos personales y profesionales, o prefiero seguir con las rutinas de siempre?*
- *¿Mantengo mis puntos de vista con coherencia o prefiero ceder ante cualquier oposición?*

### *Sugerencias de mejora*

- Proponte un objetivo personal y otro profesional a cinco años. ¿Dónde te gustaría estar en un determinado tema? ¿Qué te gustaría aprender o ser en el futuro?
- Haz un plan con las metas intermedias que debes conseguir para alcanzar los objetivos a cinco años.
- Empieza a ponerte en marcha para conseguir con determinación la primera meta.
- Cuéntale a alguien tu propósito y pídele que te ayude a seguir adelante con tu plan.
- Ejercita la voluntad con pequeños retos diarios: posponer el momento de hacer un descanso hasta haber terminado una tarea, empezar por las tareas pendientes más urgentes aunque sean las que menos apetecen.

### **GESTIÓN DEL TIEMPO**

*Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.*

El tiempo es un recurso escaso y como tal debe ser administrado y gestionado eficazmente. Esta eficacia pasa necesariamente por la respuesta a dos cuestiones:

- Qué ha de hacerse (definición de objetivos y planificación)
- Cuándo ha de hacerse qué (programación y priorización de actividades)

Para contestar correctamente a estas cuestiones es necesario distinguir entre lo urgente y lo importante. La presión por resolver lo urgente no debe posponer lo importante. Además de planificar bien, hay que lograr hacer todo lo planificado, y en el plazo señalado. Para ello es importante utilizar las herramientas de la gestión del tiempo: identificación de ladrones del tiempo, uso de la agenda, delegación, etc. La más importante de estas herramientas, sin las que resulta imposible gestionar eficazmente el tiempo, es el autocontrol: uno mismo es el principal ladrón del propio tiempo.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Asigna el tiempo adecuado a cada tarea.
- Evita interrupciones innecesarias.
- Utiliza la agenda para programar sus actividades.
- Es ordenado: sabe dónde tiene cada cosa y puede localizarla fácilmente cuando la necesita.
- Sabe decir que no a tareas que le impedirían realizar sus objetivos.
- Tiene unas prioridades claras y las sigue con coherencia a la hora de distribuir su tiempo.

*Cuestiones para la reflexión*

- *¿Tengo tiempo para el ocio, para relajarme y hacer lo que me gusta?*
- *¿Dispongo de tiempo para la familia y los amigos?*

- *¿Me permito dedicar un cierto tiempo de forma periódica a la reflexión, a la soledad y a la meditación?*
- *¿Incorporo a mi agenda actividades dedicadas a mi formación y al aprendizaje de cuestiones relevantes para mi trabajo?*

### *Sugerencias de mejora*

- Sé consciente de la limitación del tiempo y valóralo. Dedícate a lo importante.
- Aprende a llevar una agenda con orden. Repasa al principio del día las tareas a hacer.
- Determina las prioridades de los diferentes compromisos y distingue lo urgente de lo importante.
- Sé realista a la hora de determinar el tiempo que te llevará realizar cada tarea.

## **GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

*Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.*

Cada día nos llega una avalancha de información escasamente filtrada, en la que se mezclan temas relevantes con otros absolutamente intrascendentes; informaciones contrastadas con opiniones, rumores o simples comentarios. Además de la información que nos llega, buscamos también información de manera proactiva, con el coste a veces elevado de tiempo que ello conlleva. Finalmente, cada información requiere un tratamiento distinto: tirarla, guardarla, trabajarla (elaborarla o resumirla), y/o difundirla. Por ello es esencial gestionar la in-

formación con eficacia, de manera que ningún ítem relevante se pierda, pero tampoco inun-  
demos los archivos con informaciones ajenas a  
nuestro interés.

En concreto, es necesario:

– Tener criterios claros para separar lo rele-  
vante de lo intrascendente.

– Tener criterios igualmente claros para va-  
lorar el grado de veracidad de la información.

– Disponer de los medios necesarios (físicos  
y tecnológicos) para archivar la información  
relevante según criterios de uso o redirigirla a  
quien corresponda.

– Tener la determinación necesaria para bo-  
tar aquello que no nos va a ser útil a mediano  
plazo y/o de cuya veracidad y rigor dudamos  
seriamente.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Utiliza fuentes fiables de información en  
su trabajo.

- Mantiene activos los canales de informa-  
ción necesarios para su trabajo (e-mail, prensa,  
entrevistas, etc.)

- Sabe extraer lo esencial de la información  
que recibe.

- Guarda exclusivamente la información re-  
levante para su trabajo.

- Discrimina adecuadamente entre la infor-  
mación urgente y la que puede esperar.

- Distribuye adecuadamente la información  
a quien corresponda.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Tengo habitualmente la mesa llena de papeles y documentos que en algún momento me parecieron interesantes, y que nunca he leído?*
- *¿Utilizo algún sistema eficaz para archivar la información relevante?*
- *¿Me mantengo al día de toda la información relevante para mi trabajo?*
- *¿Leo cada cosa que llega a mis manos o, por el contrario, trato de seleccionar lo que realmente es interesante?*

### *Sugerencias de mejora*

- Establece criterios específicos para discriminar qué te interesa y qué no.
- Separa lo que te interesa en este momento de lo que puedes necesitar en un futuro a mediano plazo.
- Bota lo que no sea relevante o puedas encontrar fácilmente en otros lugar.
- Dedicar un tiempo a la semana a repasar y gestionar la información que hayas guardado para examinar más adelante.
- Utiliza algún sistema de archivo eficaz para guardar la información relevante. Dedicar un tiempo periódicamente a ordenar esta información.

## **GESTIÓN DEL ESTRÉS**

*Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.*

El estrés provoca efectos devastadores en la salud del individuo y en los ámbitos personal y familiar además de, por supuesto, en el profesional. Es esencial, por tanto, identificar sus primeros síntomas, alejarse de aquellas situaciones que lo producen y manejarlo si, a pesar de todo, aparece. Una vida equilibrada, con espacios adecuados para el ocio, los amigos, la familia y el trabajo es la forma más eficaz de prevenir el estrés.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Sabe detectar los síntomas de estrés y toma medidas para paliarlo.
- Dedicar el tiempo adecuado al descanso.
- Mantiene hábitos de vida equilibrados.
- Encuentra momentos de relajación y ruptura con el trabajo.
- Es capaz de cortar con el trabajo cuando está con la familia o los amigos.
- Mantiene un equilibrio entre su vida personal y la profesional.

### *Cuestiones para la reflexión*

- ¿Sé cuáles son los factores que me provocan estrés?
- ¿Soy capaz de hacer frente a estas situaciones?
- ¿Padezco síntomas de estrés, como cefaleas frecuentes, cambios de humor, falta de concentración, etc.?
- ¿Soy capaz de cortar con los temas del trabajo cuando llego a casa?
- ¿Cuántas horas dedico al descanso?



- *¿Dedico tiempo suficiente a hacer vida social, ver a los amigos, estar con la familia, etc.?*

### *Sugerencias de mejora*

Profundiza en el conocimiento de ti mismo, de forma que llegues a conocer las armas disponibles frente al estrés y las situaciones en que aparece.

Desarrolla el control de las propias emociones y sentimientos y aprende a relajarte, buscando el momento oportuno y utilizando las técnicas adecuadas.

Amplía en lo posible tu red de apoyo social (amigos, familia, etc.) y trata de establecer y cuidar las relaciones interpersonales profundas.

Desarrolla una mayor sensibilidad hacia los factores que producen el estrés, de manera que sea posible evitar las circunstancias en que tales factores aparecen.

Ejercita la voluntad para respetar, en la medida de lo posible, los horarios de sueño, esparcimiento, etc.

## » » » DIMENSIÓN PERSONAL **INTERNA**

### **AUTOCRÍTICA**

*Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.*

Asumir y aceptar limitaciones y errores no es lo mismo que conformarse con las circunstancias personales y negar cualquier posibilidad de mejora. La autocrítica nada tiene que ver con

los pensamientos negativos de auto-sabotaje ni con el perfeccionismo destructivo. Es, más bien, la capacidad para reconocer que hay cosas que se hacen peor que otras, que hay errores que se repiten con frecuencia y que pueden evitarse, y que hay aspectos, comportamientos y actitudes concretas que deben mejorarse.

La autocrítica es la humildad para aceptar la realidad personal sin excusarse; es la sencillez de estar abierto a las críticas constructivas y a la opinión sincera de los demás, sin ponerse a la defensiva; es la sensatez para comprender que nadie es perfecto. La autocrítica es la puerta del autoconocimiento.

#### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Reconoce sus limitaciones sin excusarse a sí mismo.
- Afronta el feedback con actitud abierta y afán de superación.
- Agradece los consejos de los demás.
- Adopta una actitud constructiva ante los errores y trata de aprender de ellos.
- Acepta su responsabilidad ante los fallos y pide disculpas.
- Se deja ayudar en aquellos aspectos en los que necesita mejorar.

#### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Me cuesta reconocer mi responsabilidad ante los errores, y trato de buscar siempre un culpable?*

- *¿Soy capaz de ver en una crítica razonada una posibilidad de mejora?*
- *¿Reconozco que hay aspectos de mi desempeño que son mejorables?*
- *¿Pido ayuda cuando veo que no sé cómo hacer algo?*

### *Sugerencias de mejora*

- Pide disculpas cuando hayas ofendido a alguien, aunque no tengas toda la parte de la culpa. Intenta primero reconocer tu parte.
- Piensa con frecuencia que no eres perfecto, y que no pasa nada por no serlo. El menos perfecto es el que se cree perfecto.
- Pierde el miedo a las críticas y a que te conozcan como eres: no se mide a una persona por las veces que cae, sino por las que se levanta.
- Aprende a reírte de ti mismo.

## **AUTOCONOCIMIENTO**

*Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.*

En cierto sentido, el autoconocimiento es la primera competencia: es el punto de arranque para diagnosticar las áreas de desarrollo personal. Por eso, es clásico el consejo que estaba grabado en el oráculo de Delfos: «conócete a ti mismo». Conocerse a uno mismo implica un esfuerzo de introspección y de reflexión, y requiere una cierta capacidad para analizar el

propio comportamiento a la luz de la racionalidad, buscando la explicación a las diferentes reacciones, sensaciones y sentimientos experimentados. El que es superficial, orgulloso o atolondrado tiene dificultades para entrar en su propia realidad y autocomprenderse.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Examina con frecuencia su propio comportamiento.
- Pide feedback a sus colaboradores para mejorar su comportamiento.
- Pide feedback a sus superiores con intención de aprender.
- Conoce sus carencias y puntos fuertes.
- Reflexiona sobre sus experiencias para conocerse mejor a sí mismo.
- Analiza sus sentimientos y cómo afectan a su rendimiento y a sus relaciones con los demás.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Me comprometo frecuentemente con tareas que exceden mis capacidades?*
- *¿Podría enumerar con relativa facilidad un listado de comportamientos o hábitos que constituyen mis áreas de mejora?*
- *¿Tengo identificados mis puntos fuertes, aquellas cosas que realmente hago bien?*
- *¿Utilizo eficazmente mis puntos fuertes para compensar mis carencias?*

### *Sugerencias de mejora*

- Dedicar tiempo a la reflexión sobre ti mismo y al análisis de tu comportamiento. Hazte preguntas del tipo: ¿qué hago realmente bien?; ¿por qué hago las cosas de esta manera?

- Si es necesario, busca ayuda en algún tipo de test serio y comprobado; éste puede ser un punto de partida para la auto reflexión posterior.

- Pide feedback a las personas que te conocen y merecen tu confianza.

- Aprende a registrar y a comprender tus reacciones emocionales: ¿por qué me molesto?; ¿con quién me siento incómodo?; ¿qué es lo que me hace verdaderamente feliz?

### **APRENDIZAJE**

*Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.*

La autocrítica y el autoconocimiento permiten a la persona conocer y aceptar su propia realidad: sus puntos débiles y fuertes. En cierto sentido, aun siendo hábitos, se mantienen sobre todo en el plano racional. Sin embargo, el aprendizaje desciende a la acción en su estado más puro: el cambio.

Pero aprendizaje no es sólo cambio; es también cristalización. La capacidad de aprendizaje empieza por la modificación, pero acaba en la adquisición permanente o hábito. El cambio por el cambio suele ser muestra de frivolidad,

atolondramiento y, en definitiva, inmadurez. El aprendizaje conlleva paciencia para obtener resultados a mediano plazo, aunque al principio cueste y no se palpen los frutos. La capacidad de aprendizaje no se deteriora necesariamente con la edad, pero sí demuestra un cierto aspecto de juventud: es joven el que mantiene su capacidad de aprender cosas nuevas, aunque sea entrado en años; mientras que es viejo el que, aunque tenga pocos años, se conforma con lo que es y no aspira a más.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Dedicar tiempo a su formación personal y profesional.
- Se compromete a mejorar sus comportamientos fijando objetivos específicos para conseguirlo.
- Busca situaciones y relaciones que le enriquezcan y faciliten su desarrollo personal y profesional.
- No se desanima ante las dificultades que conlleva el proceso de aprendizaje.
- Mantiene una actitud positiva ante los cambios, percibiéndolos como posibilidades de aprendizaje.
- Tiene paciencia cuando no consigue mejorar con la rapidez esperada.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Tengo ahora mismo algún objetivo claro y concreto de mejora personal?*

- *¿Tengo paciencia y tesón suficientes para hacer un seguimiento de mis puntos débiles y tratar de mejorarlos?*

- *¿Trato de aprender de las situaciones nuevas, aunque esto requiera un mayor esfuerzo?*

- *¿He logrado modificar algún hábito negativo en los últimos meses?*

### *Sugerencias de mejora*

- Sé curioso(a). Pregunta a los demás cómo lo hacen. Inténtalo hacer tú también.

- Diseña un plan de mejora personal, comprometiéndote con él. Comprométete a hacerlo con alguna persona cercana y de confianza.

- Busca apoyo para los momentos más duros del proceso de aprendizaje: evita desanimarte ante las dificultades y no esperes resultados “mágicos” o inmediatos.

- Mantén una mentalidad de mejora continua a nivel personal: no se trata de llegar a un nivel determinado, sino de aprender constantemente.

## **TOMA DE DECISIONES**

*Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.*

Tomar decisiones es una de las actividades críticas no sólo del directivo, sino de toda persona en cualquier ámbito de su vida. Tomar decisiones de manera adecuada requiere:

1. Definir el problema o situación sobre la que hay que decidir.

2. Recoger la información necesaria para poder establecer alternativas razonables.

3. Generar alternativas de acción que resuelvan el problema, anticipando las consecuencias de cada una de ellas.

4. Determinar criterios de decisión.

5. Escoger una alternativa a la luz de los criterios definidos.

Las decisiones correctas son las que se toman siguiendo estos pasos. Pero una decisión correcta no es una decisión *acertada*: en toda decisión hay elementos de incertidumbre, factores que no se pueden controlar. Y estos factores pueden hacer que una decisión correcta no resulte acertada. Aún en este caso, el haber seguido un proceso racional de toma de decisiones permitirá siempre justificar la decisión tomada.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Ante un problema, sabe seleccionar la información relevante para su solución.

- Analiza en profundidad las causas del problema, sin quedarse en lo evidente.

- Explora sistemáticamente varias alternativas, analizando sus posibles consecuencias.

- Define y pondera los criterios a tener en cuenta a la hora de elegir una alternativa.

- Toma las decisiones que le competen en el momento adecuado.

- Contrasta sus decisiones antes de ponerlas en práctica.



### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Dedico tiempo suficiente a definir adecuadamente el problema, tratando de analizar todas las circunstancias y buscando toda la información relevante?*
- *¿Me esfuerzo por buscar alternativas o me quedo con la primera que se me ocurre?*
- *¿Analizo cada una de las alternativas, comparando pros y contras y haciendo una previsión de las consecuencias de cada una de ellas?*
- *Una vez tomada una decisión, ¿diseño un plan de acción realista y concreto?*

### *Sugerencias de mejora*

- Al pensar en un problema, empiezas a analizar sus causas principales.
- Desarrolla alternativas que eliminen una o varias causas principales del problema.
- Especifica qué criterios son relevantes para decidir entre diversas alternativas.
- Haz planes de acción concretos para cada decisión, pensando en qué puede salir mal y qué solución alternativa podría servir si la que hemos escogido no funciona.

## **AUTOCONTROL**

*Es la capacidad de acometer acciones costosas.*

Esta sencilla definición encierra una de las armas más poderosas del ser humano: la capacidad para sacrificar algo en el presente en aras de un logro futuro. Coloquialmente se conoce como fuerza de voluntad. Cuanto más valioso

o placentero sea aquello a lo que se renuncia, y/o cuanto más lejano esté aquello que se pretende conseguir con la renuncia, mayor será la capacidad de autocontrol necesaria para realizar dicho sacrificio. Ni el mejor de los planes de mejora personal, ni la ayuda del *coach* más competente serán útiles sin esta capacidad de la voluntad para dominar las emociones. Una persona sin autocontrol está a su merced y, en definitiva, es mucho menos libre —y es más manipulable— que una persona capaz de dominar su voluntad.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Tiene resistencia al cansancio.
- Es constante y ordenado en el trabajo.
- Termina las tareas que empieza, aunque surjan dificultades.
- Hace lo que considera necesario en cada momento, sin dejarse llevar por lo fácil o apetecible.
- Es capaz de realizar sacrificios para lograr sus objetivos.
- Se concentra a fondo en los temas, sin saltar superficialmente de uno a otro.

*Cuestiones para la reflexión*

- *¿Soy capaz de vencer el cansancio ante tareas complejas o pesadas?*
- *¿Termino las tareas que empiezo?*
- *¿Trato de no darme por vencido ante las primeras dificultades?*

- *¿Me esfuerzo por hacer lo que debo en cada momento?*

### *Sugerencias de mejora*

- Proponte seriamente no abandonar una tarea hasta que no la hayas terminado.

- Plantea pequeños retos diariamente y acostúmbrate a superar las dificultades que conlleva realizarlos.

- Ejercita poco a poco el autocontrol, buscando pequeñas victorias diarias, y felicítate por tus logros.

- Apóyate en una persona de confianza a la hora de realizar tus propósitos. Revisa con ella el grado de avance, los posibles desánimos y las dificultades que encuentres.

## **EQUILIBRIO EMOCIONAL**

*Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.*

Una persona emocionalmente equilibrada no es una persona fría, incapaz de dejarse influir por sentimientos y emociones. Pero tampoco es la persona hipersensible a la que todo le afecta de manera desorbitada. El equilibrio emocional se manifiesta, por un lado, en la capacidad de sentir adecuadamente los mensajes afectivos del entorno y, por otro, en la capacidad para expresar con mesura las propias emociones. Un estado de ánimo estable, sin grandes altibajos, permite disfrutar asimismo de las emociones y

los sentimientos de cada situación. El equilibrio emocional es propio de la madurez.

*Comportamientos característicos (críticos):*

- Reacciona equilibradamente ante situaciones conflictivas.
- Es paciente con las propias limitaciones y con las de los demás.
- Utiliza un tono respetuoso al corregir los fallos de los demás.
- Mantiene un ánimo estable sin variaciones bruscas ante el menor cambio de circunstancias.
- Es sensible ante las alegrías y las penas de los demás, demostrándolo con naturalidad y sin excentricidades.
- Apacigua los ánimos en momentos de especial tensión.

*Cuestiones para la reflexión*

- *¿Reacciono desproporcionadamente —para bien o para mal— ante las diferentes circunstancias?*
- *¿Tengo explosiones de mal humor?*
- *¿Mantengo mi estado de ánimo relativamente estable?*
- *¿Soy capaz de controlar y comprender mis emociones?*

### *Sugerencias de mejora*

- Analiza objetivamente tu comportamiento y tus reacciones, para detectar posibles situaciones en las que tiendes a perder los nervios o a reaccionar desproporcionadamente. Pregúntate por qué te alteran esas circunstancias y qué ganas con hacerlo.
- Mantén un ánimo estable, buscando los aspectos contrarios de cada emoción: busca el aprendizaje en las derrotas y la humildad en las victorias, enfrentate al miedo, consuélate en el dolor, etc.
- Ante las discusiones, trata de tomar distancia y adoptar un papel conciliador, sin darte por aludido cuando se producen ataques personales.
- Aprende a expresar tus sentimientos de manera natural, sin excentricidades ni exageraciones, pero tampoco con pudor o rigorismos excesivos.

## **INTEGRIDAD**

*Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.*

La integridad señala a una persona de una pieza, sin fisuras, clara, honesta y coherente. No parece especialmente difícil y, de hecho, la mayor parte de las personas se calificarían como íntegras. Pero mantener la coherencia las 24 horas del día, 7 días a la semana y 52 semanas al año puede resultar una pesada carga si

no responde a una realidad profunda de la persona, es decir, si tan solo se pretende aparentar integridad. Empleados, hijos, alumnos... Son muchos los ojos clavados en nosotros a lo largo del día; ojos que detectan la incongruencia, la falsedad y la diferencia entre lo que se dice, lo que se piensa y lo que se hace. La ejemplaridad de un directivo, un padre o un maestro nace y se fundamenta en la integridad así entendida. Y de esta ejemplaridad, a su vez, nacen la confianza y la verdadera autoridad moral.

### *Comportamientos característicos (críticos):*

- Opina y actúa según lo que piensa: es sincero y transparente.
- Presenta la verdad sin tapujos, en el momento adecuado y de forma amable.
- Asume los compromisos adquiridos.
- Usa con propiedad la información confidencial sin utilizarla indiscretamente en detrimento de otras personas.
- Su comportamiento es coherente con sus principios.
- Actúa con justicia a la hora de reconocer, defender y exigir aquello que le corresponde a cada persona.

### *Cuestiones para la reflexión*

- *¿Soy un ejemplo para los que trabajan conmigo?*
- *¿Mantengo la coherencia entre mis principios y valores, por una parte, y mis decisiones, por otra?*

- *¿Es la justicia<sup>1</sup> un criterio real en mis decisiones diarias?*
- *¿Mantengo los compromisos, aunque a veces supongan una pesada carga?*

### *Sugerencias de mejora*

- Detente a pensar cuáles son los principios básicos que guían tus actuaciones: corrige lo que sea necesario y permanece fiel a ellos.
- Trata de no juzgar a los demás, al menos precipitadamente; disculpa, comprende y corrige en lugar de juzgar y criticar.
- Conoce tus limitaciones: si no sabes algo, di que no lo sabes; si un encargo te viene grande, pide ayuda; si sabes que no vas a poder cumplir unos plazos, négócialos.
- Compórtate de tal manera que si lo que haces saliera publicado en la portada de periódico más vendido de tu ciudad, te sentirías orgulloso de ello.

---

<sup>1</sup> “La JUSTICIA, en este modelo, es la capacidad de asimilar un sistema de valores coherente y rico, que tenga en cuenta las consecuencias de las propias acciones en los demás y en uno mismo. Una persona justa se rige por el deber ser, aunque cueste, y sabe equilibrar adecuadamente los derechos y deberes de todos los afectados en la decisión, incluidos los deberes con uno mismo... Los «sentimentales», que se dejan llevar únicamente por lo que les pide el corazón, acaban siendo injustos con las personas que les rodean e incluso con los propios valores personales” (CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P.; *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA, Pamplona, 2009. Página 142).

## UN MÉTODO PARA DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS

Una forma de desarrollar competencias de liderazgo es realizando un plan personal de competencias ya que existe la convicción de que el mismo debe partir de la libre intervención y reflexión del interesado. Además se trata de un modo de lograr la motivación necesaria porque “cada persona tiene sus propios objetivos, su ritmo de aprendizaje y sus circunstancias. Un plan de mejora que resulte eficaz para una persona no tiene por qué resultar igualmente práctico para otra” (Cardona y García-Lombardía, 2009: 109).

El método consiste en leer las competencias una a una, concentrándose especialmente en las “preguntas para la reflexión”. Luego elegir, después de un proceso de reflexión personal sobre las propias carencias o áreas susceptibles de mejora, un máximo de 3 competencias de las 19 anteriormente presentadas. Luego elegir 3 “comportamientos característicos” a mejorar (sugeridos en cada competencia). Y finalmente, desarrollar 2 “acciones de mejora” para cada “comportamiento característico” escogido. Las acciones de mejora deben intentar cumplir con las condiciones *SMART* (siglas inglesas correspondientes a *Specific / Measurable / Attainable / Relevant / Trackable*) o, en castellano, MARES: **M**edibles (bien definidas y fáciles de seguir); **A**sequibles (realistas teniendo en cuenta las circunstancias personales); **R**elevantes (deben ser



un reto que valga la pena asumir); **E**specíficas (deben ser comportamientos concretos); y **S**eguibles (deben poderse establecer hitos de progreso). En el Cuadro 7, se presenta un formato que puede ayudar a facilitar el poner por escrito los pasos anteriormente descritos para cada competencia.

Cuadro 7: Acciones concretas de mejora

COMPETENCIA 1:

*1er. Comportamiento característicos a mejorar:*

---

**Acciones de mejora:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

*2do. Comportamiento característicos a mejorar:*

---

**Acciones de mejora:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

*3er. Comportamiento característicos a mejorar:*

---

**Acciones de mejora:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Al realizar este tipo de ejercicio se tendría la oportunidad de reconocer la necesidad, como ha apuntado Meza (2005: 84), “de analizar lo que se hace cuando se enfrentan problemas complejos; cómo se utilizan el conocimiento científico y la capacidad intelectual; cómo se enfrentan situaciones inciertas y desconocidas; cómo se elaboran y modifican rutinas, experi-

mentan hipótesis de trabajo, utilizan técnicas... y cómo se recrean e inventan procedimientos tareas y recursos”.

Otro gran apoyo para desarrollar este plan personal de desarrollo de competencias es cumplir con un “programa de seguimiento” a través de un proceso de asesoramiento profesional. “La persona que verdaderamente intenta desarrollar competencias necesita un acompañamiento individualizado, en muchos casos con un esfuerzo apropiado de *coaching*” (Cardona y Wilkinson, 2009: 22-23).

Según la experiencia del autor, dictando talleres y cursos en desarrollo de competencias de liderazgo para directivos, la elaboración de planes personales basados en un modelo de competencias concreto, sustentado y claro como el aquí presentado, puede lograrse con eficacia en el ámbito escolar. Y no hay duda que para elaborar tales planes personales es necesario un esfuerzo intelectual adicional en el que es necesario el conocimiento de uno mismo, lo cual implica un esfuerzo de introspección y de reflexión que requiere de una cierta capacidad para analizar el propio comportamiento a la luz de la racionalidad, buscando la explicación a las diferentes reacciones, sensaciones y sentimientos experimentados.

Al poder identificarse cada competencia con una dimensión, con un concepto que la describe claramente y unos comportamientos característicos que ayudan a reflexionar so-

bre ella, se puede lograr detectar áreas donde hay una necesidad específica de formación y desarrollo.

## **CONCLUSIÓN**

Ha existido una evolución sobre la comprensión del liderazgo. En esto las ciencias sociales, la antropología, la psicología y la filosofía han ayudado mucho, así como las innumerables investigaciones y reflexiones de especialistas en la gestión de organizaciones humanas. Así, una de las primeras conclusiones que se pueden obtener es afirmar que el liderazgo “se hace”. Es decir, se pueden desarrollar hábitos propios para poner en práctica un buen liderazgo. Eso no quiere decir que algunas personas no tengan ya en su carga genética algunas disposiciones para liderar. Pero ya es frecuente entender que todo ser humano puede adquirir y configurar competencias, hábitos y virtudes, elevando así su condición humana como persona a ser tomada como ejemplo; y al contrario, ese mismo ser humano puede romper con vicios o hábitos negativos que estaban destruyendo su vida y su personalidad.

Pero para construir competencias se requiere esfuerzo personal. Se requiere de capacidad para “concretar” propósitos, acciones, actitudes, que poco a poco van ayudando a lograr el lugar deseado, el sitio al que se apunta llegar, la virtud. Y quien desarrolla competencias de liderazgo y virtudes humanas, mejora la con-

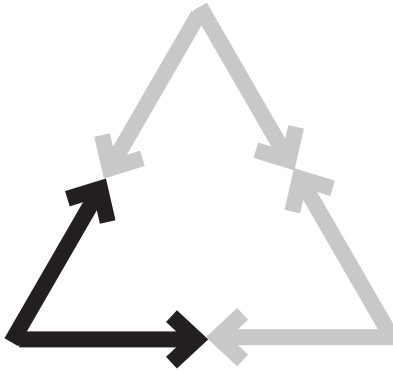
vivencia porque sus acciones ofrecen armonía, concordia y capacidad de diálogo. Además —y pensamos que esto es fundamental— quien desarrolla virtudes y competencias de liderazgo, y se esfuerza sinceramente por conseguirlas, entiende más los defectos de los demás porque sabe lo que cuesta poner en prácticas esas virtudes y esas competencias.

El ser humano es complejo, y mucho más complejo es dirigirle para alcanzar objetivos comunes porque cada quien es distinto y tiene intereses diversos. Y es precisamente esa complejidad de la tarea directiva la que nos recuerda que dirigir es, efectivamente, “educar”.

Ser líder de una organización educativa, es ser mucho más profundamente un verdadero educador, ya que no educará dando clases (aunque un directivo podría perfectamente dar unas horas de la semana, ya que eso le conviene para no perder el contacto con los alumnos), pero educará con su disposición personal por escuchar con atención y empatía a los demás, educará siendo puntual a la hora de iniciar y terminar una reunión, educará tomando decisiones prudentes, sabiendo motivar y sabiendo conectarse emocional e intelectualmente con sus interlocutores, y educará, protegiendo y enseñando competentemente los valores que guían las acciones del centro educativo que lidera.

## *Capítulo 2*

# DAR SENTIDO DE DIRECCIÓN



### **LO QUE HACEN LOS MEJORES LÍDERES: DAR SENTIDO DE DIRECCIÓN**

La dimensión del liderazgo además de desarrollar competencias interpersonales y de autoliderazgo, tiene como una de sus áreas prioritarias articular una cultura organizacional basada en valores o principios que den sentido a todo lo que se hace. “La existencia (o falta de existencia) de un enfoque claro hacia el éxito... establece el contexto para casi todo lo que le sucede a la organización u ocurre en ella. Sin ese enfoque claro el liderazgo se convierte en una lucha cotidiana con problemas aparentemente aislados. Los miembros de tales organizaciones

trabajan para vivir, no porque persigan un propósito superior” (Albrecht, 1996: 11).

Sin sentido de dirección los esfuerzos de todos los participantes en el centro educativo, profesores, personal de apoyo, directivos y coordinadores, e incluso, padres, representantes y alumnos, se diluirían en intereses particulares. Serían esfuerzos aislados en el que cada quien va por su lado, gastando energías necesarias para lograr la verdadera misión de una institución de servicios de mejoramiento espiritual de la persona humana. Y no hay duda, de que en educación, estos principios rectores son vitales. La educación no es neutra, porque parte de una concepción de la persona y de la educación. De eso se trata el presente capítulo. El directivo educacional debe partir de algún lugar para que los esfuerzos de la comunidad que guía apunten claramente al mismo sitio y con las mismas intenciones. Y debe procurar que los estilos personales de quienes laboran y colaboran en el centro trabajen por alcanzar la auténtica misión del mismo.

Una vez que la organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del directivo se comunican y transfieren a los estados mentales de los colaboradores (Schein, 2006). Y una de las formas de dar dirección al centro y transferir las convicciones a los que forman parte de éste, es proponiendo una serie de conceptos que podrían denominarse “ideario

institucional” o “principios rectores” los cuales deben ser claramente conocidos, entendidos y estudiados por todos.

### **LO QUE HACEN LAS MEJORES ORGANIZACIONES: SEGUIR PRINCIPIOS**

En la actualidad muchas instituciones tienen una declaración de sus principios rectores, los cuales inspiran el modo como deben hacerse las cosas y ofrecen valores con los cuales pueda humanizarse el trabajo que allí se realiza facilitando las relaciones y dando un sentido de dirección positivo. Podemos encontrar principios rectores en universidades, fundaciones y empresas comerciales. Casi siempre se presentan en la página web, y se desarrollan enunciando palabras clave o como declaraciones en párrafos cortos que explican un conjunto de convicciones y deberes. Véase un extracto de algunas instituciones en el Cuadro 8.

Los centros educativos no son ajenos a esta realidad puesto que el objetivo de éstos en nuestros días consiste en “favorecer, instaurar, consolidar y hacer rendir *la unidad* del sujeto humano, antes que nada, en los ámbitos que prioritariamente forjan su humanidad *personal*: es decir, en los dominios *de la inteligencia y la voluntad* –que son los que, a fin de cuentas, le permiten relacionarse con la verdad, la bondad y la belleza–, *no tomados aisladamente*, sino en su recíproca conjunción enriquecedora –incluida la resonancia afectiva–, de modo que contri-

buyan a fortalecer la unidad del educando y «tiren» de todo él en la única dirección en la que puede encontrar su plenitud” (Melendo y otros, 2008: 13)

Aquí intentamos ofrecer algunas descripciones conceptuales que ayuden a guiar el trabajo pedagógico, administrativo y directivo para que no se desvíe y procure así apuntar hacia la excelencia y el logro eficaz de objetivos centrados en el auténtico desarrollo académico, humano y espiritual de las personas que conforman una institución educativa.

Con frecuencia sucede que al evaluar la acción docente, no tenemos un camino concreto y acertado, o no tenemos “razones de acción pedagógica”, o no contamos con un modelo de referencia. Tales razones o tal modelo podría ayudarnos a lograr el éxito en el hecho educativo, pues es desde la operación contemplativa, desde la teoría, donde se apoya la praxis educativa (Vizcaya, 2004).

Los principios son normas de actuación. Referidos a la formación humana, los principios se pueden definir como “elementos definitivos y válidos que orientan una práctica educativa” (García Hoz y otros, 1997: 227). Y son “rectores” porque los mismos dirigen y gobiernan las acciones de quienes hacen posible el centro educativo. De hecho, la manera como se viven estos principios, configura la cultura organizacional del centro ya que éstos suministran reglas de conducta y estilos de actuación.



Cualquier organización educativa necesita partir de un “mapa de la educación”, es decir, de una primera etapa en la formulación de un diseño educativo. De ahí que en este documento se deba partir inicialmente de un concepto de “educación”, se profundice en el mismo agregándole valoraciones como “integral” y “personalizada”, para luego pasar a principios fundamentales a poner en práctica en la diaria convivencia del centro y en el desarrollo de los padres, profesores y alumnos. Los principios que se proponen en el presente escrito son: “respeto”, “integración”, “diálogo”, “solidaridad”, “participación”, “democracia”, “equidad”, “orden”, “responsabilidad”, “sinceridad”, “espíritu de trabajo”, “autoperfeccionamiento” y “serenidad”.

Estos conceptos pueden enunciarse en la página web del centro, o en un tríptico informativo. Pero además proponemos que se expliquen de manera más extensa en un documento que pueda ser usado para la reflexión y discusión entre profesores, alumnos, padres y representantes, de manera de ofrecer espacios de diálogo y formación conjuntos, y de oportunidades para enriquecerlo y desarrollarlo con el tiempo y según las nuevas necesidades que se van presentando como resultado de la acumulación de experiencias y la aplicación de estos principios en el diario hacer y vivir del centro educativo.

Cuadro 8: Principios rectores de algunas instituciones

<b><i>Universidad Central de Venezuela</i></b>	
Democracia	Pertinencia
Justicia social	Cogobierno
Solidaridad humana	Equidad
Libertad	Excelencia
Autonomía	Competitividad institucional
Pluralidad	Eficiencia
<b><i>Fundación Nacional de Estudios Políticos “Raúl Leoni”.</i></b>	
Apertura	Pertenencia
Integración	Formación
<b><i>Dow AgroSciences</i></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar e incorporar los aportes del público con respecto a nuestros productos y operaciones.</li> <li>• Suministrar los productos químicos que puedan fabricarse, transportarse, utilizarse y eliminarse en forma segura.</li> <li>• Considerar crítica la conservación de recursos, medio ambiente, seguridad y salud para todos los productos y procesos existentes y nuevos.</li> <li>• Proporcionar información sobre los riesgos para la salud o para el medio ambiente y proseguir con las medidas de protección para los empleados, el público y los interesados clave.</li> <li>• Trabajar con los clientes, transportadores, proveedores, distribuidores y contratistas con el fin de fomentar la seguridad en el uso, transporte y eliminación de los productos químicos.</li> <li>• Operar nuestras instalaciones para proteger el medio ambiente y la salud y la seguridad de nuestros empleados y el público en general.</li> </ul>	

## **EDUCACIÓN**

Educar proviene de “educere” que es *sacar de dentro hacia afuera*, y que viene a su vez de “educare” que significa criar, alimentar. Los

tratadistas han recordado que el verdadero sentido de la educación es hacer que el discípulo se “auto-eduque”, saque lo mejor de sí, despliegue lo que es capaz de hacer por sí mismo. Por eso, la educación más que “criar”, más que “enseñar” o “informar” o dar una clase, es lograr “sacar de dentro afuera” (“educere”). Jacques Maritain (1943: 12) expresa que “la primera finalidad de la educación es formar al hombre, o más bien guiar el desenvolvimiento dinámico por el que el hombre se forma a sí mismo y llega a ser un hombre”. Detrás de esta afirmación existe una reflexión acerca de lo que es el ser humano. Y en efecto, el autor destaca las claras diferencias entre la idea de hombre científica, fenomenolizada, sin referencia a una última realidad; y una idea ontológica del hombre, que no es enteramente verificable en la experiencia de los sentidos y cuyo objeto son los caracteres esenciales e intrínsecos.

Por su parte, nos indica González-Simancas (1992: 31) que “la educación es una maravillosa aventura que consiste en el despliegue progresivo de uno mismo hasta el más pleno desarrollo que a uno le sea posible: como ser humano, como persona; por entero y en su irrepetible singularidad; abriéndose al mismo tiempo a la realidad en la que vive —que es natural, social y trascendente—; y comprometiéndose solidariamente con ella, mediante el recto uso de la libertad”. Este modo de entender la educación, opina el mismo autor, se opone

a una opinión que suele confundir a muchos. La opinión o la creencia de que la educación es algo que fundamentalmente “se nos hace” desde fuera. La educación es algo que cada persona hace por sí misma y en sí misma. El “autodesarrollo”, el crecimiento personal: en eso consiste la educación.

Por último nos expresa Francisco Altarejos (1986: 93) que “se considera que una actividad ha sido realmente educativa, cuando el educando ha obtenido un aprovechamiento personal de ella. Puede enseñarse algo sin que el discente aprenda nada; entonces ha habido una enseñanza, pero no ha habido educación. Para que se dé, se precisa la concurrencia entre la actividad del educador y del educando”. Según esto, la educación es siempre logro personal: se educa cuando alguien aprende. Por tanto, educar es mucho más que enseñar. Se trata de un proceso complejo que exige una recta comprensión de la realidad del hombre y de sus dimensiones, necesidades, limitaciones y potencialidades.

## **EDUCACIÓN INTEGRAL**

Además de entender lo que es “educar” en su sentido profundo, se debe tratar de una educación que toma en cuenta todas las dimensiones de la persona: su corporeidad, inteligencia, voluntad, afectividad y trascendencia. Que sea educación “integral” quiere decir “íntegra”, completa, total, profunda. No puede tomarse

por educación integral aquella que sólo se enfoca en los conocimientos de diferentes áreas o disciplinas del saber. Integral significa que se toma en consideración otras dimensiones de la persona: lo cognitivo para saber; pero además, lo afectivo para educar las emociones y ponerlas al servicio del desarrollo de las demás dimensiones; la voluntad para que busque siempre el bien que la inteligencia le presenta como resultado de la reflexión; lo corpóreo para desarrollar un cuerpo sano; etc.

Los centros educativos no son lugares en donde los jóvenes asisten para formarse sólo intelectualmente; son lugares que deben permitir desarrollar la voluntad a través de los hábitos de orden, limpieza, presentación personal, autocontrol, urbanidad, etc. Pero además, lugares para ayudar a reconocer los propios sentimientos y los de los demás para encauzarlos positivamente. Y no se puede olvidar un reto: lugares de desenvolvimiento espiritual y trascendental. Donde se pueda impartir saberes religiosos, y en donde se facilite la solidaridad con los más necesitados.

“Cualquier hombre y cualquier mujer tiene el derecho a que en su educación se incluya el conocimiento de que la religión existe. Dado su carácter de relación libre, no se puede *imponer* pero hay obligación de ofrecer” (García Hoz y otros, 1997: 232). Por lo tanto, ofrecer posibilidades para formar a niños y jóvenes en una religión no es un proceso de “ideologización”

como se ha pretendido hacer ver desde algunas instancias políticas, sino una gran oportunidad de educación integral que posibilita desarrollar la capacidad naturalmente humana de relacionarse con un Ser Trascendente.

### **EDUCACIÓN PERSONALIZADA**

Además de integral, la educación debe ser “personalizada”. Este término ha sido usado de manera científica y rigurosa por el Catedrático español Víctor García Hoz en un variado número de obras, pero especialmente, y de manera sistemática, en su “Tratado de Educación Personalizada” que contiene treinta y tres (33) volúmenes. En el primero de ellos (1993: 44), dice que la educación personalizada es:

- Perfeccionamiento intencional de la persona humana en su singularidad, dignidad y trascendencia.
- Perfeccionamiento de cada persona humana mediante la adquisición de conocimientos, el desarrollo de aptitudes y la promoción de valores.
- Capacitación para formular el propio proyecto personal de vida y llevarle a cabo con seguridad, dignidad, conciencia y libertad.
- Preparación para la vida interior y para la vida de actividad y relación en los ámbitos de la familia, del trabajo y de la vida social reglada, de la amistad y el tiempo libre, y de la trascendencia.

- Capacitación para descubrir y participar en la alegría de vivir surgida de la Obra Bien Hecha y de la solidaridad bien vivida.
- Preparación para la participación solidaria y eficaz en la mejora de la comunidad humana, mediante el trabajo y la participación social en sus diferentes manifestaciones.
- Una forma de vida que prepara para vivir mejor.

La educación personalizada es una educación centrada en la persona humana, lo cual indica que los estudiantes y sus padres, deben ser tratados como tales y no como números de un carnet o de una cuenta bancaria o de un registro burocrático. Cada estudiante es una persona individual, con sus debilidades y fortalezas; con una historia y biografía personal. Esto indica que cada persona debe ser entendida en su contexto, y que la misma no puede ser objeto de generalizaciones y, mucho menos de descalificaciones o de un trato contrario a la dignidad que le es propia.

A continuación desarrollaremos por separado cada principio rector, y al final mostraremos un cuadro de ejemplo en el que se resume muy sucintamente todo lo dicho con anterioridad, y que puede servir para colocar en el tríptico informativo del centro educativo (Véase Cuadro 9).

## **LIBERTAD**

Aquí entendemos la libertad, en sentido clásico, como aquella capacidad de elegir el bien, es decir, elegir aquello que es más conveniente para alcanzar la plenitud humana.

Este concepto de libertad recuerda que una de las dimensiones fundamentales del hombre es la libertad, por tanto, “la máxima expresión de la persona es el uso efectivo de la libertad, que se manifiesta en la capacidad de gobierno de sí mismo, en la capacidad de ser ley de sí mismo. La realización de la persona es imperfecta en la medida en que se hace un uso imperfecto de la libertad. El camino hacia la perfección del hombre, es decir, su educación, puede ser considerado como un despliegue sucesivo de las posibilidades de hacer un uso, digno y eficaz, responsable de la libertad” (García Hoz, 1997: 75-76).

Además, al hablar de libertad, facilitamos la comprensión de que la persona humana es origen de sus propias acciones, es decir, libre y por consiguiente responsable. Damos así, apertura a la posibilidad de desarrollar proyectos y programas que ayuden a hacer uso de la libertad; que la misma se realice en el tiempo y se convierta en una libertad moral, que elige buenos actos, capaces de formar hábitos y virtudes; una libertad que lleve al compromiso, la solidaridad, el servicio y la entrega generosa en beneficio de los demás y la comunidad local y nacional. En efecto, “no se puede hablar de



educación en sentido propio, de educación real y auténtica, a menos que ésta cumpla la condición de perfeccionar todas las manifestaciones de la naturaleza humana, hacer a un hombre capaz de responder a todas las exigencias de su vida y desarrollar la persona del sujeto con todas las posibilidades y limitaciones, dando unidad a su vida” (García Hoz, 1997: 78).

Esta postura es de una novedad pedagógica única, porque rompe con el esquema contemporáneo de entender la educación como proceso destinado a la sola adquisición de conocimientos. Al contrario, “la finalidad más clara de la educación es la de estimular y orientar la capacidad de hacer uso responsable de la libertad, a través de la cual el hombre gobierna su vida de acuerdo con las exigencias de la dignidad de la persona humana” (García Hoz, 1997: 78).

## **PARTICIPACIÓN**

El ser humano es el único ser participante por naturaleza. “Como ser racional y libre –y por lo tanto responsable–, esto es, como *persona*, está llamado a ‘tomar parte’ consciente y libremente en el cultivo de los bienes que la naturaleza le otorga, para mejor servirse de ellos; en el desarrollo y orientación de su propia vida personal; en la estructuración y conducción de la sociedad; en la orientación de la historia. Se le ha entregado su propia existencia y el mundo

circundante como misión: para que lo administre y perfeccione” (Fiallo, 1996: 37).

La participación es una de las herramientas fundamentales para lograr el desarrollo de la libertad responsable dentro del centro educativo. “No hay educación completa si de algún modo los estudiantes no participan en las decisiones relativas a la vida escolar. Dicho está que esta participación habrá de irse ampliando a medida en que el muchacho crece en edad y desarrollo psicológico” (García Hoz, 1997:183).

La participación, bien canalizada, exigiendo responsabilidad sobre los propios actos y encargos, es una oportunidad para desarrollar el buen uso de la libertad, la autoestima, el fomento de la creatividad y el trabajo en equipo.

## **RESPECTO**

El “respeto” es uno de los valores modernos más en desuso y que debe ser rescatado y educado. La juventud de todos los tiempos necesita aprender a respetar al otro, a los otros, al que es distinto, al que opina de otra forma, al que decide por cualquier otra opción distinta a la personal.

Respeto deriva de la palabra latina *respectum*. Nuestro vocablo “respeto”, derivado también de ése término latino, indica relación, como cuando decimos: “Respeto a esa cuestión”, para indicar “en relación con esa cuestión”. Tener respeto hace referencia, por tanto, a la relación más idónea que tenemos con algo o

con alguien. O, mejor, al tipo de relación que tenemos con ese algo o alguien, según su condición y naturaleza.

Cuando exigimos respeto a los estudiantes, les exigimos reconocimiento, veneración, fervor, aprecio, deferencia, cortesía y tolerancia. Cuando respetamos, podríamos explicar, consideramos especialmente la existencia de otro igual a nosotros, con su dignidad, con sus peculiaridades. Respetamos cuando aceptamos reglas de juego, cuando acatamos una ley, un ordenamiento. Y al actuar así, veneramos todo cuanto nos rodea, aceptamos que es necesario un orden en las relaciones. Orden lógico para convivir en paz, en armonía, con equilibrio, buscando el bien de todos y facilitando que cada cual pueda tener oportunidad para contemplar, para reflexionar, para desarrollar plenamente su condición personal y social.

## **INTEGRACIÓN**

“Quien no participa no se integra” (Otero y Corominas, 1988: 105). Integrar es formar parte de un todo o completar un todo con las partes que faltaban. Integración es acción y efecto de integrar, tal cual lo expresa la Real Academia de la Lengua Española. Por lo tanto, habrá integración en un colegio cuando en esa realidad no falte ninguna de sus partes, es decir, cuando todos sus miembros forman parte.

La integración permite generar una auténtica sociedad en la que la pluralidad de sus

miembros, por una unión moral y estable, coopera al bien común con sus actos.

La verdadera integración exige ciertas condiciones. Son ellas: (a) un mínimo de bienestar; (b) paz y concordia entre los miembros; (c) cooperación de todos; (d) unidad y pluralismo; (e) unión de voluntades y (f) motivación hacia la integración por medio de la participación.

La integración como valor supera barreras por causa del sexo, la religión, las ideologías políticas, la raza y el nivel cultural y socioeconómico. La integración reconoce la posibilidad de aprender siempre del otro.

## **DIÁLOGO**

“El diálogo, es quizás, una de las necesidades más sentidas en una sociedad tan autista como la actual. No es difícil percibir que las palabras se muestran hoy inoperantes e inexpressivas” (Ortega Ruiz y Mínguez Vallejo, 2001: 54). El fundamento de la convivencia humana es, por tanto, el diálogo: ese proceso que permite a dos o más personas manifestar alternativamente sus ideas, afectos y pensamientos en un ambiente de confianza, cordialidad y amistad sincera. “Entablar conversación con alguien pone en juego una serie de recursos intelectuales y morales de gran calado y envergadura humana. El flujo verbal que encauza la conversación significativa anuda los lazos que articulan la relación más propiamente humana” (Barrio Maestre, 2006: 62).

Con el diálogo se fomenta la capacidad de compartir, permitiendo crear la verdadera y genuina “comunidad” humana, una comunidad donde lo básico es la apertura a los demás, una comunidad donde la “conversación” permite el entendimiento.

Las condiciones a educar para lograr el desarrollo del diálogo como valor educativo son: (a) saber escuchar al otro; (b) no creerse superior o mejor que el otro; y (c) saber hacer buenas preguntas.

La ventaja de una comunidad educativa en torno al valor “diálogo” ofrecería oportunidades para: iniciar, mantener y perpetuar relaciones de amistad; conocer bien al otro enriqueciéndose de sus experiencias singulares; y contemplar lo verdadero, lo bueno, lo bello y lo justo de una idea que se desarrolla a lo largo de una conversación entre amigos y conocidos.

## **SOLIDARIDAD**

La solidaridad es uno de los valores más reivindicados últimamente. Y el humanismo cristiano siempre lo ha tenido como actitud fundamental para el auténtico desarrollo de la persona, para orientar su sentido en la vida. “La solidaridad en su sentido etimológico (de ‘solidus’ = fuerte, consolidado; de la misma raíz que ‘soldar’) significa fuerza, unión, cuyo principio dinámico más radical en el hombre es el amor, cuyo objeto propio es la unión con los otros. La solidaridad nace del amor mismo

y se refuerza en la experiencia de que muchas aspiraciones humanas ‘sólo pueden alcanzar su adecuado cumplimiento en relación con los demás hombres’ (García Hoz, 1993: 73).

Cuando intentamos educar la solidaridad, invitamos al estudiante a “dar” y a “darse” a los demás. “El dar tiene el gran valor de otorgar sentido a la vida humana. El hombre se siente verdaderamente digno cuando da algo a los otros; en el dar se halla una de las respuestas a la gran pregunta de por qué o para qué vive el hombre” (García Hoz, 1993: 74). El “servicio” es uno de los términos que mejor expresa la gran misión del hombre y de la mujer solidarios. Servir es dar, ofrecer un bien al otro. En el servicio podemos reconocer la necesidad que tenemos de los otros, por tanto, “en tanto que conocimiento, la solidaridad es conciencia de que en cierto modo somos uno mismo con los demás; en ella va incluida la convicción de que, así como yo necesito de la vida de los otros, los otros necesitan también de mi propia vida” (García Hoz, 1993: 74-75).

## **DEMOCRACIA**

Educar para la democracia afina sus raíces en una coherente visión del ser humano y de su vocación social, de su naturaleza participativa. Es por eso que la escuela de hoy debe ser escuela de “democracia”: ese espacio amplio que ofrece oportunidades para el sano desarrollo de capacidades que apuntan a lograr “una so-

ciudad gestionada por el pueblo desde la base: abierta a todos los seres humanos para que de forma consciente, libre, responsable, orgánica, eficiente y, por derecho propio, puedan (a) participar en el disfrute equitativo y humanizador de los bienes y servicios que la era contemporánea es capaz de brindar (participación en el tener); (b) participar en el diseño y desarrollo de la sociedad (participación en el aportar); y (c) participar en la toma de decisiones que se realice en todos los centros de poder en los cuales se ventilen asuntos que interesen a sus vidas (participación en el decidir). Todo en el marco de la promoción de una cultura del amor y la justicia” (Fiallo, 1996: 6).

La escuela es una pequeña sociedad con normas de convivencia y de trabajo que hay que respetar constantemente, y que invitan—deben invitar— a actuar con iniciativa propia desarrollando el deber de participar responsablemente. En este sentido, todas las actividades de la escuela deberían buscar formar al futuro ciudadano, su conciencia de hombre y mujer que puede aportar algo al establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de un sistema de libertades como la democracia.

Vivir en democracia sugiere tratar de desarrollar actitudes de diálogo, trabajo en equipo, orden, espíritu de servicio, respeto y participación. Actitudes que exigen el desenvolvimiento de las capacidades más plenamente humanas: la inteligencia y la voluntad.

## **EQUIDAD**

La equidad es la justicia del caso particular. Cada niño, cada joven, cada familia es diferente, por eso, hay que concentrar esfuerzos en “personalizar” los casos, darles el tratamiento adecuado según sus características y especiales circunstancias.

Se trata, como lo expresa el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, de vivir una especie de “justicia natural” no apegada a la letra de la ley positiva, una disposición de ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

## **ORDEN**

El orden es necesario para la eficacia educativa, para el trabajo docente y para el mejor aprovechamiento del tiempo y del trabajo de los alumnos. Ordenar las actividades, jerarquizar necesidades, seguir instrucciones lógicas, mantener los espacios y los instrumentos de trabajo en orden, producir e imprimir documentos con orden, permiten una armonía necesaria para propiciar un ambiente exigente, armónico, responsable y profundamente humano.

Sin orden no se pueden lograr los objetivos deseados. Se buscaría, por tanto, fomentar en todos la virtud del orden, que es aquella que tiene una persona cuando “se comporta de acuerdo con unas normas lógicas, necesarias para el logro de algún objetivo deseado y previsto, en la organización de las cosas, en la distribución



del tiempo y en la realización de las actividades, por iniciativa propia, sin que sea necesario recordárselo” (Isaacs, 2000: 115).

## **RESPONSABILIDAD**

Responsabilidad es la “habilidad” de “responder” ante los compromisos asumidos libremente. Hay razones suficientes para que nos enfoquemos más en nuestras responsabilidades en lugar de nuestros derechos. ¿Por qué? Porque una sociedad manejada por la responsabilidad promueve el servicio, la tolerancia, el compromiso, el respeto y el progreso; mientras una sociedad centrada en el derecho tiende a la confrontación. Cuando no asumimos nuestras responsabilidades hacia los demás, les obligamos a que insistan en sus derechos.

La responsabilidad obliga al ser humano a “tener que rendir cuentas; no sólo aguantar las consecuencias de la propia actuación” (Isaacs, 2000: 134). Una escuela debe ser ámbito de responsabilidades: el profesor, el directivo, el personal de apoyo, el representante debe asumir sus propias responsabilidades facilitando así un trabajo en comunidad creativo y eficaz, promoviendo la solidaridad y alcanzando juntos el verdadero bien común.

## **SINCERIDAD**

La sinceridad es la virtud propia del individuo que “manifiesta, si es conveniente, a la persona idónea y en el momento adecuado, lo

que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa, lo que siente, etcétera, con claridad, respecto a su situación personal o a la de los demás” (Isaacs, 2000: 167). Una institución educativa donde laboran tantas personas distintas, exige de la sinceridad para lograr una sana y completa comunicación, para dialogar acerca de los objetivos que se persiguen cuando no se están poniendo los esfuerzos necesarios para ello, para lograr puntos de encuentro y para facilitar un ambiente de confianza y sana amistad.

### **ESPÍRITU DE TRABAJO**

El espíritu de trabajo es la disposición que permite constantemente aprovechar el tiempo al máximo realizando la tarea o el trabajo que cada quien tiene asignado. Una persona con espíritu de trabajo es una persona laboriosa, porque “cumple diligentemente las actividades necesarias para alcanzar progresivamente su propia madurez natural y sobrenatural, y ayuda a los demás a hacer lo mismo, en el trabajo profesional y en el cumplimiento de los demás deberes” (Isaacs, 2000: 255).

La educación exige de ambientes que “contagien” en espíritu de trabajo y laboriosidad. Sólo trabajando diligentemente es posible alcanzar los objetivos educativos previstos.

## **AUTOPERFECCIONAMIENTO**

En todo ser humano hay imperfección, pues “no le ha sido dado al hombre un ser terminado ya, una vida hecha, plenamente desarrollada, completa. Ni su razón conoce toda la verdad. Ni su voluntad abarca todo el bien. Ni su sensibilidad toda la belleza. Ni su cuerpo es un todo acabado que no requiera mantenimiento” (Fiallo, 1996: 33). Pero también hay ansias de perfección. En cada uno de nosotros vive “el impulso a desarrollarnos en sentido de nuestro propio perfeccionamiento; de ser cada vez más, de manifestar, en forma creciente, lo humano en nosotros” (Fiallo, 1996: 34).

Etimológicamente, “perfecto” es lo completo, lo acabado, lo logrado. En ese sentido, podemos afirmar que “la educación puede entenderse como el perfeccionamiento intencional del ser humano. La base o fundamento del proceso educativo radica en la tendencia de la persona a la *plenitud de su ser*; esto es, a la *perfección*” (García Hoz y otros, 1997: 212). Por tanto, como valor, el autoperfeccionamiento debe ser un objetivo personal de quienes laboran en el centro y colaboran con la comunidad educativa. Directivos, profesores, alumnos, administradores, personal de apoyo y representantes deben tender a la propia plenitud a través de: (a) un trabajo lo mejor hecho posible, bien acabado, bien terminado, con perfección y detalle; y (b) una formación constante y profunda en el ámbito humano y profesional.

## SERENIDAD<sup>2</sup>

Tal vez un centro educativo no sea un lugar de mucha serenidad, sin embargo, pensamos que hay que fomentarla, porque ella es fundamental en un mundo tan complejo como el de hoy donde se fomenta muy poco los espacios para recuperar la tranquilidad de ánimo que tanto se necesita para encontrar fuerzas de manera de poder seguir perseverando en un educación íntegra, personalizada y de calidad. Lucio Anneo Séneca (comentado por Freire, 1996) nos dejó un conjunto de aspectos para evaluar cómo andamos de serenidad de espíritu. El primer aspecto de “autoevaluación” consiste en saber si tenemos *algún tiempo para pensar*. Si contamos con algunos minutos para reflexionar reposadamente sobre nuestras resoluciones, sobre nuestras palabras, acciones y modo en que manejamos las relaciones sociales y familiares. La existencia del ser humano se trenza alrededor de lo inesperado e imprevisto, de lo insospechado. Por eso, es importante preguntarse: ¿eso que pretendo es lógicamente esperable de la vida?; ¿qué medios he de poner para alcanzar esos fines?; ¿con qué dificultades e inconvenientes tropezaré? Si actuásemos de otra manera, la vida siempre nos dará sorpresas y terminaríamos tropezando bruscamente con la realidad.

---

<sup>2</sup> Este apartado está inspirado en la obra de FREIRE, J. B. (1996). *Humor y serenidad en la vida corriente*. Pamplona: EUNSA.

El segundo aspecto se refiere a la necesidad de estar *despegado de los símbolos de estatus*, es decir, de los indicadores del prestigio y posición social y económica, o en palabras más sencillas, de los “bienes de consumo”. La nocividad de este apego desmedido, según Séneca, comienza cuando estos bienes se convierten en el norte de las aspiraciones inmediatas, cuando su contenido instrumental se convierten en valores de primer rango en las motivaciones del sujeto. Además, la preocupación excesiva o desmedida por los símbolos de estatus generan la “envidia” y el “ensueño” llevando a una imparable inquietud psíquica por obtener el aparato, el carro, la marca, etc.

El tercer aspecto se refiere al *dominio de la “inquieta pereza”*, que no consiste en la inactividad, sino en el hacer lo que hay que hacer en el momento que hay que hacerlo, porque la pereza puede ser compatible con el activismo o la aparente actividad. La pereza se nutre del capricho del momento, del desorden, de la falta de jerarquía en las cosas y de la impuntualidad.

El cuarto nos invita a *desterrar la tristeza*, que lleva a una especie de pesadumbre del ánimo, a un encogimiento del ser sobre sí mismo que paraliza la acción, que conduce a la somnolencia, al bostezo, la dejadez, el hastío, el aburrimiento. Quien se deja llevar por la tristeza busca refugiarse en el “placer” del victimismo, del lamento, de la queja, del reproche... Tenemos derecho de estar tristes, por efecto del

sufrimiento, pero hay que tratar de no dejarse inundar, abrazar por la tristeza inmoderada.

El quinto es *el arte de descansar*. Pero se refiere al descanso después del cansancio, y cumple la misión de reparar fuerzas para volverse a cansar... Lógico, ¿no? Y además, ese descanso, cualquiera que tomemos, no debe lesionar, disminuir, interferir o quebrar los hábitos, disposiciones y costumbres que ya tenemos. Por lo tanto no se trata de dormir veinticuatro horas, o de no hacer absolutamente nada, sino de cambiar de actividad. Una actividad que requiera de menos esfuerzo, pero que sea ordenada y entretenida.

Finalmente, se nos sugiere un aspecto fundamental: *tener un buen amigo*. Dice Séneca que no hay cosa que tanto equilibre el ánimo como una dulce y fiel amistad. La naturaleza esencialmente social del hombre ha de expandirse y ejercitarse en el quehacer de la vida corriente: para sabernos humanos necesitamos la cercana experiencia del querer y del ser querido, del llorar y reír juntos, de sentirnos solidarios allá donde encontramos pena, o desconsuelo o desencanto. Con un amigo, las penas compartidas parecen menos penas y las alegrías compartidas contagian los ánimos.

Cuadro 9: Guía de Principios

<i>Principios que nos orientan</i>
<i>1. La educación será personalizada, acorde con el entorno cultural, político, social y económico del alumno.</i>
<i>2. La formación será de carácter integral –intelectual, moral, afectiva, espiritual–, de modo que el niño y el adolescente se preparen “para la vida” durante su estadía en el centro educativo.</i>
<i>3. El equipo profesoral debe ser competente profesionalmente, con excelente formación humana y académica.</i>
<i>4. El centro educativo se estructurará y funcionará en base a los principios de respeto, integración, diálogo, solidaridad, participación, democracia, equidad, orden, responsabilidad, sinceridad, espíritu de trabajo, autoperfeccionamiento y serenidad.</i>

## CONCLUSIÓN

Quien tiene y maneja una buena teoría, casi siempre puede desarrollar una buena práctica. O mejor dicho: una buena práctica proviene de una buena teoría. La posibilidad de tener un constructo intelectual de principios “guías”, permite orientar el trabajo educativo y su dirección cuando se requieren respuestas a las dificultades que se presentan diariamente en un centro educativo. Las acciones y prácticas pedagógicas que día a día realizan los docentes siempre necesitan de reorientación y evaluación. De ahí que, tener un repertorio de principios rectores, estudiarlo, discutirlo entre los docentes y los directivos, entre los alumnos y los representantes, podría ofrecer posibilidades

de encaminar la cultura del centro educativo hacia un ambiente positivo y verdaderamente pedagógico y humano.

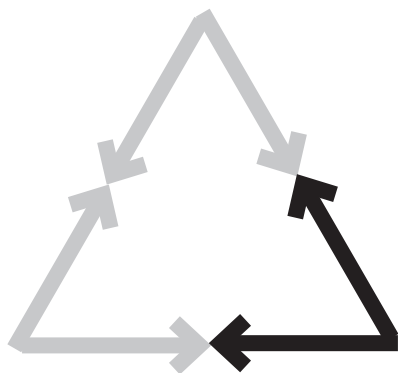
Un centro educativo requiere de unidad de criterios en la actuación de todos sus actores, por lo tanto, crear espacios de reflexión y diálogo para estudiar estos principios facilita la puesta en común de los objetivos a los que todos deben apuntar para lograr una educación de calidad.

Reconocemos que no es fácil, y que hay numerosos aspectos opinables y matices que son propios de lo humano. Pero se trata de una “propuesta” que presentada y sugerida con optimismo y entusiasmo contagioso, pudiera ser enriquecida a través del diálogo por todos los que forman parte de la comunidad educativa.

Los principios rectores son eso: principios desde los que se parte para la acción. Principios que por lo general son permanentes, aunque su forma de ponerlos en práctica sea distinta adecuándose a cada contexto y situación. Ideas que pueden aclarar, inspirar y motivar a actuar de modo más humano, que es lo mismo que decir, de modo más educativo. Humanizar la educación desde estos principios, permitiría no dejarse a arrastrar por el pragmatismo pedagógico o por la idea reduccionista según la cual educar es sólo informar, enseñar y certificar la obtención de competencias para grados de instrucción superiores.



*Capítulo 3*  
**DESARROLLAR PROFESORES  
COMPETENTES**



**LA CAPACITACIÓN DEL PROFESORADO**

La tercera dimensión para asumir el liderazgo es lograr desarrollar un profesorado competente, idóneo, y que tiene las competencias para ejercer con alto grado de eficacia la docencia. Se trata, por tanto, de trabajar en uno de los motivadores claves. Según muchos expertos, cuando una persona recibe capacitación, está recibiendo no un salario monetario o económico, sino un salario espiritual<sup>3</sup>. La capacitación hace sentir a los colaboradores personas

---

<sup>3</sup> Este concepto es tomado e inspirado del capítulo “La capacitación como salario espiritual”, de Miguel Ángel Cornejo en su libro: *Todos los secretos de la excelencia* (1995). México D.F.: Grijalbo. Páginas 52-54.

importantes; y no sólo esto, sino que éste suele ser un proceso dinámico que logra aumentar el talento, y como consecuencia de ello, el ascenso en puestos de mayor responsabilidad.

La mayoría de los centros educativos paga un salario económico a través del cual pueden obtener profesionales de la educación con capacidad. Sin embargo, los centros educativos que intentan ser excelentes se distinguen porque además de dar ese salario económico dan un salario espiritual, capacitación, desarrollo de competencias, y no hablamos sólo de las competencias de índole técnica sino de una capacitación en aspectos humanos y sociales.

Cuando un profesor recibe su salario, ya sea cada quince días o cada treinta, llega a su casa y reparte ese salario distribuyéndolo en alquiler, pago de servicios, seguros médicos, gastos del hogar, alimentación, etc. Pero cuando a un profesor además del salario se le da formación técnica y humana de alto nivel, también va a su hogar y comparte lo que ha aprendido con su pareja, sus hijos, vecinos y es a partir de ese momento que empieza a ser mejor, ha recibido más allá de un salario económico, ha recibido algo que no se “reparte”, sino que se comparte y de lo cual se pueden beneficiar otras muchas personas.

## **LO QUE DICEN ALGUNOS EXPERTOS**

Son múltiples las áreas en las que se debe hacer énfasis para formar un profesor compe-

tente. Ken Bain (2007) en su libro “Los que hacen los mejores profesores”, resultado de una investigación que tardó veinte años entrevistando a profesores y alumnos de universidades de los Estados Unidos destaca que los rasgos distintivos de un buen profesional de la educación son:

- Conocen extremadamente bien lo que enseñan
- Preparan bien sus clases
- Propician un entorno o ambiente que invita al aprendizaje
- Confían en sus estudiantes. Tienen altas expectativas sobre ellos
- Evalúan a sus estudiantes y a sí mismo con afán de aprender y cambiar

Luego tenemos que Cury (2007), con un lenguaje muy optimista, y desde su experiencia en la Escuela de Inteligencia en el interior rural de Sao Paulo, Brasil, destaca que los rasgos distintivos de un “maestro fascinante” como él los llama en su libro son:

- Conocen el funcionamiento de la mente para educar mejor a sus alumnos.
- Tienen sensibilidad al comunicarse con sus alumnos.
- Educan las emociones de sus alumnos con inteligencia.
- Utilizan la memoria para estimular el pensamiento y la creatividad.
- Resuelven conflictos en el aula.

- Educan para la vida.
- Utilizan la música ambiental en el aula.
- Hacen sentar a los alumnos en círculo o en U.
- Hacen preguntas a sus alumnos.
- Cuentan historias.
- Elogian antes que criticar.
- Participan en proyectos sociales.

También David Isaacs (2008), quien tiene una dilatada experiencia en formación de profesores y en el desarrollo de las virtudes humanas desde la Universidad de Navarra, España, nos asegura que tres son las virtudes en las que se debe centrar el trabajo del profesor: la justicia, la comprensión y el optimismo. Para vivir la justicia el autor señala diversos requisitos en el profesor: que domine la materia que imparte, que conozca y viva el ideario del centro en que trabaja y que desarrolle con competencias las tareas que le son encomendadas.

Para ejecutar adecuadamente la comprensión, el profesor necesita considerar a cada alumno como un ser irrepetible y con dignidad en sí mismo. Destaca para ello el ejercicio de la labor de escucha, observación y comprensión de los hechos, y subraya la importancia de desarrollar la empatía, esa capacidad de ponerse en el lugar del otro. Comprensión, indica el autor, no significa juzgar; especialmente si no le corresponde al profesor realizar esa labor.

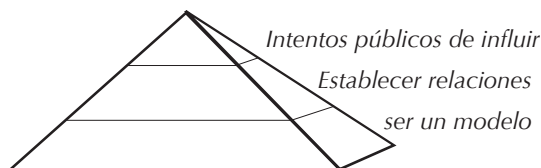
El optimismo reside en esa capacidad de conocer y aceptar la misión que se tiene en la

vida, lo cual requiere que ese tipo de planteamiento dependa más de cada persona que de los demás. Pero el fundamento permanente para una visión de la vida optimista de modo constante radica, según el autor, en saber que Dios espera de cada uno de nosotros algo que no puede aportar otra persona.

Según lo anterior la gama de rasgos o competencias que requiere un auténtico profesional de la educación es variado, amplio, complejo, y no necesariamente relacionado con un conjunto de técnicas o prácticas pedagógicas, sino con un conjunto de actitudes y disposiciones de orden personal.

Inciarte y González (2009: 49), después de analizar varios autores, consideran a las competencias como “todas aquellas habilidades, capacidades, aptitudes, actitudes y destrezas que un individuo aprende para desarrollar con responsabilidad el desempeño productivo de una actividad o trabajo”. Y las clasifican en tres grandes áreas o dimensiones para el docente: *competencias del conocer*, que responden a los procesos conceptuales y el saber epistemológico; *competencias del hacer*, que hacen alusión a la capacidad para aplicar un procedimiento; y *competencias del ser y convivir*, que se relacionan con el saber estar, el conocerse a sí mismo como persona con autonomía y juicio moral. Nosotros, para facilitar el orden, nos circunscribiremos a esta clasificación, y en cada dimensión propondremos de una a tres competencias.

Cuadro 10: Pirámide de la verdadera influencia



Fuente: adaptado de Covey, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós. Página: 157.

Finalmente, queremos recordar que los expertos también hablan de la necesaria ejemplaridad del líder, quien tiene que ser un prototipo de todas las competencias que desea desarrollar en los colaboradores. Como se muestra en el Cuadro 10, la verdadera influencia reside en ser un modelo para los demás en primer lugar; luego, tener la capacidad para establecer relaciones; y finalmente, hablar, dar consejos o influir públicamente en los otros. El directivo escolar debe encarnar en su diaria actuación todas y cada una de las competencias del conocer, del hacer y del ser y convivir.

## **COMPETENCIA DEL CONOCER**

### **§ ESTUDIOSIDAD**

Tal vez sea éste uno de los puntos esenciales que define la verdadera idoneidad de la profesión docente: vivir la “estudiosidad”. Nos gusta llamarla así, como lo hacían los antiguos: “studiositas”. La auténtica profesión docente respira de su empeño por desarrollar la estu-

diosidad. Sin estudio, no hay buen profesor. La estudiosidad es el esfuerzo que un profesor pone para llegar al conocimiento de la realidad. Etimológicamente, estudio significa esfuerzo, tensión. El resultado del esfuerzo de estudiar es una modificación interior de la persona que se hace más rica en contenidos intelectuales. Esa modificación interior se manifiesta hacia fuera de un modo peculiar. El profesor estudioso suele ser calificado como el que “sabe la materia”. Primer paso para alcanzar la atención, dar una buena clase, transmitir claramente una disciplina.

Si un profesor no se plantea ser estudioso, jamás conseguirá una mayor fuerza de motivación para continuar profesando el arte de enseñar. No es posible tener siempre las mismas hojas, los mismos apuntes, la misma carpeta, el mismo esquema, las mismas láminas de “power point”. Lo que es verdaderamente posible, es intentar hacerlo mejor para el próximo período de clases, producto del estudio, de la reflexión serena, de la actualización. Podemos mejorar nuestros esquemas, nuestras guías, nuestras frases. Podemos enriquecer siempre el modo como presentamos los conocimientos. Ese es nuestro deber. Con esa actitud, estamos construyendo al verdadero profesor. Si no estudiamos, matamos la profesión. Si estudiamos de verdad, crecemos, nos auto estimulamos, y tenemos la posibilidad de desarrollar incluso la

disciplina que dictamos y la propia institución educativa para la que trabajamos.

Una vez, un alumno que veía todos los días en la biblioteca a un profesor de una de sus materias, le preguntó lo siguiente: “Profe... ¿usted está haciendo un postgrado? ...es que como lo veo todos los días aquí en la biblioteca me llama la atención...” El profesor hizo un silencio corto, y le contestó mirándolo fijamente a los ojos: “No, no estoy haciendo ningún postgrado. Estoy preparando la materia que tengo que darte en la próxima clase”. Hubo entonces, un incómodo silencio, y el alumno se le quedó mirando al profesor con rostro de admiración y sorpresa expresando para romper el silencio: “Ah, ya veo...Gracias”. Esta anécdota sugiere, que necesitamos estudiar más, que necesitamos usar más asiduamente la biblioteca, que necesitamos desarrollar la estudiosidad en los profesionales de la educación.

## **COMPETENCIAS DEL HACER**

### **§ TRANSMITIR CON ORDEN Y ESTILO PERSONAL**

Los profesores deberían ser, por naturaleza, expertos en transmisión de conocimientos. Quien transmite, da algo a otro, entrega, deja, pasa una información de un lado a otro. No por casualidad transmitir viene de “trado”, dar. Y todo esto exige reconocer que al hacerlo, usa-



mos un método, una manera, un estilo, unas formas. Dichas maneras deben tener un cierto grado de orden y perfección. Estética, armonía, equilibrio. Si no existe cierto orden, cierta estructura, ciertos límites, la transmisión entonces puede desvirtuarse y someterse, en muchas ocasiones, a la voluntad del que transmite, a sus caprichos, a sus gustos y preferencias, e incluso, al deseo de ser “admirado” cuando se le escucha. Una transmisión sin orden, es propia de quien sólo le gusta escucharse a sí mismo con placer. Es una auto-escucha vanidosa, egoísta, que no toma en cuenta las reales necesidades de quien escucha.

Transmitir, decía, es dar algo a “otro”. Reconocer al “otro”. El otro requiere, tiene el derecho a recibir la verdad sobre el conocimiento transmitido. Es cierto. Pero esa transmisión debe adaptarse al otro, debe tener por objetivo, vincular al otro, hacerle entender, hacerle reflexionar, hacerle pensar, hacerle desarrollar “la capacidad humana de conocer la realidad tal como es, de gozarse en tal conocimiento y de orientar de acuerdo con él la propia vida” (Melendo, 1999: 70).

Santo Tomás de Aquino aconsejaba que para adquirir el tesoro de la ciencia, había que “entrar al océano por los pequeños arroyos, no de una vez, porque conviene ir de lo más fácil a lo más difícil” (citado por Caldera y Casanova, 1997: 46). En este sabio consejo, vuelve a convocarnos a la humildad. La humildad de

saber que no podemos transmitir por el hecho de transmitir, o por el hecho de creernos que sabemos más que nuestros alumnos. La humildad de ir de los pequeños arroyos al océano, nos invita a reconocer que en la enseñanza hay dos personas humanas. Una de un lado, y otra del otro lado. Y que en esa posición, sólo cabe el saberse al servicio del otro, el saberse que lo que hacemos “es” para el “otro”, y por lo tanto hay que conocerlo, aceptarlo como es y adaptarnos a su realidad.

Una última nota sobre el estilo personal. Tenemos que ser nosotros mismos al transmitir. No cabe copiar, pero sí emular. Reza el dicho castellano: “cada maestrillo tiene su librillo”. Efectivamente, cada quien se va conociendo en el tiempo, y sabe qué método es más acorde con su personalidad. Pero no cabe duda que tenemos capacidad para “adaptarnos” a los nuevos tiempos, y que tenemos capacidad para aprender de las experiencias y fracasos de otros. En esa adaptación tendremos que comprobar, experimentar y, serenamente, aceptar que nos equivocamos, o serenamente también, celebrar que hemos tenido éxito en una nueva manera de dar clases. Cada uno verá qué es lo que mejor le conviene, pero lo que no cabe duda es que debemos ser nosotros mismos, y debemos aprender, siendo nosotros mismos, a practicar nuevas maneras de transmitir. Y esto, como veremos, requiere esfuerzo.

## § CAMBIAR DE MÉTODO CUANDO SEA NECESARIO

Una vez, un encargado de colocar en las aulas de un centro educativo los equipos de “video beam”, el “retroproyector” de transparencias, el “DVD” o el sonido, nos contó que una profesora, al no poder usar el “video beam”, porque en ese momento no había disponibilidad, decidió dictar su clase sin él, con sus propias palabras, haciendo esquemas en el pizarrón. En la siguiente sesión, cuando le trajeron el aparato a esta misma profesora porque ya había disponibilidad, le expresó al encargado: —“no lo necesito, he descubierto que puedo dar mis clases sin el ‘video beam’, y además, me siento mejor y los alumnos me entienden (...)”. La anécdota expresa bien claro, que es posible y necesario cambiar los métodos y descubrir que se puede ser creativo y captar la atención de los alumnos de diversas maneras.

Aquí también debemos recurrir a la humildad para aceptar que debemos cambiar de métodos, pero debemos recurrir al sacrificio personal para aceptar que el esfuerzo por cambiar nos trae beneficios. En primer lugar nos permite ser más creativos y desarrollar diversas maneras de transmitir. Y en segundo lugar nos permite ganarnos a nuestros alumnos, porque ellos se dan cuenta de nuestro esfuerzo, y porque cambiamos la dinámica corriente de las clases, que siempre damos de una manera, lo-

grando una dinámica amena, diversa, creativa, difícil de aburrir.

Son ellos quienes primero comprueban que el profesor se esfuerza en usar distintos métodos: clases magistrales, transparencias, “video beam”, cineforos, trabajos en pequeños grupos (con posterior discusión en base a lo trabajado), debates, comentarios de lecturas, clases con los pupitres en forma de “U” o en círculo, etc. Son ellos los primeros en agradecerlo. Y con el tiempo, también llegamos a disfrutarlo, porque al final, lo que importa es que nuestros alumnos hayan logrado aprender algo de nuestra asignatura. Lo comprobaremos cuando los alumnos nos sonrían al terminar una clase, o cuando nos den las gracias. O cuando se interesen en la materia y nos hagan preguntas personales. Ese interés del alumno es el resultado de una transmisión amena, diversa, creativa, positiva, rica en matices y en métodos distintos, lo cual hemos logrado por nuestro esfuerzo en ser auténticos profesores.

### **§ CONTAR NUESTRAS PROPIAS HISTORIAS<sup>4</sup>**

Afirma Cury (2008: 187): “Queridos maestros, cada uno de vosotros tiene una fascinante historia que implica lágrimas y alegrías, sueños y frustraciones. Contad esa historia en pequeñas dosis a los alumnos durante el curso. No

---

<sup>4</sup> Esta sesión está inspirada en la obra de Daniel Mató (1998) *Cómo contar cuentos*. Caracas: Monte Ávila Editores.

os escondáis detrás de la tiza o de la asignatura. Si no, los temas transversales, responsables de la educación para la vida, como la educación para la paz, el consumo, la salud, serán una utopía, estarán en el programa, pero no en el corazón”. Los profesores deben convertirse en buenos “cuenta cuentos”. Deben transmitir muchas veces las ideas de sus asignaturas a través de historias, y los valores a través de anécdotas, cuentos e historias sencillas. Contar cuentos es una poderosa arma para conectar emocionalmente con los alumnos.

Tanto en la escuela básica como en la educación de jóvenes y adultos, contar cuentos e historias sirve para introducir, amenizar y profundizar de manera agradable temas de las diversas asignaturas académicas. Con grupos infantiles y juveniles sirve para entretener, plantear situaciones, inducir procesos reflexivos y sugerir intercambio de ideas. Los buenos charlistas, conferencistas y oradores echan mano de este arte al introducir chistes y anécdotas para amenizar sus discursos, presentaciones de productos o ideas en el mundo de los negocios, la política, etc.

Pueden ser aplicados en programas de desarrollo social y cultural con diversos propósitos: comunicación, alfabetización, educación rural y popular, educación sanitaria, alimentaria, ambiental, reactivación de saberes tradicionales y lenguas en extinción, elaboración de la autoestima de minorías étnicas, entretenimien-

to y fines terapéuticos en el trabajo con grupos sociales en situación crítica (niños de la calle, etc.), entretenimiento y fines asistenciales en orfanatos, geriátricos, hospitales, etc.

Siguiendo a Daniel Mató (1998), las recomendaciones prácticas para desarrollar el arte de contar cuentos y nuestras propias historias son:

### *Tipos de relatos:*

- Escoger el relato que le guste e interese a uno mismo. De no ser así la narración resultará falsa y vacía.

- Evalúe: ¿Me gustaría compartirlo?

- Diversidad: cuentos, anécdotas, chistes, leyendas, sagas, biografías, episodios históricos, historias de vida, poesía, etc...

- Mejor cortos que largos

- Relatos ricos en acciones

- Usar todos los sentidos: no es lo mismo “el sofá verde” que “el sofá verde estaba viejo y olía a humedad”

- Acción más o menos lineal, y no abundante en digresiones y peripecias secundarias. Pocos personajes...

### *Fuentes:*

- Libros de recopilaciones orales, relatos de tradición oral que usted mismo recopile, relatos literarios y experiencias personales o relatos inventados por usted.

- Voces de búsqueda en bases de datos y bibliotecas: “cuentos folklóricos”, “cuentos indígenas”, “cuentos populares”, “folklore”, “leyendas”, “literatura oral”, “literatura folklórica”, “literatura indígena”, “literatura popular”, “mitos”, “mitologías”, “tradición oral”, “tradiciones populares”...

### *Según las edades:*

- A los niños de 5 a 6 años les encanta las historias de animales y aquellas centradas en algún personaje.

- Entre los 6 y los 8 años, los niños disfrutan mucho de cuentos de hadas, del futuro, de otros mundos y en general de lo fantástico (período muy imaginativo).

- Entre los 9 y 10 años los cuentos sobre aventuras son el centro de interés (combinación de lo fantástico con lo real).

- De los 11 en adelante entran en la etapa “idealista”: son aptas historias de héroes y mitos.

### *Recomendaciones:*

- Tendrá temor, miedo, nervio por contar. Pero eso es natural. Todo lo que hay que hacer es comenzar a narrar, luego fluirá naturalmente, como cuando al llegar a su casa narra lo que le ha sucedido en el día. Pero algo más: como si durante el día le hubiera sucedido algo “increíble”, es decir poniendo todo su empeño en que le crean aquello que relata...

- No introduzca su relato dando su título y autor (cuando lo tenga).
- Tampoco brinde ninguna información que permita a su público prever el desarrollo del relato ni su final.
- Conviene que mire a sus alumnos a los ojos, a menos que alguna convención cultural, la ausencia de luz o el desarrollo del relato hagan aconsejable otra cosa.
- Si usted disfruta, hará disfrutar. Olvídense de usted mismo, no busque lucirse, sino compartir, dar, darse...
- Para improvisar no basta con conocer bien el relato y tener una imaginación ágil. Es necesario, además, poseer un amplio vocabulario: entonces interélese permanentemente por enriquecerlo. Disfrute de cada palabra, saboreela, sí: paladéela.
- No haga descripciones excesivamente precisas y cerradas de los personajes ni del ambiente; antes bien, sugerentes y abiertas.
- No olvide que la expresividad de la voz y del cuerpo (desde sus cabellos hasta los dedos de los pies) son los principales recursos de cualquier narrador.
- Lea en voz alta diversos relatos para practicar entonación y conocer su propia voz.
- Los silencios son un poderosísimo instrumento...
- Ud. podrá sacar buen provecho de la inclusión de objetos con funciones diversas en sus



narraciones a condición de que no deje descansar en ellos el éxito de esas narraciones.

- Puede utilizar el canto, la música y los efectos sonoros como complementos.

- Puede hacer que sus alumnos participen activamente en sus cuentos:

- Solicitar a los alumnos que realicen efectos sonoros

- Solicitar a los alumnos la dramatización de ciertos personajes

- Estimular a los alumnos que acompañen con canciones

- Solicitar a los alumnos que sugieran personajes y situaciones en una historia

### *Aprenda y practique:*

- Observe a otros narradores. Contémploslos, aprenda de ellos...

- Practique, practique y practique...

- Haga un “Taller” completo de varias semanas. Tenga contacto con un “maestro” que le guíe, le enseñe, le ilumine...

Esta manera de actuar como un contador de las propias historias o de las historias de otros, se convertirá en una oportunidad única de humanizar la pedagogía, de hacer de la experiencia de la enseñanza y el aprendizaje, una maravillosa y positiva aventura que enriquecerá al mismo profesor, al alumno y a todo el centro educativo.

## **COMPETENCIAS DEL SER Y CONVIVIR**

### **§ RESPETAR A LOS ALUMNOS**

Nuestros alumnos son personas humanas y singulares. Esto parece evidente, pero a veces no lo reconocemos. Son seres que piensan, que tienen ciertos conocimientos y experiencias. Son hijos de una familia con una experiencia singular. Están afectados por vivencias que ignoramos. Y cada uno es diferente, original, único. Detrás de cada uno hay una posibilidad, una aventura, una biografía que dejará huella en cada uno de sus mundos, de sus trabajos, de las familias que van a fundar, etc.

No podemos pretender meter a los alumnos en “esquemas”, calificándolos con generalizaciones: no sirven, no estudian, son flojos, etc. Es posible que la sumatoria de las características de ciertos alumnos, produzca grupos difíciles, poco estudiosos, poco interesados. Pero aún así, es nuestro deber darnos a ellos, darles nuestras clases con ánimo, haciendo todo lo posible para que entiendan y cambien sus actitudes.

No todos los grupos son iguales. Muchos, la gran mayoría, son muy buenos. Por lo tanto, no se trata de inventar una lucha imaginaria con el grupo. Al contrario, se trata de adoptar una posición de aprendizaje con el grupo que sea. Ese grupo concreto, en este año o período escolar concreto, ¿cómo lo abordo?, ¿qué método le es más efectivo?, ¿qué cosas le digo y cómo se las digo?, ¿cómo lo motivo?... Esas son

las preguntas que hay que hacerse para enfrentarse con cada grupo. Y no importa que el grupo anterior haya sido muy bueno. Cada uno es un reto, debe ser un reto.

Pero hemos hablado de los “grupos”, y no de cada individuo, de cada alumno. Efectivamente, la experiencia también aconseja que, cuando hay dentro de los grupos, “subgrupos” que interrumpen en clase o tienen desinterés por la materia (por las razones que sean), si uno hace un esfuerzo y se aprende los nombres (anotándolos si es necesario), y luego de una clase, llama a uno; y en la otra clase llama a otro, con su nombre y apellido, es mucho lo que se logra. Se trata de tener una conversación amistosa en la que es mejor comenzar por una pregunta: ¿te gusta la materia? ¿por qué te veo tan distraído(a)? ¿qué te pasa que siempre te veo conversando durante las clases? ¿cómo podemos hacer para que haya un ambiente de mayor atención?... Así, con ese diálogo, estamos “personalizando” el proceso, y muy posiblemente aumentando su resultado. En este sentido, tenemos que hacer lo mismo para aprovechar también a aquellos alumnos que sí están interesados en la materia, y a quienes hay que hacerles preguntas para sacar ventaja de ellos y mejorar el proceso de participación y enriquecimiento.

Lo mismo ocurre con el rendimiento estudiantil. A los alumnos que salen mal en los exámenes y son deficientes en las asignaciones

que les colocamos, hay que llamarlos aparte y dialogar con ellos, invitarles a que busquen al profesor para subsanar dudas, para ayudar a estudiar un tema difícil, etc. Repetimos, los alumnos son personas, y sus rendimientos y actitudes son personales, por lo que, al apuntar hacia lo personal, la reacción es positiva. Nada hacemos señalando, acusando al “grupo”. Mucho hacemos tratando privadamente a la persona que está generando un problema o tiene un interés distinto. La experiencia demuestra que este sistema funciona.

Por último, el tema de los nombres. Consideramos que es mejor llamarles por sus nombres de pila y no por el apellido. Alguien decía que el nombre de una persona es para ella el sonido más dulce y más importante que puede escuchar: Alfredo, María, Julián, Juana, José Antonio, Claudia, Alberto, Luis... Recomendamos incluso aprenderse los nombres y olvidar los apellidos. Cuando llamamos por el nombre estamos llamando al corazón del joven. Lo estamos invitando a él personalmente, no como un simple estudiante, sino como una persona singular, original, única. Lo estamos ayudando a responsabilizarse de sus actos y a no ocultarse en la masa. Lo estamos ayudando a ser persona y a reconocerse como persona libre y racional.

## **§ RECONOCER QUE PODEMOS EQUIVOCARNOS ...**

A veces, nuestros alumnos salen mal en los resultados de las evaluaciones porque simplemente no estudiaron nada, como efectivamente suele suceder. Sin embargo, tendríamos que reflexionar sobre otros aspectos que también influyen en los resultados, y que nunca consideramos. Por ejemplo, que no dimos bien las clases; o que no se aclararon del todo las dudas; o no redactamos bien las preguntas del examen y pretendimos que fueran leídas y entendidas como las entendemos nosotros; o no ponderamos bien el peso de las preguntas; o al corregir los exámenes, posiblemente, estábamos cansados, y por lo tanto, corregíamos muy inflexiblemente; o porque algunos alumnos no supieron controlar sus nervios; o tomamos el examen como un acto de venganza personal porque no nos dejaron dar bien las clases en las últimas semanas, y en consecuencia, hicimos preguntas rebuscadas; o nos equivocamos al corregir sumando mal los puntos, o saltándonos alguna respuesta, etcétera. Mil otros ejemplos podríamos dar.

Opinamos que los alumnos salen mal muchas veces por culpa nuestra. Hemos dicho “muchas veces”, no “todas” las veces. Esto nos exigiría pensar más a fondo en el problema. Y tal vez el problema lo define muy elegantemente Jean Guitton (1999: 154) cuando expresa: “habría que escuchar a menudo de los intelectuales al-

gunas frases como éstas: «Me he equivocado. Tenía usted razón. Tendré que volverlo a considerar»”. Nuestros alumnos necesitan ver que nosotros, sus profesores, nos equivocamos con frecuencia. Necesitan de nuestras claras y evidentes equivocaciones. Así sabrán que somos de carne y hueso. Captarán que somos seres humanos como ellos, y les dejaremos en claro, que “una de las características de todo trabajo humano es la de ser necesariamente imperfecto” (Guitton, 1999: 56).

Nos podemos equivocar con las “valoraciones” que hacemos a nuestros alumnos cuando les llevamos a un examen y luego se lo corregimos. Y es por eso que debemos ofrecer la posibilidad de corregir con ellos –primero públicamente y luego en privado– las respuestas de los exámenes. En esas discusiones públicas y privadas, uno suele descubrir que no redactó bien del todo una pregunta, o que dio demasiado peso a una pregunta que en realidad no lo ameritaba. Sabemos que es difícil hacer correcciones públicas de los exámenes, pero es didáctico para profesores y alumnos. Esta corrección pública del examen se debe limitar a ofrecer cuál es la respuesta esperada para cada una de las preguntas que se hicieron. No puede convertirse en una oportunidad para generar indiscreciones o comentarios imprudentes que puedan lesionar a un grupo de alumnos o al alguno en particular. Luego, la discusión personal es muy enriquecedora porque puede uno

apuntar al problema concreto de cada alumno: su forma de redactar, de estructurar las respuestas, etc. En esos momentos de relación personal, puede uno dar indicaciones valiosísimas que le dan a la “valoración” más objetividad, porque estamos ofreciendo nuevas luces, nuevas perspectivas, nuevas maneras de ver los errores cometidos en los exámenes.

Esto exige, por una lado, humildad para aceptar que hay un derecho fundamental: que nuestros alumnos deben saber por qué se equivocaron (lo cual más bien se convierte en una gran oportunidad para que aprendan); y por otro lado, que también nosotros nos equivocamos y debemos comprender mejor que el proceso de evaluación de los alumnos (entendida como valoración) es complejo y perfectible, lo que exige tiempo de reflexión para ir mejorándolo según las características de cada grupo y asignatura.

### **SIEMPRE: FUNCIONES CLARAS...**

Una última recomendación para asumir el liderazgo en los centros educativos en el ámbito del desarrollo profesoral, es la de clarificar desde el inicio de la contratación de un docente, cuáles son sus funciones y tareas típicas. A continuación hacemos una propuesta general, pero queremos recordar que este es un documento que debe cambiar con el tiempo y según las circunstancias que se vayan presentando en el día a día y con el paso del tiempo. También queremos invitar al directivo a que haga leer

y reflexionar al docente sobre este documento, y que se convierta justamente en una oportunidad para dialogar, para reflexionar e incluso enriquecer con la experiencia de ambos, lo que debe hacerse cada día mejor en el centro para alcanzar una educación de calidad integral.

Una descripción precisa de lo que tiene que hacer un docente, es también una guía precisa de lo que se espera de él o ella. Facilita la comunicación, deja en claro lo que se le exige competentemente, y ayuda también a la propia formación del mismo educador quien tendrá que esforzarse por cumplir con sus obligaciones, y dentro de las cuales habrá zonas o áreas de lucha personal por mejorar.

*En lo personal se espera de cada docente:*

- Pulcritud y adecuada imagen corporal.
- Tono de voz acorde con el espacio y condiciones del ambiente.
- Madurez intelectual y afectiva.
- Seguridad y capacidad para la toma de decisiones.
- Voluntad firme.
- Capacidad de comunicación y respeto a la persona.

*En lo profesional se espera de cada docente:*

- Dominio de los contenidos del área o asignatura que imparte.
- Manejo de las técnicas de planificación y evaluación.



- Manejo de didáctica para aprendizaje.
- Conocimiento de aspectos personales y académicos de sus alumnos.
- Conocimiento de la organización de Centro Educativo, su Ideario Institucional o Principios Rectores, y el Reglamento Interno.
- Capacidad para seguir indicaciones y trabajar en equipo.

*Son funciones típicas del docente:*

- Entregar a la secretaria, al inicio de cada lapso, el plan de clases y de evaluación, conforme a las indicaciones dadas sobre el mismo. Informar también de éste a los alumnos.
- Llegar puntualmente al Colegio (diez minutos antes de comenzar la clase). Los docentes que entran a primera hora de la mañana, colocarse frente a la formación de sus alumnos en el acto cívico. Culminar también con puntualidad.
- Asentar en el diario de clases la asistencia, los contenidos trabajados y las observaciones, si las hubiera.
- Exponer de modo claro, conforme a lo planificado y/o a lo requerido en el curso, la materia del día.
- Utilizar distintos recursos didácticos que favorezcan el aprendizaje.
- Registrar los aspectos de la evaluación continua del alumno (apreciativa): asistencia, participación, modales, responsabilidad.

- Realizar variadas y suficientes evaluaciones (al menos cinco) durante el lapso, para apreciar el logro de los objetivos desarrollados.
- Entregar a los alumnos, máximo en una semana, los resultados de las evaluaciones que han presentado.
- Informar al Profesor Guía del curso lo relativo al rendimiento, comportamiento u otros aspectos de interés de sus alumnos.
- Participar en las guardias de entrada, receso y/o salida del Colegio.

Una recomendación final es que estas funciones pueden variar o tener matices diferentes según el nivel de alumnos que atiende el docente. Habrá pues, que hacer esas diferencias para quienes están a cargo del nivel preescolar, o el nivel de primaria o de secundaria.

## **CONCLUSIÓN**

Hemos terminado la última dimensión del triángulo del liderazgo en los centros educativos: lograr profesores competentes; formarles, ofrecerles oportunidad para reflexionar sobre sus competencias y tareas típicas. Y dentro de la amplia gama de estas, propiciar profesores estudiosos, que respeten a sus alumnos como personas únicas e irrepetibles, que sean humildes y reconozcan con facilidad que también pueden equivocarse por cansancio o limitaciones humanas, que transmitan con un estilo personal, que sean capaces de cambiar de método

cuando así lo sugiera las circunstancias, y que humanicen más sus enseñanzas contando muy bien sus propias historias.

Pero además, estos profesores deben tener la oportunidad de saber qué es lo que deben hacer con competencia: sus funciones y tareas típicas. Leerlas en un documento, preguntar y dialogar sobre lo que no entiendan, y luchar por mejorar sus debilidades en alguna de las actividades propuestas.

No hay fórmulas precisas para mejorar a los profesores de un centro educativo, pero si se puede tener claro hacia dónde deben apuntar estos con su diaria labor haciendo énfasis en aquellas competencias que los hacen cada vez más idóneos, y en aquellas tareas que configuran un trabajo docente eficaz y de calidad, y en esto, el liderazgo del director es clave. Él o ella deben estar claros desde el principio de lo que esperan de sus profesores; y desde el principio, formarles, capacitarles, mejorarles como personas humanas.



## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. (1996) *La misión de la empresa*. Barcelona: Paidós Empresa.
- ALTAREJOS, F. (1986) *Educación y felicidad*. Pamplona: EUNSA.
- BAIN, K. (2007) *Lo que hacen los mejores profesores*. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- BARRIO MAESTRE, J. M. (2006) Educación, lenguaje y realidad. Una propuesta socrática frente al nihilismo, *Educación y educadores*, Vol. 9, N°1, pp. 55-72.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- BASS, B. M. y AVOLIO, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- BLAKE, R. R. y MOUTON, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Guef Publishing.
- BOYATZIS, R. (1983). *The competent manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- CALDERA, R. T.; y CASANOVA, C. A. (1997) *Oraciones de Santo Tomás de Aquino*. Caracas: Edit. ExLibris.
- CARDONA, P. y CHINCHILLA, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard-Deusto Business Review*, 89, 10-27.
- CARDONA, P. y GARCÍA-LOMBARDÍA, P. (2009). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: EUNSA.
- CARDONA, P. y WILKINSON, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona: EUNSA.
- CORNEJO, M. A. (1995) *Todos los secretos de la excelencia*. México D.F.: Grijalbo.

- COVEY, S. R. (2005). *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós.
- COVEY, S. R. (1993). *El liderazgo centrado en principios*. Barcelona: Paidós.
- COVEY, S. R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New Cork: Fireside.
- CLUTTERBUCK, D. y CRAINER S. (1990) *Makers of management*. Londres: MacMillan.
- CURY, A. (2008) *Padres brillantes, maestros fascinantes*. Bogotá: Planeta.
- DOW AgroSciences (2009) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.dowagro.com/mx/respons/rectores.htm> [Consulta: 12-09-09]
- FIALLO, A. (1996) *Hacia una democracia participativa*. Caracas: PH Editorial.
- FIEDLER, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New Cork: McGraw-Hill.
- FREIRE, J. B. (1996). *Humor y serenidad en la vida corriente*. Pamplona: EUNSA.
- FUNDACIÓN NACIONAL DE ESTUDIOS POLÍTICOS RAÚL LEONI (2009) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.fundacionraulleoni.info/principios.php> [Consulta: 12-09-09]
- GARCÍA HOZ, V. (1997) *Tras las huellas del Beato Josemaría Escrivá de Balaguer (Ideas para la educación)*. Madrid: Rialp.
- GARCÍA HOZ, V. y Col. (1997) *Glosario de educación personalizada. Índices*. Volumen N°33 del Tratado de Educación Personalizada dirigido por Víctor García Hoz. Madrid: Rialp.
- GARCÍA HOZ, V. (1993) *Introducción general a una pedagogía de la persona*. Volumen N°1 del Tratado de Educación Personalizada dirigido por Víctor García Hoz. Madrid: Rialp.

- GONZÁLEZ-SIMANCAS, J. L. (1992) *Educación: libertad y compromiso*. Pamplona: EUNSA.
- GORROCHOTEGUI, A. (2010) Aproximación a la enseñanza de competencias de liderazgo a directivos escolares municipales. Una experiencia con el modelo de competencias de Cardona y García-Lombardía. Ponencia presentada en las XII JORNADAS DE INVESTIGACION EDUCATIVA Y III CONGRESO INTERNACIONAL. Centro de Investigaciones Educativas (CIES). Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- GORROCHOTEGUI, A. (1997) *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla.
- GREENLEAF, R. K. (1977). *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- GUITTON, J. (1999) *El trabajo intelectual*. Madrid: Rialp.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. (1977). *Management and Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- HERSEY, P. y BLANCHARD, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- INCIARTE, N. y GONZÁLEZ, L. (2009) Competencias del docente de educación superior como mediador en los procesos de investigación y evaluación de los aprendizajes. *Omnia*, 15(2), 39-55.
- ISAACS, D. (2008) *El trabajo de los profesores*. Pamplona: EUNSA.
- ISAACS, D. (2000) *La educación de las virtudes humanas*. Pamplona: EUNSA.
- KOTTER, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

- LEIDER, R. J. (2006). La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard, *El líder del futuro* (pp. 217-227). Barcelona: Deusto.
- LEITHWOOD, K (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- LUTHE GARCÍA, R. (2006). *El líder. Cómo formar al líder del siglo XXI*. México: Trillas.
- MARITAIN, J. (1943) *La educación en este momento crucial*. Buenos Aires: Desclée de Brouwer.
- MARTINIC, S. y PARDO, M. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica*. Bogotá: CIDE.
- MATO, D. (1998) *Cómo contar cuentos*. Caracas: Monte Ávila Editores.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- MELENDO, T.; GORROCHOTEGUI, A.; LÓPEZ, G.; y LEIZAOLA, J. (2008). *La pasión por lo real, clave del crecimiento humano*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias.
- MELENDO, T. (1999) *Las dimensiones de la persona*. Madrid: Palabra.
- MEZA MEJÍA, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, 8, 77-89.
- MOUREIRA, O. (2006) Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio*. Vol. 4. N°4e.
- MOUREIRA, O. (2004) El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio*. Vol. 2. N°1.
- ORTEGA RUIZ, P.; y MÍNGUEZ VALLEJOS, R. (2001) *Los valores en la educación*. Barcelona: Ariel.



- OTERO, O.; y COROMINAS, F. (1998). *Hacer familia hoy*. Madrid: Palabra.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- SCHEIN, E. H. (2006) El liderazgo y la cultura organizacional. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard, *El líder del futuro* (pp. 89-99). Barcelona: Deusto.
- SILINS, H. y MULFORD, B. (2002). Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning. *The Journal of Educational Administration*. Vol. 40. N°5. pp. 425-446.
- SPEARS, L. C. (2000). El liderazgo servidor en la empresa. En D. Melé Carné, (Coord.), *Raíces éticas del liderazgo* (pp. 199-215). Pamplona: EUNSA.
- TEDLOW, R. S. (2004). Lo que los titanes nos pueden enseñar. En *Harvard Business Review: Liderazgo al más alto nivel* (pp. 129-147). Barcelona: Deusto.
- THE HAY GROUP (2000). Informe para el Reino Unido. Department for Education and Employment.
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2009). [Página Web en línea] Disponible: <http://www.ucv.ve/sobre-la-ucv/resena-organizacional/plan-estrategico-ucv-en-construccion/documentos/principios-rectores.html> [Consulta: 12-09-09]
- VIZCAYA, F. (2004) El modelo triádico de referencia pedagógica, *Educación y ciencias humanas*, Año XII, N°22, pp. 53-76.
- WATERS, T.; MARZANO, R. J., y McNULTY, B. A. (2005) *School Leadership that Works: From Research to Result*. Alexandria, VA: Association of Supervision and Curriculum Development.
- ZALEZNIK, A. (1993). *La mística del management*. Barcelona: Grijalbo.



ESTE LIBRO SE TERMINÓ DE  
IMPRIMIR EN LOS TALLERES DE  
ALTOLITHO C.A. EN CARACAS,  
EL 10 DE MAYO DE 2010.





