



## **MÓDULO I LIDERAZGO**

### **TEMA 3. DESARROLLO DE HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO**

- 3.1 Inteligencia emocional**
- 3.2 Comunicación y asertividad**
- 3.3 Liderazgo situacional y crisis**

Enlace A.C., autoriza el uso de este documento para fines educativos,  
siempre y cuando se cite el autor y la fuente”

“Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de la obra. Artículo 24, 42  
y 63 de la Constitución Política de la República de Guatemala  
Decreto 33-98 \_ 22/01/98 y su reforma Decreto 56-2000 \_ 01/11/00”

## Introducción

### ¿Es posible desarrollar las habilidades de un líder?

El desarrollo teórico revisado en torno al liderazgo y la reflexión sobre el liderazgo educativo se enlazan ahora con el tema de las habilidades del líder. Un estudio realizado con 2000 gerentes y supervisores aportó información muy valiosa respecto de las habilidades que compartían quienes eran considerados *estrellas* en sus respectivas empresas. Se encontraron coincidencias en 16 habilidades desarrolladas por estos líderes, de las cuales 14 estaban ligadas con competencias humanas como autodominio, pro actividad, compromiso, organización personal, empatía, comunicación asertiva, relaciones sociales efectivas, etcétera<sup>1</sup>.

Se concluyó que un liderazgo eficaz es el producto de atributos personales y del enfoque al logro de los objetivos. Tales atributos pueden ser evidentes en ciertas personas y en otras no. En todo caso, es posible lograr los atributos personales observados recurrentemente en los líderes efectivos.

El maestro, adicionalmente al dominio de su materia, debe desarrollar habilidades intra e interpersonales que le permitan desempeñarse como un verdadero maestro líder capaz de ejercer un fuerte impacto en el proceso educativo dentro y fuera del salón de clases.

El líder educativo, como todo ser humano, tiene un fundamento esencial inherente a la persona misma, constituido por cuatro dimensiones:

- a) corporal o biológica
- b) psicológica o afectiva
- c) social
- d) trascendente

Este fundamento le otorga una especial dignidad y es lo que se conoce como personalidad (naturaleza de ser persona). Se trata de un ser diferente de todos los demás con una naturaleza que ha recibido de otros, sus padres.

---

<sup>1</sup> Cfr. Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*.

La persona humana se distingue por su inteligencia racional (distinta de la de los animales), que le permite volver la mirada sobre sí misma –como en un espejo— para percibir, conocer y reflexionar sobre su propia realidad. La inteligencia animal no tiene tal capacidad, sólo percibe la realidad propia y externa a través de los sentidos, sin reflexionar ni tomar distancia de ella. Por eso el animal le concede a cada cosa el valor de *necesario*, *placentero*, *amenazante* o *desagradable*. En cambio, el ser humano es capaz de descubrir el valor de cada ser, sin necesidad de relacionarlo con las sensaciones que le producen. A esto se le llama discernimiento.

El aprendizaje consciente se inicia con el discernimiento que contesta a las preguntas: ¿Qué es esto?, ¿Para qué lo quiero?, ¿Qué significado tiene en mi vida? o bien, ¿Qué pasaría si...?, ¿Por qué?, ¿Por qué no?

Una vez que la inteligencia humana tiene claro el *por qué* o el *para qué*, la voluntad elige y pone en movimiento a la totalidad de la persona, quien se encamina hacia aquella cosa, pensamiento, o acción que ha considerado. Por eso, el instinto no es la mejor ni la única forma de desencadenar la acción humana. La voluntad permite que al concluir el discernimiento se inicie la acción racional y no solamente instintiva.

La persona en su unidad integra todas las dimensiones: corporal o biológica, afectiva o psicológica, social y trascendente. Tal integración es posible porque el ser humano tiene capacidad de trascender y de reconocer, valorar y encauzar las emociones para adquirir una armonía o balance interior y un mejor desarrollo de su personalidad. En la literatura contemporánea a esta capacidad se le llama inteligencia emocional.

### **3.1 Inteligencia emocional**

Las emociones nunca han sido muy bien recibidas en el lugar de trabajo. Tradicionalmente, en muchas ocasiones se nos ha pedido “*dejar las emociones en casa*”, pues se ha creído que para ser eficaces, debemos tomar decisiones y desarrollar estrategias con base en una inteligencia lógica y fría. Sin embargo, las emociones son parte fundamental de lo que somos, de lo que hacemos y de nuestra relación con los demás. No podemos dejarlas de lado, peor aún, hacerlo nos garantiza que tales emociones, reprimidas, se mostrarán de pronto provocando conflictos que afectarán el ambiente, la comunicación y el logro de objetivos educacionales.

¿Qué pasaría si concibiéramos las emociones de un modo radicalmente distinto, como otro tipo de *inteligencia* que está más allá de la razón y la lógica? Una inteligencia que si aprendiéramos a manejar podría convertirse en el fundamento mismo de una mejor colaboración, mayor productividad y efectividad y un nivel más elevado de influencia y de comunicación con los alumnos, con los padres de familia y con la comunidad educativa en su conjunto.

### 3.1.1 ¿Qué es la inteligencia emocional?

El primer acercamiento a la inteligencia emocional aparece en los años 80 con Howard Gardner, quien propone las *inteligencias múltiples*, cuestionando la práctica habitual hasta ese momento, de medir la inteligencia a través del Coeficiente Intelectual (CI). Tal coeficiente está determinado sólo por dos tipos de inteligencia: la lógica-matemática y la lingüística. No considera otras *inteligencias* como la musical, corporal, espacial, cinestésica, intrapersonal e interpersonal.

El término *inteligencia emocional* lo plantean por primera vez en 1990 Salovey y John Mayer, quienes propusieron un modelo integrado por cuatro áreas fundamentales<sup>2</sup>:

1. Autoconocimiento
2. Manejo de emociones
3. Auto motivación
4. Reconocimiento y respeto a las emociones de los demás.

Según Mayer y Salovey, la inteligencia emocional es un tipo de inteligencia social que implica la capacidad de dar seguimiento a las emociones, propias o ajenas, de discriminarlas y de utilizar esta información para guiar nuestros actos y pensamientos. Nos ayuda a saber cómo nos sentimos y cómo se sienten los demás, así como por qué, y qué podemos hacer al respecto.

La inteligencia emocional es la capacidad de comprender nuestras emociones y utilizar su poder juiciosamente; nos ayuda a manejarlas en vez de dejar que éstas nos controlen. Las emociones no son buenas o malas en sí mismas, y nos dan información valiosa que, si la analizamos adecuadamente nos permite usar la inteligencia lógica con mayor efectividad.

El maestro ha de desarrollar estas habilidades personales y promover entre alumnos y padres de familia la educación de los sentimientos y las emociones, para obtener resultados más efectivos en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

---

<sup>2</sup> Idem

Los estudios realizados en la última década, en los laboratorios de psicología experimental, muestran que **atender el desarrollo emocional de los alumnos impulsa la creatividad y tiene un efecto positivo en aspectos relacionados directamente con la consolidación de la memoria y el rendimiento académico. Las emociones y los sentimientos son esenciales en todo aprendizaje<sup>3</sup>.**

El término *inteligencia emocional* se difundió mundialmente por el ex catedrático de Harvard, **Daniel Goleman**, quien en 1995 publicó un libro que resultó un best-seller en varios países, titulado precisamente *Inteligencia emocional*.

Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos.

La expresión sugiere que:

- a. Existe otra inteligencia —además de la inteligencia convencional o propiamente dicha que siempre hemos relacionado con el conocer y manejar ideas—, se trata de la Inteligencia emocional responsable del conocimiento y el manejo de las emociones.
- b. La inteligencia emocional sugiere un evidente contraste entre las esferas racional y afectiva, entre *el cerebro y el corazón*.

Siempre se había creído que la frialdad era un requisito para razonar bien y que estar emocionalmente perturbado impedía el razonamiento, por lo tanto, inteligencia y emoción resultaban incompatibles. Goleman propone una teoría y estrategias concretas de aplicación que permiten vincular la inteligencia y la emoción, lo cual favorece el logro más efectivo de nuestras metas.

Más allá de estas novedosas ideas, que sin duda hemos de poner en práctica, tenemos la necesidad como líderes de *ordenar la propia vida* para darle el sentido de finalidad que todos anhelamos, por conocer nuestro interior. Se sugiere iniciar el proceso de crecimiento personal en el conocimiento de uno mismo ya que ***los líderes prosperan al entender quiénes son y qué valoran; al observar malsanos puntos de debilidad que los descarrilan y al cultivar el hábito de continua reflexión y aprendizaje.***

---

<sup>3</sup>Extremera, N., y Fernández-Berrocal. *La Inteligencia Emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula*. *Revista de educación*

El autoconocimiento es una finalidad, pero también debe ser un hábito personal que nos ayude a crecer como personas y a dirigir nuestra propia vida. Se trata de una habilidad para:

- Apreciarse a uno mismo como persona de talento, habilidad y capacidad.
- Identificar fallas personales que impiden la realización de todo el potencial, especialmente de las debilidades que se manifiestan como tendencias habituales.
- Expresar metas y aspiraciones personalmente motivadoras, no ir a la deriva, sino vivir de acuerdo con el propio sentido, con dirección.
- Determinar qué representa uno mismo, qué influencia quiere tener.
- Desarrollar una visión general que sirva de guía para el trato con los demás.
- Adquirir el hábito de actualizarse diariamente en todo lo anterior.

Los resultados del proceso, hábito o técnica de autoconocimiento o reflexión introspectiva son:

- La capacidad de reflexionar sistemáticamente sobre las propias debilidades, en especial aquellas que se manifiestan como tendencias habituales.
- Una perspectiva integrada, una visión y un sistema de principios y valores.
- Un profundo respeto por los demás y por la naturaleza.
- Un aprecio por uno mismo como un ser querido e importante.
- La habilidad de desconectar diariamente las distracciones cotidianas para reflexionar.
- Un método para considerar las distintas opciones y tomar la mejor decisión.

La salud emocional y la responsabilidad ética de quien asume la tarea de dirigir un proceso educativo exigen el ejercicio permanente de la reflexión y la autocrítica. Estas personas han de efectuar, sistemáticamente, algunos ejercicios o prácticas para la formación de hábitos de enriquecimiento interior, como:

- a. Hacer ejercicios prácticos de obediencia. En atención a que de manera permanente estamos ordenando, vale la pena aprender a ser dirigido y experimentar en carne propia algunos sentimientos que de otro modo no valoraremos.
- b. Delegar en forma sistemática las tareas a diferentes miembros de la comunidad educativa. No hacer todo, ésa no es la función del líder.
- c. Recobrar la energía y auto motivación, no dejarse llevar por el desánimo o el fracaso.

- d. Practicar cualidades como la lealtad y la perseverancia.
- e. Esforzarse por demostrar con hechos el verdadero amor y el respeto por las personas: no discriminar, no atemorizar y no exigir la perfección.
- f. Mantener una cultura que guíe el comportamiento cotidiano, actuar de acuerdo con los propios principios.
- g. Orientarse al detalle en el servicio, no dejar pasar las fallas personales.
- h. Adaptarse a las circunstancias en las que se está trabajando, con los alumnos, los padres de familia, etcétera.
- i. Ser prudente, saber distinguir y hacer lo que conviene en cada circunstancia, buscar siempre el bien de los alumnos y evitar riesgos innecesarios. Esto significa:
  - Saber juzgar y dirigir
  - Conocer y tener en cuenta las circunstancias
  - Pedir consejo y ser cauteloso

### 3.1.1 ¿Qué es una emoción?

La palabra *emoción* proviene del latín *movere* (mover) y del prefijo *ex* (hacia afuera). Se usa a menudo como *sentimiento*. Por lo que emoción es agitación y trastorno de la mente, es sentimiento, pasión. Cualquier estado mental vehemente o excitado<sup>4</sup>.



Los estímulos externos generan una sensación corporal que al asociarse con un sentimiento provoca una emoción. Esta emoción revela alguna necesidad que busca ser satisfecha generalmente en forma inmediata. El desarrollo de la

<sup>4</sup>Diccionario de la Real Academia Española.

Inteligencia emocional se enfoca, entre otros aspectos, en postergar la satisfacción y en determinar el momento adecuado para hacerlo.

Las emociones afectan los estados biológicos, los psicológicos, los pensamientos y la voluntad de acción<sup>5</sup>. Sirven para garantizar la sobrevivencia, ayudan a identificar necesidades no satisfechas y a reaccionar en momentos de peligro, ponen en marcha reacciones pre organizadas, decisiones rápidas, formas de vinculación y de comunicación no verbal. En fin, las emociones nos permiten interactuar con el medio y con las personas que nos rodean.

Los seres humanos experimentamos una gama muy amplia de emociones. Algunos autores han intentado identificar las que podrían denominarse *emociones primarias*, pero falta consenso en el número exacto de éstas. Sin embargo, hay bastante coincidencia entre sus conclusiones. Como señaló Paul Eckman, existen emociones básicas (temor, ira, tristeza, placer) que por las expresiones faciales, pueden ser reconocidas por personas de culturas de todo el mundo, incluso de pueblos no alfabetizados (los cuales, supuestamente, no están contaminados por los medios masivos de información). De las emociones primarias se desprenden todas las que el ser humano es capaz de experimentar:



Cada una de las emociones nos indica una necesidad que debe ser satisfecha:

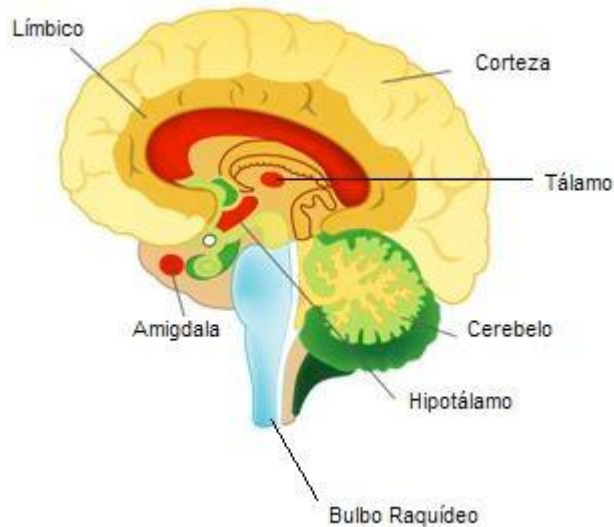
- Amor- Necesidad de vinculación
- Miedo- Necesidad de protección
- Alegría- Necesidad de revitalizarse
- Tristeza- Necesidad de introspección, reflexión
- Enojo- Necesidad de límite

Las emociones son concretas, no abstractas. Adquieren la forma de elementos bioquímicos específicos, producidos por el cerebro, ante los que el cuerpo reacciona.

---

<sup>5</sup> Cfr. Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional*.

La inteligencia emocional se define por la relación que existe entre la parte pensante del cerebro (corteza) y la parte emocional (Sistema límbico).



El sistema límbico se encuentra alojado dentro de los hemisferios cerebrales, rodea al bulbo raquídeo (Es la estructura anatómica que conecta el cerebro con la médula. También tiene núcleos neuronales que participan en la regulación de las funciones cardíacas, respiratorias, gastrointestinales y vasoconstrictoras)<sup>6</sup>. Está formado por una dispersa maraña de estructuras, núcleos y conexiones fibrosas. Su tarea es regular las emociones e impulsos. Sus estructuras más importantes son:

- El tálamo: Envía mensajes a la corteza
- El hipotálamo: Es donde se produce el aprendizaje emocional y se almacenan los recuerdos emocionales
- La amígdala: Es el centro de control emocional

Otros conceptos:

- Corteza: Lámina fina de sustancia gris que se halla en la superficie del cerebro, en forma arrugada, recubriendo las circunvalaciones de los hemisferios cerebrales. Integra las funciones mentales superiores, la percepción, las funciones viscerales y las reacciones conductuales. La parte más evolucionada de la corteza cerebral es el neocórtex.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/bulbo-raquideo>

<sup>7</sup> <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/corteza-cerebral>

### 3.1.2 Las áreas de conocimiento y las habilidades prácticas de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional considera dos áreas de conocimiento: la intrapersonal, que se refiere al grado de autoconocimiento que la persona tiene de sí misma, y la interpersonal, que analiza la capacidad de lograr relaciones efectivas.

#### Las cinco habilidades prácticas de la inteligencia emocional<sup>8</sup>

##### INTELIGENCIA EMOCIONAL

DOS ÁREAS	HABILIDADES PRÁCTICAS
<p style="text-align: center;">INTELIGENCIA INTRAPERSONAL (interna, de autoconocimiento)</p>	<p>1 <b>AUTOCONOCIMIENTO:</b> Conocer nuestras propias emociones y saber cómo nos afectan y qué sentimos en determinado momento nos permite orientar nuestra toma de decisiones, tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien basada confianza en nosotros mismos. <b><i>Saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo.</i></b></p> <p>2 <b>AUTORREGULACIÓN:</b> Autocontrol que nos ayuda a no dejarnos llevar por los sentimientos del momento y a recuperarnos con facilidad de las tensiones emocionales. Conviene manejar las emociones de modo que faciliten nuestra actividad (en vez de estorbarla), aprender a demorar la gratificación para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas. <b><i>Controlar la manifestación de una emoción y modificar un estado anímico y su expresión</i></b></p> <p>3 <b>AUTOMOTIVACIÓN:</b> Dirigir las emociones hacia un objetivo, mantener la motivación y fijar nuestra atención en las metas (no en los obstáculos) para lograr nuestros propósitos. Se requiere cierta dosis de optimismo e iniciativa para ser emprendedores, enfrentar los contratiempos y animar a otros a seguir adelante. <b><i>Tener la capacidad de animarse y de incentivar a los demás.</i></b></p>

<sup>8</sup> Cfr. Goleman, Daniel. *La Inteligencia Emocional* y Goleman, Daniel. *Mejore su cociente emocional*

DOS ÁREAS	CINCO HABILIDADES PRÁCTICAS
INTELIGENCIA INTERPERSONAL (externa, de relación)	<p>4 <b>EMPATÍA:</b> Las relaciones sociales se basan en reconocer y saber interpretar las emociones ajenas, las señales que los demás emiten en forma inconsciente, verbal o no verbal. La expresión de la cara, un gesto, el tono de voz, etcétera, nos ayudan a comprender a nuestros semejantes y a establecer con ellos lazos más reales y duraderos. <b><i>Entender qué están sintiendo otras personas, ver situaciones y problemas desde su perspectiva.</i></b></p> <p>5 <b>HABILIDADES SOCIALES:</b> Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales nos facilita la relación interpersonal, nos permite convencer y dirigir, negociar y resolver o problemas, para la cooperación y el trabajo de equipo. <b><i>Capacidad de entablar relaciones interpersonales, de ganar popularidad, ejercer un liderazgo, persuadir y dirigir, negociar y resolver problemas para la cooperación y el trabajo en equipo.</i></b></p>

La teoría de Goleman propone controlar efectivamente las emociones: reducir las desfavorables a un mínimo deseable, o bien, inducir o fomentar las favorables.

### 3.1.3 Diagnóstico del desarrollo de la Inteligencia emocional personal

Medir el grado de inteligencia emocional ha sido un objetivo, desde las primeras investigaciones sobre el tema. Los diferentes autores han elaborado sus propios instrumentos para el ámbito personal o empresarial, con la idea de identificar el grado de desarrollo de las habilidades prácticas que requiere la inteligencia emocional. En el sector educativo son interesantes los estudios realizados principalmente en España, donde se han aplicado algunos inventarios de inteligencia emocional para guiar a maestros y alumnos en la identificación de aspectos por reforzar para tener un mejor desarrollo de su inteligencia emocional. No existe un solo modelo de instrumento, generalmente son cuestionarios sencillos de autoevaluación que permiten a la persona conocer sus áreas de oportunidad.

Estos diagnósticos auto aplicados sirven para identificar las habilidades de inteligencia emocional —autoconocimiento, autorregulación, auto motivación, empatía, habilidades sociales— que debe desarrollar cada persona. Presentamos tres ejemplos de autoevaluación de inteligencia emocional<sup>9</sup>:

- A) Diagnóstico de Inteligencia Emocional
- B) Cuestionario de Inteligencia Emocional para Maestros
- C) Cuestionario de Inteligencia Emocional para Padres de familia

### 3.1.4 Educación emocional

Nadie discute la necesidad de reforzar y alimentar los conocimientos culturales y los específicos de la especialidad del maestro. El problema se da cuando por una inadecuada estrategia de prioridades o la falta de un perfil específico se deja de lado la educación emocional. Aprender a vivir es aprender a observar, analizar, recabar y utilizar el saber que se va acumulando con el paso del tiempo. Convertirse en personas equilibradas, responsables y felices exige saber distinguir, describir y atender los sentimientos para contextualizarlos, jerarquizarlos, interpretarlos y asumirlos<sup>10</sup>.

Es indispensable respetar el momento emocional, aprender a expresar los sentimientos sin agresividad y sin culpar a nadie, ponerle nombre a las emociones, identificarlas y saber manejarlas, canalizándolas adecuadamente. Vivir nuestras emociones es una habilidad relacional que nos capacita para la vida en sociedad. Sólo cuando conocemos nuestros sentimientos los atendemos, los jerarquizamos y somos capaces de sentir empatía por los sentimientos y circunstancias de los demás.

El desarrollo de las cinco habilidades de la Inteligencia emocional no es un proceso sencillo y el maestro ha de empeñarse en ello para mejorar sus labores docentes. Recordemos que:

*La inteligencia emocional no sólo significa percibir sentimientos, significa también lograr el control del impulso y postergar la recompensa.*

Sin duda, la autorregulación emocional es el resultado de un proceso educativo. La educación emocional es una forma directa y efectiva de establecer un buen

<sup>9</sup> Cfr. Siegfried Y Braun. *Los test de la Inteligencia Emocional*. [www.helios3000.net/test/eq.shtml](http://www.helios3000.net/test/eq.shtml)

<sup>10</sup> Steiner, C. *La Educación Emocional*.

contacto con nuestros sentimientos para aprender a encauzarlos y llegar a ser personas capaces de construir relaciones interpersonales de calidad.

## ETAPAS DE LA EDUCACIÓN EMOCIONAL<sup>11</sup>

1. Dar entrada a las emociones. (conciencia emocional).
2. Prestar atención a las señales emocionales.
3. Identificar los motivos desencadenantes.
4. Ser responsable.

### **1. Dar entrada a las emociones**

- a) Poner atención, ser conscientes de nuestro mundo interno.
- b) Incluir juicios de valor.
- c) Reconocer emociones negativas y positivas.

### **2. Prestar atención a las señales emocionales**

- a) Físicas (dolores de cabeza, sudoración, erupción, enrojecimiento, respiración acelerada, etcétera).
- b) Psíquicas (falta de concentración, irritabilidad, sueño, insomnio, sensación de vacío, etcétera).

### **3. Identificar los motivos desencadenantes**

- a) Amenaza a la autoestima.
- b) Sentimiento de pérdida.
- c) Miedo a lo desconocido o a perder seguridades.
- d) Causas fisiológicas.

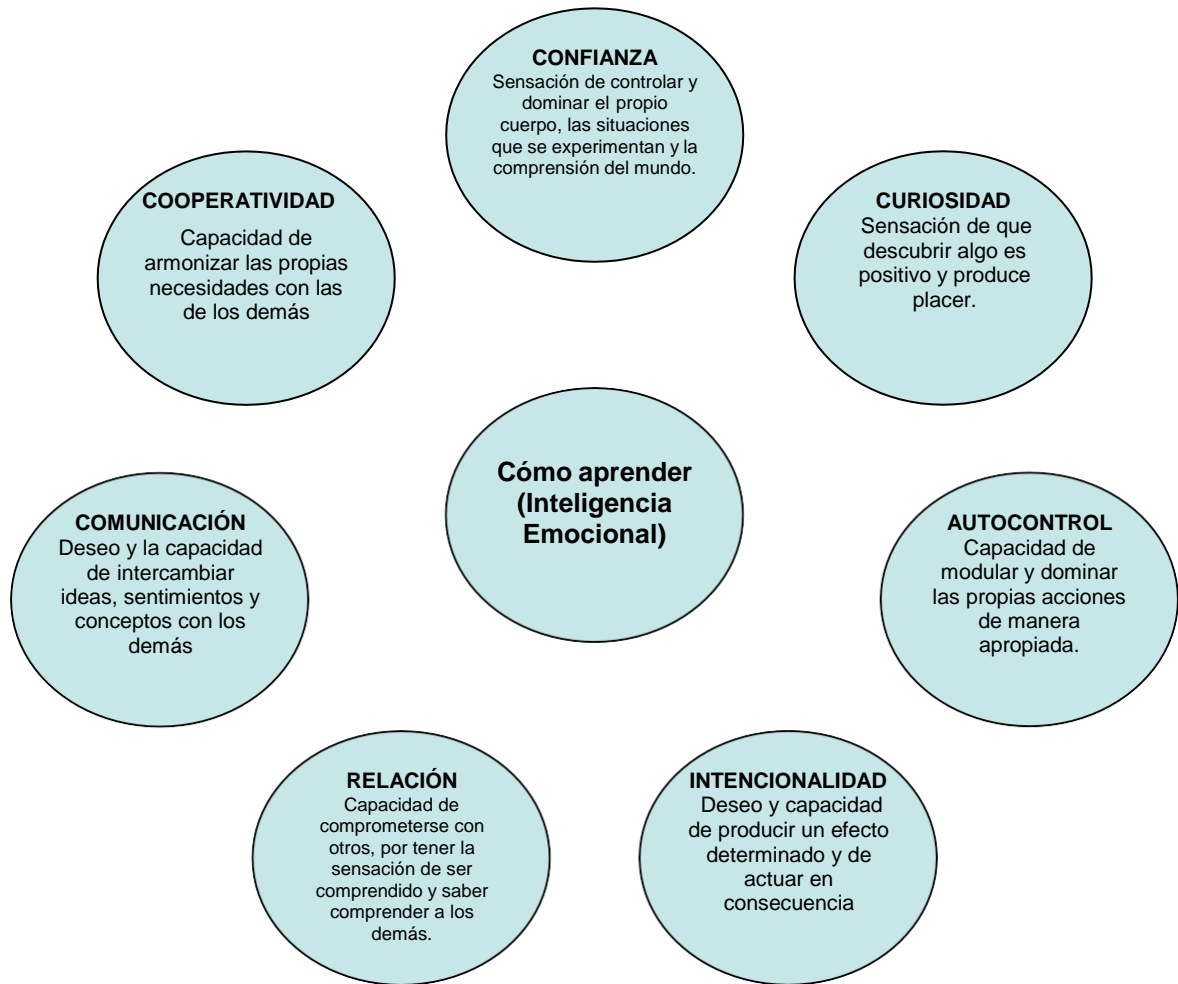
### **4. Ser responsable**

- a) Definir el problema.
- b) Admitir fallas y errores.
- c) Saber perdonar.
- d) Realizar cambios.

---

<sup>11</sup> Cfr. Steiner, C. *La Educación Emocional*; Shapiro, L. *La inteligencia emocional de los niños*.

## Dimensión afectiva del aprendizaje



Está demostrado que la inteligencia emocional puede ayudar a los alumnos a estudiar y a aprender eficazmente. La buena disposición de un niño o un adolescente en la escuela depende del manejo adecuado de los aspectos emocionales y del clima emocional que se da dentro de las aulas. La inteligencia emocional nos ofrece algunas claves para la interacción con el alumno en el aula.

Las habilidades prácticas de la inteligencia emocional favorecen el proceso de enseñanza aprendizaje, pero exigen del maestro una actitud auténtica como rasgo fundamental de su liderazgo educativo. Al ser la autenticidad la necesidad más profunda del equilibrio psíquico, deberá ser también la característica dominante de la personalidad de todo maestro líder.

Cada vez son más las escuelas que han incorporado a sus programas educativos el desarrollo de las habilidades de inteligencia emocional. Esto favorecerá en las nuevas generaciones el aprendizaje del arte de controlar los impulsos, manejar la cólera o enojo y la ansiedad, desarrollar auto motivación, la empatía, la colaboración, y la solución de problemas, entre otros aspectos.

Goleman obtuvo en sus investigaciones resultados muy alentadores con los niños: *“No sólo mejoran en su autocontrol y en el manejo de sus relaciones, sino que también tienen menos peleas e incidentes violentos, a la vez que aumentan su puntuación en las pruebas académicas.*

*Dicho en pocas palabras, mi predicción es que habrá un día en el que todos los niños y niñas aprenderán en la escuela, junto con los tradicionales rudimentos académicos, estas artes pragmáticas necesarias para vivir mejor. En los programas escolares la empatía se valorará tanto como el álgebra”<sup>12</sup>.*

Ventajas que ofrece al maestro el desarrollo de la inteligencia emocional:

- No tendrá que desviarse de sus propios sentimientos.
- Se presentará tal cual es.
- Será receptivo.
- No impondrá a los demás sus sentimientos.
- No mostrará actitudes defensivas ni prejuicios en relación con nadie.
- Ya no tendrá que hacer esfuerzos para parecer diferente de lo que es, sino sólo para cambiar y llegar a ser ante todo aquello que puede ser.
- Se sentirá más contento, pleno, con mayor calidad de vida. Se aplicará mejor en su trabajo y será más responsable y autónomo.
- Sus relaciones interpersonales y la comunicación mejorarán tanto como el clima laboral.
- Aumentará la motivación, eficacia y eficiencia de las personas y de los grupos.
- Reforzará su liderazgo.
- Aumentará la cohesión del grupo.
- Le ayudará a favorecer el apoyo y comprensión en el grupo, y a mantener un clima adecuado que favorezca el aprendizaje.

---

<sup>12</sup> **Goleman**, Daniel. *La inteligencia emocional*.

### 3.2 Comunicación y asertividad

Otra de las habilidades que ha de desarrollar el líder educativo es la comunicación asertiva. Comunicarnos con los demás puede tener varios propósitos: intercambiar ideas, describir sentimientos, razonar, argumentar, enseñar, mostrar, etcétera. El tipo de comunicación depende del papel y de la situación en que se encuentre una persona y de lo que pretende lograr. El contenido de la comunicación es muy variable: íntimo o impersonal, sencillo o abstracto, informal o técnico, etcétera, pero siempre tiene un mismo objetivo: transmitir algo a alguien.

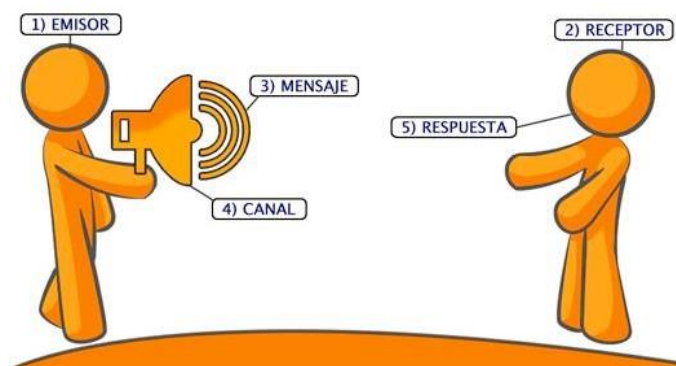
#### 3.2.1 Comunicación

La comunicación es la habilidad que permite a una persona transmitir y recibir los mensajes, creencias, opiniones y sentimientos propios o ajenos, de una manera honesta, oportuna y profundamente respetuosa; así como defender y expresar sus derechos, sin afectar o atropellar a los demás.

**El proceso comunicativo implica tres momentos<sup>13</sup>:**

1. El emisor emite el mensaje.
2. La interpretación de lo recibido por el o los receptores, con base en sus sentimientos, creencias, historia personal, valoraciones, experiencias previas, intereses, y en sus recursos neurológicos relacionados con la vista, el oído, etcétera.
3. La respuesta de los receptores.

Normalmente cuando se explica el proceso comunicativo, se habla de las barreras y las distorsiones que pueden provocar elementos externos a la persona: el ruido, la posición de los receptores, el lenguaje empleado. Sin embargo, también hay que considerar que cada persona percibe la realidad de una manera diferente.



<sup>13</sup> Cfr. [www.comunicacionobjetiva.com](http://www.comunicacionobjetiva.com).  
 Cfr. Aguilar Kubli, Eduardo. *Domina la Comunicación*.

Las experiencias de cada sujeto no son sólo los sucesos, sino una reelaboración interna y personalizada. Por eso, aunque varias personas “oigan” un mismo mensaje, no todas lo interpretan de la misma forma. *Cada cabeza es un mundo.*

El maestro líder ha de tomar en cuenta las diferentes formas de interpretar los mensajes de sus alumnos, los padres de familia y los compañeros de trabajo.

### **Habilidades específicas para una comunicación efectiva<sup>14</sup>:**

#### **3.2.1.1 Saber comunicarse**

Existen direcciones y niveles que nos señalan el tipo de comunicación en profundidad. Para comunicarse efectivamente, el maestro debe identificar, en primer término, la dirección de la comunicación que entabla consigo mismo y con cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.

Los niveles de comunicación son cuatro: neutro, exterior, interior e íntimo. La responsabilidad en la comunicación varía en función del nivel, que puede ser **neutro**, o impersonal donde la responsabilidad es mínima porque no hay interacción consciente, sino más bien reactiva: *Oiga, usted...allá, ¿qué?*; **exterior**, o superficial donde lo que se intercambia son temas sin importancia: *¡qué lindo día!*; **interior**, cuando ya existe un vínculo o una relación y pueden plantearse asuntos más personales: *¿Cómo sigue su hijo?, ¿resolvieron el problema familiar que los aquejaba?*, hasta el **íntimo**, en el que sólo interactuamos con quienes están muy próximos a nosotros.

La comunicación implica un lenguaje común que puede ser verbal o no verbal, este último, como se ha comprobado reiteradamente, es definitivo en la percepción que el otro tiene de lo que le se quiere transmitir. De ahí que el maestro deba cuidar mucho no sólo lo que dice, sino cómo lo dice. El impacto de las palabras constituye solo 7 % de todo el mensaje transmitido.

---

<sup>14</sup> Cfr. Ribeiro, Lair. *La Comunicación Eficaz*

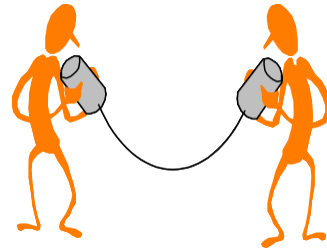
Sé congruente en lo que dices y en cómo lo dices



55%  
Lenguaje Corporal



38%  
Tono de Voz



Sólo 7%  
Las Palabras

### 3.2.1.2 Saber escuchar

Para saber escuchar hay que entender la diferencia de niveles en los que podemos interactuar con el otro:

- OÍR** Parece que se escucha, pero en realidad no se pone atención.
- ESCUCHAR** Se atiende y se entiende lo que dice la otra persona.
- EMPATIZAR** El nivel más profundo de escucha, implica comprender los sentimientos y el mundo interior del otro.

El maestro líder debe desarrollar la habilidad de escuchar para comprender con claridad lo que requieren y comunican los alumnos o los padres de familia. Esto es muy difícil cuando no se tiene la firme convicción del valor de cada ser humano.

### 3.1.1.1 Retroalimentación

La retroalimentación es el punto culminante del proceso comunicativo. Implica un conocimiento profundo de la persona y un interés genuino en su desarrollo. El maestro líder puede emplear varios tipos de retroalimentación:<sup>15</sup>

**CORRECTIVA:** Cuando algo se ha hecho mal y es necesario que la persona (en este caso el alumno), comprenda y rectifique.

<sup>15</sup> Cfr. Rosemberg, *La Comunicación Violenta*

**OPERATIVA:** Para ilustrar sobre algún proceso, procedimiento, etcétera. Aquí el maestro actúa como un facilitador que retroalimenta al alumno en un nuevo aprendizaje.

**MOTIVACIONAL:** Para reconocer algo bien hecho o bien logrado, en cualquiera de las áreas de desarrollo: conocimientos, habilidades, actitudes, valores.

### **La retroalimentación debe ser:**

- Específica, actual y concreta.
- Respetuosa. Analizar la conducta, no a la persona.
- Oportuna.
- En el momento adecuado.
- Dirigida a un comportamiento que se puede modificar, no a dificultades insalvables que sólo producen frustración y disgusto.

#### **3.2.1.4 Saber observar**

Una habilidad imprescindible para comunicarse con efectividad es examinar, mirar atentamente para obtener información valiosa acerca de los verdaderos sentimientos y necesidades de la persona con quien se interactúa. Recordemos que el 55% de lo que se comunica se hace a través del lenguaje no verbal.

#### **3.1.2 Asertividad**

Hablar de asertividad implica dejar a un lado la agresividad, la ira, la violencia y la pasividad: grandes distorsiones y bloqueadores de la capacidad asertiva. Muchas veces se fusiona asertividad con la autoestima, el individualismo y la buena autovaloración. Sin duda la inteligencia emocional, el autoconocimiento y la autoestima positiva son elementos psicológicos necesarios para que un individuo pueda manejarse en la vida de manera asertiva. Pero también han de considerarse los principios éticos.

Para algunos, asertividad y habilidades sociales son términos sinónimos. Sin embargo, asertividad es sólo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada cual, sin agredir ni ser agredido.

## ¿Qué es asertividad?

Es la capacidad que tiene una persona de asegurar con firmeza y decisión cuanto dice y hace. Implica seguridad en uno mismo, autoafirmación. Pero sólo es asertividad, en el sentido real del término, cuando en el poder de afirmarse está presente la buena integración a la realidad, la buena relación y la consideración del otro<sup>16</sup>.

Los cavernícolas, por sus limitadas capacidades, ante un estímulo exterior de ataque respondían instintivamente en dos formas: huyendo o atacando. Hoy el ser humano, con una inteligencia cada vez más desarrollada, tiene una tercera posibilidad: **negociar**. Asertividad es poner en juego las habilidades intelectuales para encontrar la mejor opción. Hemos dicho que el lenguaje no verbal es más certero, porque es más primitivo y no podemos falsearlo tan fácilmente como el verbal. En el caso de las respuestas ante los estímulos exteriores que consideramos peligrosas o agresivas sucede lo mismo: lo más sencillo es responder instintivamente (sin reflexionar) y atacar o huir; ambas reacciones son poco asertivas. Asertividad es elegir la negociación como una forma más humana y racional de respuesta.

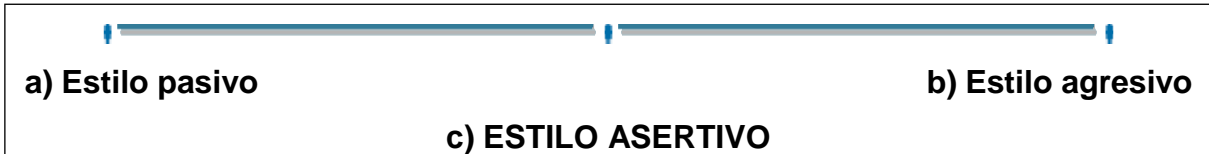


Pongamos un ejemplo: En un restaurante, cuando el mesero le trae su orden, usted se da cuenta de que el vaso está sucio, con marcas de pintura de labios de otra persona. Usted podría:

<sup>16</sup> Cfr. Decaer, Bert. *El Arte de la Comunicación*.

- a) No decir nada y usar el vaso sucio, aunque con disgusto.
- b) Armar un gran escándalo y decir al mesero que nunca regresará a ese establecimiento.
- c) Llamar al mesero y pedirle que por favor le cambie el vaso.

*Este ejemplo ilustra los tres puntos principales del continuo de asertividad:*



Ni **a)** ni **b)** son conductas asertivas en esa situación. Estas formas de comportarnos nos hacen ineficaces para la vida social y nos generan malestar y problemas de comunicación con los demás. Sin embargo, como cualquier otra conducta, asertividad es una habilidad que se aprende con la práctica.

A veces las personas son poco asertivas porque piensan que no tienen derecho a vivir sus creencias, derechos u opiniones. En este sentido, el entrenamiento asertivo no consiste en formar seres humanos sumisos, sino en hacerles ver que pueden defender sus derechos ante situaciones a todas luces injustas, siempre y cuando se haga de una forma racional, pausada y respetuosa

En algunos casos no es aconsejable defender nuestros derechos en forma inmediata, por ejemplo, ante el peligro de una agresión física. Pero también es una actitud asertiva encontrar el momento y el sitio adecuado para exigir lo que nos corresponde.



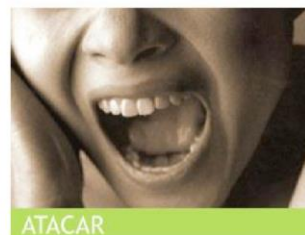
**HUIR**

**PASIVA-INHIBIDA**  
 Viola los derechos propios  
 No sabe expresarse  
 Se anula a sí mismo



**NEGOCIAR**

**ASERTIVA**  
 Defiende sus derechos con respeto  
 Se sabe expresar sanamente  
 Se expone y dignifica



**ATACAR**

**HOSTIL-AGRESIVA**  
 Viola los derechos ajenos  
 Se expresa atropellado  
 Anula y ofende a los demás

Hay muchas estrategias para ser asertivos. Una de las técnicas más eficaces es desarmar a nuestro interlocutor con un cumplido o un reconocimiento de su persona o de su tarea, y expresar después lo que necesitamos. Ser asertivo no significa tener siempre la razón, sino expresar nuestras opiniones y puntos de vista, sean éstos correctos o no. Todos tenemos derecho a equivocarnos y a enmendar nuestros errores.

Asertividad es una acción perfectible y suele estar asociada a derechos humanos básicos, entre otros el derecho a:

- Ser escuchado.
- Cambiar de opinión.
- Poder elegir.
- Cometer errores.
- Pedir lo que se desea.
- Tener la posibilidad de decir no.

Asertividad implica considerar también los derechos de los demás (de lo contrario, la comunicación no sería asertiva). Por ello, a nosotros nos corresponde:

- Escuchar al otro.
- Animarlo a pensar y reconsiderar algún asunto.
- Asegurarnos de que se respetan sus elecciones.
- Aceptar que el otro (al igual que nosotros) puede cometer errores y merece una nueva oportunidad.
- Presentarle oportunidades de mejora.
- Respetar sus necesidades, aunque sean distintas de las nuestras.
- Alentarlo a llegar a sus propias conclusiones.
- Aceptar las diferencias de opinión.

## Características básicas de una persona asertiva



## Análisis de las conductas asertiva, agresiva y no asertiva

- ¿Qué implica la conducta?
- ¿Qué mensaje transmite?
- ¿Qué se busca en cada uno de los tipos de conducta?
- ¿Qué lenguaje no verbal está presente en cada caso?



	<b>PASIVA</b> <b>NO ASERTIVA</b>	<b>ASERTIVA</b>	<b>AGRESIVA</b> <b>NO ASERTIVA</b>
<b>IMPLICA</b>	<p>Violar los derechos propios</p> <p>No expresar los pensamientos, sentimientos y creencias</p> <p>Expresarse con disculpas, apocadamente. Normalmente los demás no entienden o ignoran lo dicho</p>	<p>Manifiestar los propios derechos</p> <p>Expresar pensamientos, sentimientos y creencias</p> <p>Forma de expresión directa, sincera apropiada y oportuna, que respeta los derechos propios y los ajenos</p>	<p>Violar los derechos de los demás</p> <p>Expresar pensamientos, sentimientos y creencias</p> <p>Forma de expresión, directa o indirecta, inapropiada e inoportuna, que viola los derechos de los demás</p>
<b>MENSAJE QUE TRANSMITE</b>	<p>Yo no creo eso</p> <p>Tú puedes aprovecharte de mí</p> <p>No importan mis sentimientos, sólo los tuyos</p> <p>Mis pensamientos no son importantes, los tuyos sí</p> <p>Yo no soy nadie, tú eres superior</p>	<p><i>Esto es lo que pienso y siento</i></p> <p><i>Así veo la situación</i></p> <p><i>Es importante lo que tú sientes y lo que yo siento</i></p> <p><i>Somos igualmente dignos porque ambos somos personas</i></p> <p><i>Lo que deseo es unir fuerzas, vengo a dialogar contigo</i></p>	<p><i>Eres un estúpido por pensar diferente de lo que yo pienso</i></p> <p><i>Lo que tú quieres no es importante</i></p> <p><i>Lo que tú sientes no cuenta</i></p> <p><i>Yo soy superior a ti</i></p> <p><i>Te voy a usar en la medida en que sirvas a mis intereses, después te desecharé</i></p>
<b>LO QUE BUSCA</b>	<p>Apaciguar a los demás</p> <p>Evadir el conflicto a cualquier precio</p>	<p>Comunicación, apertura</p> <p>Dar y recibir respeto</p> <p>Dejar espacio al diálogo, sobre todo en caso de conflicto</p>	<p>Dominar y ganar</p> <p>Forzar a la otra persona a perder. Debilitar para violar los derechos del otro</p> <p>Ganar humillando, degradando, dominando</p>
<b>LENGUAJE VERBAL</b>	<p>Voz débil, titubeante</p> <p>Mirada hacia abajo</p> <p>Hombros contraídos</p> <p>Ademanes débiles</p>	<p>Voz y rostro relajados</p> <p>Contacto verbal directo</p> <p>Postura corporal erguida</p> <p>Ademanes tranquilos</p>	<p>Tono de voz impositivo y cortante</p> <p>Mirada altiva o retadora</p> <p>Ademanes bruscos</p>

## ¿Cómo lograr conductas asertivas?

Se ha dicho que la asertividad, al igual que el resto de las habilidades de líderes efectivos, puede adquirirse. Para lo cual es importante desarrollar:

- a) **La conciencia social.** No estamos solos. Vivir en comunidad tiene ventajas e inconvenientes, pero en todo caso es una necesidad. Si queremos lograr relaciones efectivas es importante educarnos para ello.
- b) **La autoestima.** El respeto y cariño hacia uno mismo es el punto de partida necesario para lograr una comunicación asertiva. Difícilmente podremos defender nuestros derechos si no apreciamos nuestra valía. Igualmente, no podremos respetar los derechos de los demás y comunicarnos asertivamente si no los valoramos.
- c) **La conciencia de las limitaciones personales.** Ser asertivo no quiere decir que no cometeremos errores. Hemos de aceptar nuestras limitaciones y verlas como oportunidades de crecimiento, conocer nuestras fortalezas y ser realistas al establecer nuestras metas.

### ***El guión DEEC***

Una herramienta útil para desarrollar asertividad es el guión que Describe, Expresa, Explica, Comenta (DEEC), el cual establece cinco pasos para construir mensajes asertivos y favorecer una comunicación efectiva, directa, adecuada, abierta y franca:



Ejemplo de aplicación del guión DEEC: Un maestro hablando con un alumno que recurrentemente llega tarde a clase.

GUIÓN DEEC		
Siglas	Significado	Ejemplo
<b>D</b>	describir la situación	"Esta es la tercera vez que llegas tarde a la clase"
<b>E</b>	expresar pensamientos/sentimientos	"Me siento molesto porque la semana pasada, que hablamos al respecto, habías prometido llegar a tiempo"
<b>E</b>	explicar cambios/Solicitar más información	"Necesito que llegues a las 8 a.m., para que todo el grupo comparta la misma información y no haya confusiones posteriores" <i>¿Qué te pasó?</i>
<b>C</b>	comentar consecuencias	"Si mañana vuelves a llegar tarde, me veré en la necesidad de suspenderte temporalmente y esto afectará tu desempeño y el de todo el grupo"
Después de establecer estas bases, es posible continuar con una conversación honesta y abierta.		

El guión DEEC y muchas otras técnicas para el desarrollo de habilidades del maestro líder son útiles en la medida en que se aplican en situaciones reales. La frase de *la práctica hace al maestro*, es completamente válida en este caso. Desarrollar habilidades de líder implica tomar conciencia de las áreas de oportunidad y poner los medios para desarrollarlas.

### 3.3 Liderazgo situacional y crisis

Aunque el liderazgo situacional es una teoría, se incorpora como una de las habilidades que puede desarrollar el maestro para interactuar eficientemente con sus alumnos y con los padres de familia. Como teoría surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas. Se basa en la interacción de dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: **enfoque a la tarea** o tiempo y esfuerzo que el líder emplea para dirigir las actividades de otros (conducta de tarea) y el **enfoque de apoyo** o tiempo que el líder dedica al apoyo socioemocional de los demás (conducta de relación). A diferencia de otras teorías, en este caso el enfoque de tarea y apoyo no se decide en función de las cualidades del líder, sino con base en el *nivel de madurez* de sus alumnos en relación con una tarea específica<sup>17</sup>.

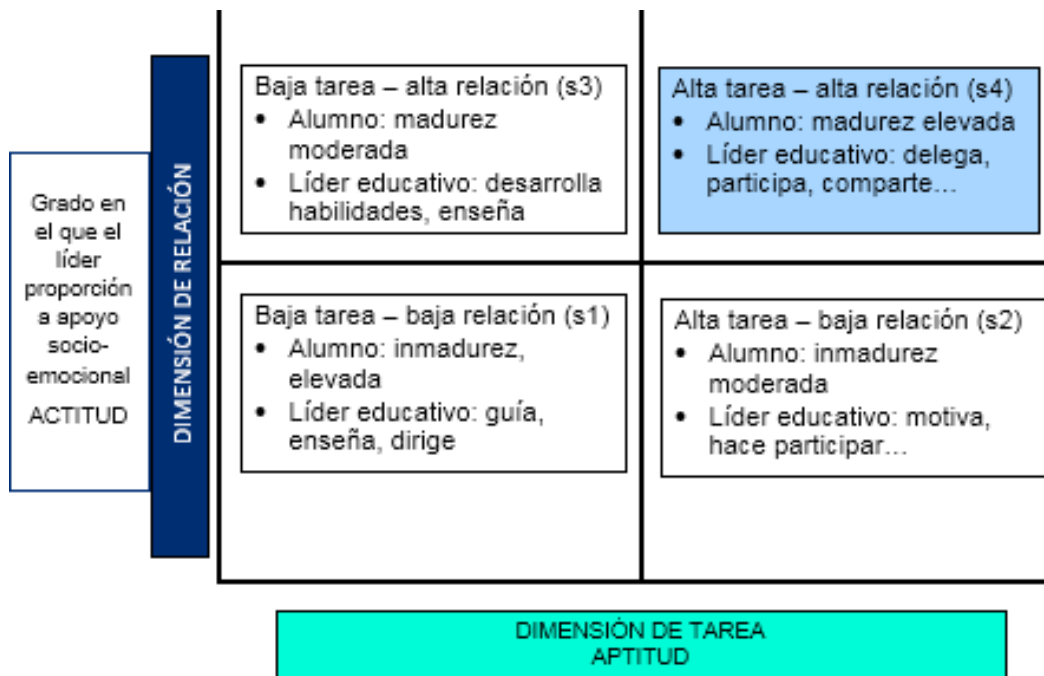
<sup>17</sup> Cfr. Lussier, Robert N. y Christopher F Achua. *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*.

**Por madurez** se entiende la capacidad de formular en forma sensata y objetiva metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica) y la experiencia de un individuo en un grupo. Se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir sus acciones y conductas mientras trabaja, descansa, convive con su familia, etcétera.

El líder habrá de conocer perfectamente a los integrantes de su grupo para ofrecer a cada cual un estilo de liderazgo acorde con su nivel de madurez: nivel que depende de la tarea que se va a desempeñar (conocimientos, habilidades) y de la capacidad de relación y la actitud del sujeto, frente a la tarea que se le presenta.

### 3.3.1 Los niveles de madurez del grupo y el estilo del líder

El liderazgo situacional considera los cuatro niveles de madurez que se exponen a continuación. En cada caso, se sugiere el tipo de interacción recomendable para el maestro líder<sup>18</sup>.



Grado en el que el líder explica qué deben hacer sus alumnos, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea

<sup>18</sup> Ibídem

Actitudes del líder educativo frente a cuatro niveles de madurez de los alumnos y los padres de familia:

**Baja tarea – baja relación (s1)  inmadurez elevada  Directivo**

La comunicación es unilateral descendente, el líder educativo decide el papel de los alumnos y les dice qué tarea realizar, cuándo, cómo y dónde.

**Alta tarea – baja relación (s2)  inmadurez moderada  persuasivo**

El líder educativo, por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional, intenta convencer psicológicamente al miembro del grupo sobre tomar o no una decisión.

**Baja tarea – alta relación (s3)  madurez moderada  participativo**

El líder educativo y los alumnos participan en las tareas y en la toma de decisiones. Existe una comunicación bilateral, el líder es el responsable de guiar, la actitud de los alumnos es buena, pero les falta habilidad del conocimiento para llevar a cabo una determinada tarea.

**Alta tarea – Alta relación (s4)  madurez elevada  delegar**

El líder educativo delega en el alumno, cuyo nivel de madurez es alto, su actitud abierta, y domina la tarea por realizar. Por eso, puede asumir responsabilidades y dirigir sus acciones hacia la meta deseada.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes y no hay un estilo de liderazgo mejor que otro; depende de cada caso en particular. Igual sucede con la madurez del alumno: una persona puede encontrarse en el nivel cuatro y al variar las circunstancias pasar al nivel dos, quizá por falta de interés o de motivación.

Los cambios de estilo de liderazgo se relacionan siempre con la madurez del seguidor, por lo cual es fundamental que el maestro identifique el grado de madurez de su equipo y adapte su estilo de liderazgo según las circunstancias.

### **3.3.2 ¿Cómo favorecer el proceso de maduración de los componentes del equipo?**

Para aumentar el nivel de madurez de los miembros del equipo, el líder educativo debe desarrollar gradualmente un estilo que permita a los protagonistas del proceso educativo centrarse en la tarea y demandar menos apoyo. (Ser autónomos)

Se puede ir reconociendo e incentivando a los integrantes del equipo, conforme avanzan en la dirección deseada. Al conquistar una madurez moderada, serán capaces de determinar el rumbo y satisfacer sus necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa encontrarán el refuerzo positivo del líder educativo.

A medida que el nivel de madurez de los integrantes del grupo crece y los objetivos se cumplen, el líder educativo irá cambiando la proporción entre la tarea y la conducta de relación, con la idea de promover mayor autonomía en sus protagonistas del proceso educativo para que lleguen a un alto grado de madurez personal. Cuando, por el contrario, los seguidores se comportan con menos madurez que la habitual, el líder educativo deberá reajustar su conducta y dar marcha atrás en algunas de sus actitudes.

Los líderes efectivos han de conocer bien a las personas con quienes trabajan, para dar respuestas apropiadas a las demandas siempre cambiantes. El maestro líder no puede olvidar que sus colaboradores desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos...), por lo que habrá de comportarse de manera diferente con cada cual, pues cada cual está en diferente nivel de madurez.

### **3.3.3 Habilidades de liderazgo**

Se necesita un plan de acción bien definido para alcanzar mejores los niveles de participación. Para ello es recomendable:

- a) Identificarse con el grupo, con los objetivos y las tareas.
- b) Ser responsable y estar comprometido con la labor educativa.
- c) Motivarse y fortalecer la voluntad.
- d) Comunicarse en forma adecuada con todos los miembros del grupo.
- e) Capacitar al grupo en las tareas por realizar.

Lo fundamental para lograr el más alto y el mejor nivel de participación es definir los objetivos, tomar decisiones acertadas y oportunas y llevar a cabo una buena evaluación.

### **a. La definición de los objetivos**

La participación plena de todos los miembros de la comunidad se inicia con el planteamiento de los objetivos que se persiguen. Para ello es necesario que la autoridad educativa aproveche el cúmulo de información generada a partir de las evaluaciones nacionales y de los resultados obtenidos por la escuela.

Sin duda, la educación es responsabilidad de todos y si todos nos proponemos objetivos para elevar la calidad de nuestras escuelas, las nuevas generaciones estarán mejor preparadas. El planteamiento de los objetivos en forma participativa exige nuestra colaboración y un cambio de actitud tanto de la autoridad educativa como de la comunidad.

### **b. La toma de decisiones<sup>19</sup>**

Los procesos de toma de decisiones casi siempre recaen en las autoridades. Sin embargo, hemos de proponer nuevos estilos de participación en un esquema de zonas de autonomía donde los miembros del grupo, al tener la responsabilidad de un determinado ámbito o tarea, dispongan también de mayor libertad.

La eficiencia de un líder se constata en los resultados obtenidos. La adecuada toma de decisiones es fundamental en su labor<sup>20</sup>. Ello exige una buena preparación e integración comunitaria. Y en el proceso adquieren singular importancia la comunicación, la identificación, la confianza y la responsabilidad. Por tanto, el maestro líder debe considerar estas variables de la participación y alcanzar el nivel de madurez requerido. Lo recomendable es avanzar poco a poco, haciendo crecer al grupo y aprendiendo, como líder, a dejarlo volar en el momento más oportuno. Teniendo presente que la educación finalmente es una educación para la libertad.

Asimismo, es fundamental que el líder determine qué persona o personas deberán tomar parte en la solución de un problema. Él debe transformar los problemas en soluciones. El grado de participación apropiado para un área de decisión depende no sólo de la complejidad y de quien tenga la información, sino también de las circunstancias de la institución.

---

<sup>19</sup> Toma de decisiones: actividad de procesamiento de información realizada por el líder.

<sup>20</sup> Cfr. Vargas, J. *Liderazgo un Enfoque Moderno*.

### c. La evaluación

En un ambiente participativo la evaluación es un medio de mejora, y el elemento vital para plantear los objetivos y tomar decisiones. Se trata de un proceso dinámico y complejo que requiere la atención, la preparación y el compromiso de toda la comunidad educativa.

La participación es un fenómeno cíclico: mientras unos alcanzan ciertas competencias, otros van perdiendo motivación, y otros apenas están integrándose a la comunidad. Por eso, el maestro líder habrá de actualizarse siempre y estar consciente de que llegar a los niveles más altos de participación, es en ocasiones un objetivo-tendencia que no siempre se logra del todo.

En este contexto, vale la pena analizar un elemento fundamental del liderazgo educativo: la **toma de decisiones en momentos de crisis**. Para ello, recordaremos una aseveración de Einstein: “*Los problemas significativos que enfrentamos no pueden ser resueltos en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos.*”

El líder educativo debe mejorar su habilidad para diagnosticar una situación y su flexibilidad personal para desempeñar cualquier función de liderazgo que se necesite en un momento determinado. Además de decidir, requiere de estabilidad emocional (resultado del desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional).

Las crisis se caracterizan por el factor sorpresa, y para resolverlas es necesario dar respuestas inmediatas. Normalmente generan una carga emotiva y estrés que el maestro líder deberá manejar para que su estado emocional influya de manera adecuada en sus decisiones.

*Partiendo del conocimiento de que el cerebro produce una respuesta emocional más rápida y más impulsiva que la respuesta razonada, es indispensable que el líder maneje bien sus emociones en momentos de crisis.*

Según su etimología griega, *Krisis* significa *decisión* y deriva de *Krino* "yo decido, separo, juzgo". Cuando un ser humano la padece, sus creencias, principios, valores e ideas sobre sí mismo, se ven cuestionadas, frágiles o inseguras. Además, se siente obligado a replantear sus decisiones y a separar lo esencial de lo accidental, para encontrar una salida a sus problemas.

Según los chinos, el concepto de crisis se representa con dos ideogramas:



Otros autores la definen como el conjunto y sucesión de eventos de gran naturaleza e importancia, que surgen y se desarrollan sorpresiva y rápidamente. Por tratarse de una situación donde nada volverá a ser igual, la crisis nos obliga a un cambio de paradigmas; supone la ruptura de una regularidad que impide prever los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia.

Frente a una situación de crisis se pueden asumir diferentes actitudes: activa, meditada (asertiva) o pasiva y agresiva (no asertivas).

- **Actitud pasiva.** Se padece la crisis sin intentar la reversión o modificación del fenómeno. Puede ser por una paralización a causa del pánico, o bien por una actitud conservadora de resistencia a admitir la revisión de marcos referenciales anacrónicos.
- **Actitud agresiva.** Se responde instintivamente, sin reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece una situación difícil.

Es importante tratar de prever ciertos eventos y no paralizarse en momentos de crisis. Así evitaremos que otros definan nuestro futuro, probablemente en beneficio de sus intereses.

- **Actitud activa-asertiva.** Impulsa a asumir el análisis y la reflexión de los acontecimientos. Para ello es necesario un proceso de observación que permita encauzar las ansiedades y angustias que se reactivan ante situaciones de crisis. Forman parte de este grupo aquellas personas atentas a los cambios que se producen en su entorno para sacarles provecho y ayudar a los otros a que también lo hagan.

Como se ha visto, existen múltiples estilos para afrontar situaciones de crisis. El maestro líder debe estar siempre pendiente de los sucesos y tratar de responder en los momentos de crisis de manera asertiva.

Presentamos un listado que describe las formas más empleadas para enfrentar las crisis y su utilidad:

Dimensión	Descripción	Utilidad
Confrontación	Acciones ante los inevitables hechos. Por ejemplo, expresar ira por la presencia de un problema.	Inútil
Distanciamiento	Olvidarse del problema, no tomarlo en serio, hacer como si no hubiera ocurrido nada, para luego poder hacer una evaluación más objetiva	Muy inútil
Escape-Evitación	Esperar a que suceda un milagro.	Muy poco útil
Planificación de soluciones	Establecer un plan de acción y seguirlo, hacer que la situación cambie.	Muy útil
Reevaluación Positiva	Tomar la decisión de aprender de la experiencia.	Muy útil

Ninguna institución o individuo está exento de sufrir una crisis; sin embargo, no hay peor escenario que estar mal preparado para enfrentarla. El líder educativo habrá de tener presente que en momentos difíciles una de sus principales fuerzas, para bien o para mal, serán sus emociones y las de su grupo.

Lo primero que necesita es salirse del contexto crítico, ver los acontecimientos desde fuera, con una mirada distinta, renovadora, objetiva que realmente descubra y no repita estereotipos. Su actitud analítica y proactiva le ayudará a romper con la lógica de quienes están inmersos en el problema y pasar a una lógica fresca, nueva y divergente, que le permita evaluar la situación y manejar adecuadamente el problema para salir de la crisis.

Reconocer y manejar lo primero que aflora en las personas ante una situación crítica permitirá al líder no sólo afrontar la tormenta, sino fortalecerse ante la adversidad. Parafraseando a Nietzsche: *Todo lo que no nos destruye, nos hace más fuertes...*

Kenneth Blanchard insiste en la necesidad de que el líder aprenda a liderarse a sí mismo y despliegue una serie de habilidades para dirigir y evaluar su desarrollo personal<sup>21</sup>. Asegura que el verdadero líder es quien diseña y lleva a cabo acciones que le permitan auto educarse y perfeccionarse en las virtudes humanas,

<sup>21</sup> Blanchard, Kenneth. *Ejecutivo Al Minuto*.

con lo cual estará sirviendo de modelo para que otros —principal y directamente sus alumnos— a su vez quieran superarse y desempeñarse con mayor eficacia y calidad, tanto en el nivel personal como en el académico.

Vale la pena recordar siempre que, como ya se ha mencionado, el liderazgo educativo es una habilidad que se potencia cuando se cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Su finalidad es servir a los demás y cumplir con la vocación de ser guía de los más jóvenes, quienes son aprendices del liderazgo personal.

Además, en la medida en que el maestro líder conoce mejor su afectividad, tiene un mayor control sobre su vida, puede comprender a los otros y orientarlos en su personal proceso de mejora. Por eso, el desarrollo de habilidades específicas y el manejo inteligente de las emociones contribuyen al éxito del líder educativo. Trabajar en el desarrollo de sus habilidades dará al líder creatividad, motivación y seguridad para desempeñar de la mejor manera la importante labor que ha elegido.