5.F.- Habilidades sociales en la gestión del centro docente

La primera buena noticia que la investigación nos proporciona es que el liderazgo se aprende, el liderazgo se desarrolla, por tanto, todos desde nuestra habilidad innata que cada uno posea, puede mejorar y desarrollar su liderazgo. Como señalan después de su revisión sobre estudios de liderazgo Zenger y Folkan (2013): “Los líderes no nacen, se hacen. Este debate todavía continúa. La cuestión no ha desaparecido. Nosotros atestiguamos que los líderes se hacen. Si bien no se trata de un hecho. Reconocemos de buena gana que algunas personas empiezan con ventajas de intelecto o de personalidad, pero el hecho de que los líderes se hacen puede demostrarse a través de una sola organización que lo haya logrado con éxito”. Los autores citados, señalan la organización del Cuerpo de Infantería de Marina de los Estados Unidos, el cual lleva 226 años desarrollando líderes, cuyas prácticas están siendo confirmadas por estudios más recientes.

Como indican Mckee, Boyatzis y Johnston (2008): ”Las características congénitas son escasas, e incluso la mayor parte de ellas pueden potenciarse y propiciarse (o por el contrario, estar infrautilizadas). Naturalmente, las experiencias familiares de la primera infancia, el colegio, la comunidad y el trabajo van configurando nuestras habilidades para construir y mantener relaciones, guiarnos y actuar e influir en los demás. Podemos aprender competencias cruciales de liderazgo a lo largo de toda la vida”.

La pregunta que se hacen los autores es: ¿Cómo y cuándo cambian las personas? Hemos oído en muchas ocasiones que el cambio en las personas es muy difícil, y es cierto. Las personas estamos dispuestas a cambiar cuando algo es muy importante y nos va a afectar personal o profesionalmente. La idea fundamental que los autores desean subrayar es que no hay un cambio en el desarrollo profesional sino existe un cambio personal, o dicho de otro modo, todo cambio profesional en el liderazgo radica o conlleva un cambio personal.

¿Por qué estos cambios van ligados a los cambios personales? La razón es que cualquier cambio en las habilidades de liderazgo están vinculadas con conductas personales, tales como la autoimagen (autoconcepto y autoestima), las habilidades interpersonales e incluso la visión del mundo.

Esta visión del mundo va ligada a nuestros valores que son los que guían nuestro comportamiento.

El cambio para que se convierta en algo duradero y sostenible debe basarse en un proceso de Cambio Intencionado, lo que conlleva una serie de descubrimientos sobre uno mismo.

Copyright 2026

- Primer paso: cuando una persona o una organización quiere realmente cambiar, lo primero que necesita es darse cuenta de lo que es más importante para ellos y ver quiénes son. Este descubrimiento es el que procura la energía y la motivación. En este primer paso, la clave es imaginarnos nuestro Yo Ideal. ¿Quién podría ser si estuviera en las mejores condiciones, viviendo y trabajando en lo que quiero, y siendo plenamente feliz? Una visión acertada de lo que queremos ser proporciona y estimula el deseo de avanzar.
- Segundo paso: descubierto el Yo ideal y la visión personal, el segundo paso es descubrir nuestro Yo Real. Reflexión sobre la situación actual, actúa como una especie de DAFO que permite tomar conciencia de las debilidades, las fortalezas y las oportunidades que podemos aprovechar para los cambios deseados Y un aspecto importante en el liderazgo es conocer el modo en que influimos en los demás. Este paso requiere sinceridad y honestidad con nosotros mismos, no se trata de auto engañarnos sino contrariamente profundizar sobre nosotros mismos y sobre las relaciones con los demás.
- Tercer paso: ahora es el momento de actuar, y para ello, se necesita hacer un plan entre el gap existente entre nuestro Yo Ideal y nuestro Yo Real. Este paso debe recoger no sólo dónde queremos ir sino cómo hacerlo.

Los autores subrayan que el cambio conductual duradero se produce sólo cuando las personas tienen ocasión de probar nuevas conductas y desarrollar nuevos hábitos en un entorno no conflictivo ni hostil.

Las cuatro etapas del desarrollo de la carrera profesional.

Dos autores ya en la década de los años setenta, Dalton y Thompson (1971) habían establecido cuatro etapas en el desarrollo de la carrera de las personas que ayudaba a comprender cómo las personas se comportan, y cómo dependiendo de sus comportamientos y actitudes se estancan o siguen avanzando. Muy sucintamente, señalamos estas cuatro etapas:

- Etapa 1: **Depender de otras personas.**

En esta etapa, la gente acepta sin mayores problemas ser dirigida por otros. Los que se encuentran en la misma muestran competencias en un aparte de un proyecto más amplio pero suelen centrarse en tareas muy concretas y rutinarias. La mayor parte de las personas pasan por esta etapa un tiempo limitado. El principal enfoque psicológico de esta etapa es la dependencia, y durante la misma no ejercen ninguna muestra de liderazgo. Algunas personas no salen nunca de esta etapa, otras hacen la transición a la siguiente etapa pero en ocasiones bien por quedarse anticuados bien por no poseer las competencias necesarias regresan a esta etapa.

- Etapa 2: **Contribución independiente.**

Copyright 2026

Consiste en una serie de comportamientos que llevan a la persona a asumir responsabilidades en un proyecto de forma autónoma. Esta persona genera resultados importantes con lo que adquiere mayor conocimiento y experiencia, junto con un buen prestigio. Es muy importante afianzar en esta etapa la adquisición de competencias, el desarrollo de experiencia para tener éxito en la siguiente etapa más que intentar salir rápidamente de la misma sin alcanzar un nivel competencial adecuado.

- Etapa 3: **Contribuir a través de otros.**

Muchas personas que ostentan el título de director/a no han llegado hasta aquí, sino que siguen en la segunda etapa, y siguen actuando más como un componente individual que como un líder de grupo. El comportamiento específico de esta etapa requiere que el líder desarrolle a los demás, que represente a la organización ante grupos y organizaciones externas, y construya redes tanto internas como externas. Producen un impacto organizacional a través de las enseñanzas y consejos que dan a los demás, a través de asumir la responsabilidad de un proyecto, y a través de la asunción de una responsabilidad mucho mayor que la relativa a su propio rendimiento.

- Etapa 4: **Convertirse en líderes.**

Los estudios muestran que sólo el 5% de la población trabajadora alcanza las funciones de la etapa 4. Esto significa que obviamente que el 95% de todos los que trabajan en una organización pueden tener una carrera profesional muy satisfactoria sin llegar a esta cuarta etapa.

Desde el punto de vista de la gestión del cambio organizacional, señalamos siguiendo a Zenger y Folkman las competencias que debe tener un líder para liderar el cambio organizacional:

- Tiene una capacidad para abanderar el cambio en la organización.
- Lidera proyectos o programas logrando el apoyo de los demás.
- Muestra una perspectiva estratégica.
- Sabe que su trabajo tiene relación con la estrategia de negocio o finalidad de la organización.
- Traduce la visión y objetivos de la organización en metas estimulantes e importantes para los demás.
- Tiene una perspectiva a largo plazo; se puede confiar en su persona par que equilibre las necesidades de corto con las necesidades a largo plazo.
- Conecta el mundo exterior con los equipos internos.
- Representa a su equipo ante los grupos clave externos
- Ayuda a los demás a comprender que la satisfacción de las necesidades de los usuarios (estudiantes/familias/sociedad) es básica para la misión y objetivos de la organización.

En la siguiente tabla, "Liderazgo para el cambio organizacional", puede verse la comparativa de la actuación de liderazgo en función de cada una de las tres últimas etapas.

Copyright 2026

Liderazgo para el cambio organizacional

ETAPA 2 CONTRIBUCIÓN INDEPENDIENTE (LIDERAZGO PERSONAL)	ETAPA 3 CONTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE OTROS (LIDERAZGO LOCAL)	ETAPA 4 LIDERAZGO A TRAVÉS DE LA VISIÓN (LIDERAZGO ORGANIZACIONAL)
• Es rápido a la hora de reconocer circunstancias o situaciones que requieren un cambio. • Ajusta los objetivos, actividades y tareas para que estén en línea con el cambio que respaldan. -- Alinea sus objetivos de negocio con el plan estratégico o con los objetivos de la organización. • Emplea la información de mercado y de los competidores para que sea de utilidad el proceso de planificación estratégica. • Piensa más allá del día a día y adopta una perspectiva del centro a largo plazo. • Sabe cómo su trabajo se relaciona con la estrategia de negocios (finalidad) de la empresa o centro.	• Anima a que otros deseen el cambio a través de hacerles ver la necesidad del mismo. • Alienta a los demás a abandonar viejos hábitos para que los nuevos puedan abrirse paso. • Ayuda a otros a vencer su resistencia al cambio. • Aclara cómo afectarán los cambios a los puestos de trabajo, a los departamentos y/o a la organización. • Coordina las actividades de los diversos equipos y departamentos para asegurarse de que existe un alineamiento a nivel estratégico. • Propone iniciativas que pasan a formar parte del plan estratégico. • Aclara a los demás la visión, misión, valores y objetivos a largo plazo. • Siempre comunica a los demás las consecuencias de negocio (de la actividad educativa) de la perspectiva global. • Explica a los demás cómo los cambios efectuados en una parte de la organización afectan al resto de sistemas organizacionales.	• Anima a otros a que otros deseen el cambio a través de hacerles ver la necesidad del mismo. • Alienta a los demás a abandonar viejos hábitos para que los nuevos puedan abrirse paso. • Ayuda a otros a vencer su resistencia al cambio. Aclara cómo afectarán los cambios a los puestos de trabajo, a los departamentos y/o a la organización. • Establece y expresa una visión atractiva de la organización. • Comunica sistemáticamente las iniciativas estratégicas de alta prioridad, para que el grupo directivo se centre en la actividad adecuada. • Se asegura de que todos los sistemas de la organización estén alineados para el logro de los objetivos estratégicos globales. • Se asegura de que la organización tenga el personal, las competencias y los recursos necesarios para hacer frente a los desafíos estratégicos del futuro.

Como puede verse, es importante que cada director/a del centro revise y reflexione sobre en qué etapa se encuentra, y en qué medida está actuando en su puesto directivo de la mejor manera posible.

Revision #6
Created 2024-09-25 11:48:04 CEST by Juan Francisco Zamora

Copyright 2026

Updated 2025-01-06 04:02:11 CET by Silvia Coscolin Sanchez

Copyright 2026