



**IBAI PEDAGOGÍA Y FORMACIÓN, S.L.**

Domicilio social: José Miguel Arrieta Mascarua, 11 – trasera - 48840 GÜEÑES (Bizkaia)  
Tel.: 946038220

[ibai.pedagogia.formacion@gmail.com](mailto:ibai.pedagogia.formacion@gmail.com)  
<http://ibaipedagogiainfo.wix.com/ibai-pedagogia-sl>

# EL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

PILAR FEIJOO PORTERO – [pilarfeijoo@gmail.com](mailto:pilarfeijoo@gmail.com)

Julio 2010- todos los derechos reservados

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. El liderazgo positivo en la relación educativa
3. Autoridad sin autoritarismo: El liderazgo situacional
4. Para qué nos puede servir el modelo de liderazgo situacional
5. Desarrollo de habilidades para el liderazgo
6. Comunicación positiva: cuidado con las críticas y los elogios
7. Recuerda
8. Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Según el diccionario de la RAE, **un líder es una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora**. Según Godin, un líder no se define por su carisma, sino por su **capacidad de decirles a los demás qué deben hacer y ayudarles a que lo hagan**. Otro modo de entenderlo es considerar que un líder es quien **tiene una visión que compromete, aúna y dirige a las personas**.

El proceso de enseñanza-aprendizaje vincula a alguien que tiene que aprender (alumno o alumna de medicina, residente) con alguien que tiene que favorecer ese aprendizaje (profesorado universitario, tutores y tutoras). La relación educativa es el marco en el que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde el punto de vista de la Pedagogía o Ciencia de la Educación, el óptimo establecimiento de la relación educativa es un factor de gran importancia en el éxito del proceso de aprendizaje. **Para que la relación educativa progrese adecuadamente, el profesor o profesora de medicina, así como los tutores y tutoras de especialización tienen que situarse adecuadamente en su posición de directores y facilitadores del proceso de aprendizaje. Es decir, deben ser buenos líderes.**



## **2. LIDERAZGO POSITIVO EN LA RELACIÓN EDUCATIVA (Liderazgo Pedagógico):**

La Dinámica de grupos<sup>1</sup> habla de liderazgo positivo cuando quien ostenta de autoridad y carisma para influir sobre el comportamiento de los demás, utiliza su poder para la consecución de objetivos legítimos, al tiempo que se respetan los derechos de las personas. **Concretamente, el liderazgo positivo apuesta por la comunicación no amenazante, el trabajo en equipo, el afrontamiento ético de los conflictos y la resolución conjunta de problemas.**

En la Pedagogía, el liderazgo positivo asigna al profesor o profesora el papel de "Pedagogo". En la Grecia clásica, el pedagogo era la persona encargada de acompañar a los aprendices a la escuela. Por eso, el profesor o profesora se convierte en un buen líder educativo cuando acompaña el proceso de aprendizaje del alumno o alumna. No es el protagonista del proceso, es el facilitador.

Otro aspecto esencial de buen liderazgo educativo se recoge en el denominado "Efecto Pigmalion"<sup>2</sup>, desarrollado a partir de los estudios de Robert Rosenthal y Leonore Jacobson, que en 1968 publicaron los resultados de un trabajo de investigación titulado "Pigmalión en el aula". La investigación consistió en elegir al azar un grupo de alumnos e informar al profesorado de que dichos alumnos poseían capacidades intelectuales superiores. En todos los casos, dichos alumnos habían mejorado significativamente su rendimiento escolar. La mejoría en la expectativa del profesorado en cuanto a la capacidad del alumnado había producido mejores resultados.

Rosenthal observó igualmente la influencia de las buenas o malas expectativas de entrenadores deportivos en el rendimiento de sus pupilos; y en el mundo de las organizaciones, mostró cómo la mejoría en las expectativas acerca de las capacidades de liderazgo de obreros elegidos al azar, se traducía en que éstos eran elegidos como líderes por sus propios compañeros.

Para aislar la variable comunicación como explicadora del efecto Pigmalion, Rosenthal decidió trabajar con ratones<sup>3</sup>. Encargó a sus alumnos universitarios que enseñaran a unos ratones a salir de unas cajas-laberinto. Aunque entregó ratones elegidos

---

<sup>1</sup> Rama de la psicología social especializada en el estudio de los grupos y su correcta evolución.

<sup>2</sup> En la mitología griega, Pigmalion era un escultor que esculpió una mujer tan hermosa que se enamoró de ella. Al amarla como si fuera real, la figura se convirtió en una mujer de carne y hueso.

<sup>3</sup> Tomado de Birkenbihl V. Las señales del cuerpo y lo que significan. Bilbao: Mensajero: 1983



al azar, a unos grupos de alumnos les entregó ratones “normales” y a otros unos ratones “especiales” que descendían de linajes de ratones con más peso y tamaño cerebral. Se trataba de confirmar que el tamaño cerebral influía en la capacidad de aprendizaje. Creó por tanto una sugestión: la expectativa en sus alumnos de que los ratones de cerebro grande serían más inteligentes que los otros. Los alumnos, trabajaron en el laboratorio durante meses mientras eran secretamente observados por Rosenthal.

**Efectivamente, los ratones “cabeza-grande” fueron más listos: aprendieron antes y con más éxito que sus colegas cabeza-pequeña ¿Cómo era esto posible? Entre otras cosas, porque los alumnos “afortunados” (los que recibieron esos ratones) pasaron el doble de tiempo en el laboratorio (estaban más motivados).**

Pero además, había diferencias notables en el modo en que los estudiantes “lideraban” a sus ratones. Los alumnos de ratones “listos” eran más afectuosos (acariciaban), empujaban a los ratones a que entraran a la caja aunque no quisieran (eran más persistentes) y premiaban a los ratones con comida cuando se acercaban al túnel correcto (enseñaban reforzando los pequeños avances). Los otros alumnos, desanimados tal vez al pensarse “perdedores” de una competición que no era tal, mostraban mayores muestras de impaciencia y descartaban a los ratones que no aprendían rápidamente.

**Rosenthal estableció los cuatro principios del efecto Pigmalion. Los entenderemos como los principios de un liderazgo educativo positivo:**

- Clima emocional cercano y cálido. No se habla de sobreprotección ni de sensiblería. Se habla de amabilidad. Los estilos fríos y distantes no favorecen el aprendizaje.
- Feed-back (retroalimentación): críticas constructivas. En lugar de reprochar, confrontar los errores, indicando el modo de hacer bien lo que se está haciendo equivocadamente.
- Alta exigencia en cuanto a lo que se espera de quien aprende, pero unida a la posibilidad de aprender progresivamente y de corregir errores (evaluación formativa).
- Posibilidad de pedir orientación y hacer preguntas (en lugar de “arréglatelas como puedas”)



### **3. AUTORIDAD SIN AUTORITARISMO: EL LIDERAZGO SITUACIONAL<sup>4</sup>**

Hacia 1970, Paul Hersey y Ken Blanchard se interesaron por conocer las características y el saber hacer de las personas consideradas como buenos líderes en el mundo de las organizaciones. Seleccionaron aquellos líderes que eran bien valorados tanto por sus jefes como por sus subordinados y estudiaron a fondo sus diferencias con los líderes peor considerados. Sobre todo, exploraron el saber hacer de los buenos líderes en relación con el uso de la autoridad: ¿Cómo reaccionaban cuando los subordinados no hacían lo que se esperaba de ellos?

**Concluyeron que lo más característico del saber hacer de los buenos líderes era su capacidad para estimar la motivación y la competencia del subordinado respecto a la tarea a realizar (nivel de madurez) y para responder a ella con diferentes modos de usar su autoridad (estilo de liderazgo).**

Como resultado de sus observaciones, establecieron un modelo que relacionaba el estilo de liderazgo más apropiado con la situación de motivación y competencia del trabajador o la trabajadora (madurez estimada). Llamaron a este modelo "Liderazgo situacional" porque hace referencia a la habilidad de un o una líder para acomodarse a la situación del colaborador mediante un liderazgo flexible, con el objetivo de impulsarle hacia la ejecución responsable y eficiente de sus obligaciones.

#### **1) Los cuatro estilos de liderazgo:**

Como puede verse la tabla 1, los cuatro estilos de liderazgo se relacionan con dos variables en forma de coordenadas: alta o baja orientación a la relación (a que haya buen clima, contentar al otro); y alta o baja orientación a la tarea (que la otra persona cumpla con su obligación y lo haga bien):

---

<sup>4</sup> Tomado de Hampton D. Administración: Mexico: McGraw Hill: 1989



TABLA 1. LOS CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO



- **Estilo de liderazgo Impositivo o Directivo:** Supone una alta orientación a la tarea y una baja orientación a la relación. Es decir, se basa en la insistencia en que la otra persona cumpla con su obligación aunque no le haga gracia. Así mismo, se evita que un estilo relacional comprensivo o amistoso sea confundido con tolerancia al bajo rendimiento. El líder aquí no acepta excusas inaceptables, sabe poner límites y exige seriedad.
- **Estilo de liderazgo Persuasivo:** Se le llama así porque el/la líder ofrece guía y presencia. Como se ve en la tabla: tanto la orientación a la tarea como a las relaciones es alta. Se trata de que la otra persona se implique en la tarea y corrija sus errores gracias al apoyo y las explicaciones que recibe. El líder se convierte en un amable entrenador y en un enseñante (Un *Coach*).
- **Estilo de liderazgo de Apoyo y Soporte:** Se corresponde con una baja orientación a la tarea y una alta orientación a la relación. En esta situación, el/la líder sabe sintonizar con lo que aflige o bloquea a la otra persona (empatía) y le ayuda a superar sus tensiones o dificultades emocionales, lo cual le sirve a ésta para recuperar su fuerza y retomar su actividad. El objetivo por lo tanto en este estilo de liderar, es que lo principal ahora no es que la otra persona haga su tarea, sino que se encuentre emocionalmente capacitada para acometerla.
- **Estilo de liderazgo de Delegación:** El líder muestra baja orientación a la tarea y baja orientación a la relación. Se mantiene al margen, dando a la otra persona autoridad para hacer el trabajo como considere y organizándose a su manera.



No está presente para dar instrucciones ni controlar estrictamente, y tampoco para abonar las relaciones amistosas ni para dar apoyo.

Aplicado al liderazgo pedagógico, profesores y tutores ejercen el **liderazgo impositivo o directivo** cuando determinan los objetivos y tareas esenciales que l@s alumn@s y residentes tienen que acometer, cuando exigen el cumplimiento de horarios, cuando se niegan a peticiones poco razonables a pesar de posibles enfados y cuando ponen límite a actitudes poco responsables. Es decir, cuando se ponen serios porque se toman en serio, toman en serio a la otra persona y no admiten la falta de integridad.

El **liderazgo persuasivo** lo ejercitan cuando cuidan la motivación para aprender mediante el ofrecimiento de metodologías motivadoras y variadas, cuando explican el sentido de lo que piden, cuando dialogan y bromean, estableciendo encuentros amables donde aprender resulta agradable. Para evitar conflictos y tensiones innecesarias, el liderazgo persuasivo presta especial atención a las críticas: han de hacerse con delicadeza y sensibilidad, dando opciones de reparación y ayudando a conseguirlo, resaltando los aspectos positivos y no solo las faltas. Mostrando confianza en la capacidad de mejora de la otra persona.

El **Liderazgo de apoyo** consiste en explorar qué le ocurre a la otra persona, qué le impide responder como se espera. No critica ni enjuicia, sabe escuchar, muestra comprensión empática, sabe ponerse en la piel del otro, captar lo que experimenta y lo que le aflige. Es un liderazgo que comprende, por ejemplo, que un alumno o alumna esté desanimad@ con su progreso; o se encuentre bloqueado por un conflicto interpersonal o una crisis. Y en lugar de recordarle sus obligaciones o exigirle fortaleza, permite el desahogo, se interesa sinceramente. Expresa solidaridad y presencia.

El **Liderazgo de delegación** en el ámbito educativo es el que permite a los alumnos y alumnas explorar por su cuenta en los aspectos y materias de su interés. Es un aprendizaje por proyectos: l@s alumn@s deciden el ámbito de estudio y experimentación y rinden cuentas al final. Mientras tanto, trabajan solos. Profesores y tutores utilizan este estilo cuando se dedican a su trabajo y atienden a los requerimientos del alumnado solamente si lo solicita (Si muestras interés, me intereso, si no te interesas, me desintereso)



## 2) Los cuatro niveles de madurez:

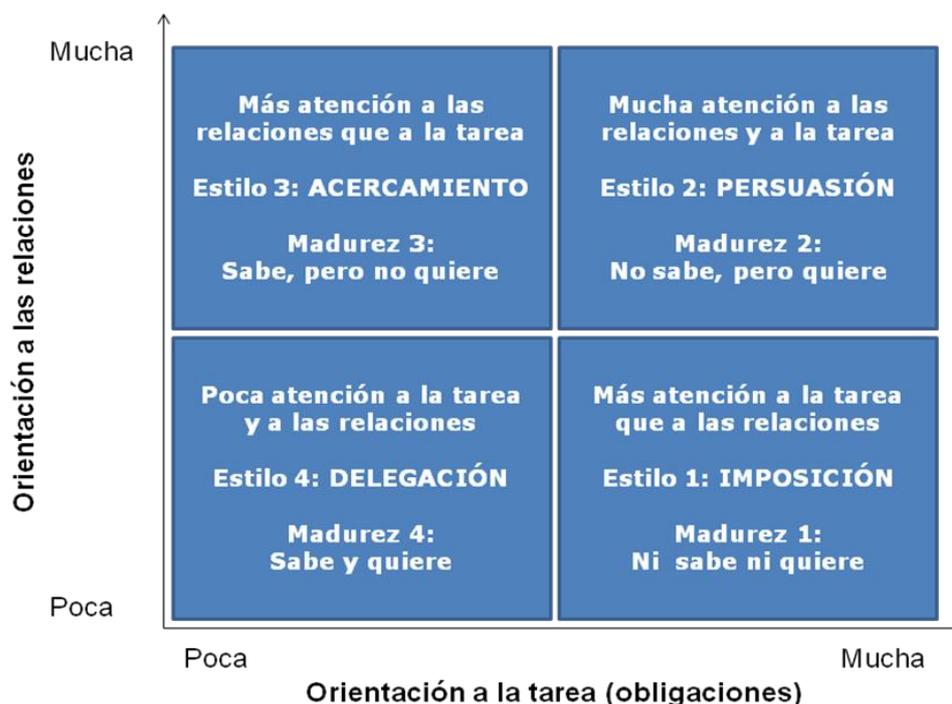
Hersey y Blanchard observaron que los buenos líderes empleaban estos estilos en relación a lo que los propios autores definieron como “madurez” del trabajador o trabajadora. Definieron la madurez como la disposición para la AUTODIRECCIÓN y la describieron como el resultado de dos factores: la **competencia** (saber hacer bien la tarea) y la **motivación** (querer hacerla bien). De la combinación de los dos factores, se extrapolan cuatro niveles de madurez:

- **Nivel 1:** es la más baja capacidad de autodirección. No se trabaja bien ni hay deseo de mejorar. El trabajador o trabajadora no se toma en serio sus responsabilidades ni actúa de modo fiable. En el ámbito educativo, se trataría del alumno o alumna que se salta las normas, no rinde e intenta, aun así, que se le pase por alto. Es el ámbito de la picaresca. (“Si cuela, cuela”)
- **Nivel 2:** Hay motivación, pero no hay suficiente destreza. El trabajador o trabajadora pone ganas y buena intención, pero los resultados aun no son suficientemente buenos y tampoco muestra la fortaleza de carácter necesaria para persistir y aprender de los errores. En el ámbito de la educación médica, encontramos a los alum@s al principio de sus prácticas: vienen con ganas, pero sin experiencia y pueden dudar de sí mismos y de si habrán elegido bien su carrera cuando se enfrentan a las primeras dificultades.
- **Nivel 3:** Hay competencia, pero no motivación. Es el caso de los trabajadores “quemados” que ya no rinden. En el ámbito de la educación médica, nos encontramos, por ejemplo, con el residente que se ha recluido en sí mismo y “pasa” de todo debido a conflictos no resueltos o injusticias vividas en el hospital o centro de salud donde está aprendiendo. O el que se plantea dejarlo por crisis vocacional transitoria. O el que está atravesando una mala época por problemas familiares graves, etc.
- **Nivel 4:** Hay competencia y motivación. El alumno quiere y puede aprender. Se toma en serio su trabajo y rinde.



### 3) Liderazgo situacional:

Liderazgo situacional significa que quien dirige, acomoda su estilo de liderazgo al tipo de madurez que presenta la otra persona, en un momento determinado, en relación a la tarea que le corresponde ejecutar. En opinión de los autores, cuando un trabajador o trabajadora no realizan su tarea como se espera, **el buen liderazgo consiste en calibrar la madurez que esa persona muestra y dirigirle hacia el nivel 4 (autodirección)**. Para ello, hay un estilo de liderazgo apropiado a cada situación.



- **El liderazgo impositivo o exigente es necesario en el nivel 1 de madurez:** La baja orientación a agradar al estudiante, unido con la alta orientación a que haga lo que tiene que hacer, sirve para poner límites a su tendencia a la picaresca. El liderazgo impositivo es confrontativo “Yo me tomo en serio, te tomo en serio y me tomo en serio lo que haces. Si no rindes, atente a las consecuencias (y si no hay mejoría, las consecuencias se cumplen)”
- **El liderazgo persuasivo ayuda en el nivel 2 de madurez:** Como el/la aprendiz está inseguro aunque quiere aprender, el profesorado pone cuidado en no desanimarle, dándole oportunidades de recuperación, animándole y, sobre todo haciéndole críticas con sensibilidad y cuidado (con mucha orientación a que haga bien la tarea y, al mismo tiempo, que se sienta bien cuidado por sus profesores y tutores).



- **El liderazgo de apoyo:** Es esencial cuando el alumno o alumna entra en crisis o atraviesa verdaderos malos momentos. Especialmente si son causados por dificultades del propio sistema educativo o por injusticias organizativas.
- **El liderazgo de delegación:** en el ámbito educativo, este liderazgo ayuda con alumnado automotivado y competente para aprender por su cuenta. Con los otros tres niveles de madurez, es un liderazgo poco eficiente (favorece el acomodamiento de M1, desanima a M2 y excluye a M3. Hay que asegurarse de que los alumnos estén preparados para salir con éxito de un aprendizaje por delegación. De lo contrario, hablaríamos de una mala asunción de la autoridad.

## EL LIDERAZGO SITUACIONAL: RESUMEN

<b>MADUREZ PERCIBIDA</b> Capacidad para autodirigirse M=competencia+motivación		<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b> Orientarse a la <b>relación</b> : que se sienta bien Orientarse a la <b>tarea</b> : que cumpla con su obligación	
<b>M-1</b>	Ni competencia ni motivación. No sabe actuar ni le interesa aprender.	<b>S-1: IMPOSICIÓN</b>	
		ALTA orientación a la tarea. BAJA orientación a las relaciones	<i>Se muestra claramente lo que se espera de la otra persona. Se procura que un exceso de cercanía no se interprete como tolerancia al bajo rendimiento. Se persiste en la petición y se habla con asertividad.</i>
<b>M-2</b>	Motivación sin competencia. Quiere aprender pero no sabe cómo.	<b>S-2: PERSUASIÓN</b>	
		ALTA orientación a la tarea y a las relaciones	<i>Se emplea el tiempo necesario para explicarle, apoyarle, y para animarle persistir en la acción a pesar de la poca destreza.</i>
<b>M-3</b>	Competencia sin motivación. Sabe y puede, pero no quiere.	<b>S-3: ACERCAMIENTO</b>	
		BAJA orientación a la tarea. ALTA orientación a las relaciones	<i>La tarea deja de importar cuando el bajo rendimiento indica crisis o conflicto interior. Interesa que exprese lo que siente y que aclare sus pensamientos.</i>
<b>M-4</b>	Competencia y motivación. Puede autodirigirse y quiere hacerlo.	<b>S-4: DELEGACIÓN</b>	
		BAJA orientación a la tarea y a las relaciones	<i>Sabe actuar y quiere hacerlo. Lo mejor es no interferir ni adelantarse a sus necesidades.</i>



## **4. PARA QUÉ SIRVE EL MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL:**

Como otros modelos dentro de la psicología, el del Liderazgo Situacional es una herramienta de aprendizaje autorreflexivo. Sirve para la comprensión de un fenómeno, el del liderazgo, y puede emplearse como herramienta de autoanálisis: En mis relaciones con los demás, en aquellos casos en que me corresponde ejercer el liderazgo ¿Puedo imponerme si hace falta?, ¿Puedo sintonizar en las relaciones al tiempo que me aseguro de que se haga lo que hay que hacer?, ¿Puedo interesarme por el otro?, ¿ponerme “en sus zapatos” y apoyarle?. Por último: ¿Puedo saber cuándo el otro está listo para una delegación exitosa?. Y si es así ¿Puedo retirarme aun a riesgo de cometer errores y apoyarle en su reparación?. Cada uno de nosotros tiene más facilidad para unas cosas que para otras; y así debemos aceptarnos. No obstante, la toma de conciencia de estas cuatro formas de liderazgo, potencia nuestra capacidad.

El modelo puede utilizarse también para reflexionar sobre situaciones o conflictos vividos: ¿En qué posición de madurez se encontraba la otra persona?, ¿Desde qué estilo de liderazgo respondí yo?, ¿Estaba en consonancia con la situación en la que se encontraba la otra persona?, ¿Le ayudé a situarse más cerca de a autodirección?. Y si no fue así, ¿Qué me gustaría sentir, decir o hacer en una situación similar?

**La toma de conciencia de uno mismo es la base del enriquecimiento personal y es un elemento clave para la mejora de las relaciones humanas.**

## **5. DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL LIDERAZGO**

Todo el mundo puede desarrollar su habilidad para el liderazgo (lo que no es un don, puede ser una conquista). Ejercer un liderazgo apropiado es esencial en la crianza de nuestros hijos, en la relación con adolescentes, en el ámbito educativo y en la dirección de equipos de personas.

**Los actuales conocimientos sobre genoma humano permiten desbaratar el mito de que somos lo que determinan nuestros genes<sup>5</sup>. En el terreno de la personalidad, las creencias, los valores y el modo de pensar influyen más que nuestros genes. Cuando alguien desea verdaderamente ampliar sus posibilidades emocionales y conductuales, puede hacerlo.** Las ciencias humanas, especialmente la

---

<sup>5</sup> Consultar por ejemplo la obra de Lipton, B.: Biología de la creencia.



psicología y la filosofía, ofrecen modelos bien fundamentados en los que podemos formarnos de cara a mejorar nuestra capacidad para ser buenos líderes.

Seguidamente, orientamos sobre modelos de formación y entrenamiento que potencian los cuatro estilos del liderazgo situacional.

### **1) Para el desarrollo del estilo impositivo: Formación en asertividad**

La asertividad es el arte de hacerse respetar y de poner freno a chantajes emocionales y presiones manipulativas. El entrenamiento en asertividad ofrece técnicas para responder sin ira ni ansiedad a las presiones poco íntegras. Goleman<sup>6</sup> recoge estudios en los que se demuestra que la formación intensiva en técnicas asertivas produce mejoras significativas y duraderas en el manejo de conflictos, tanto en niños como en personas adultas.

### **2) Desarrollo del estilo persuasivo: Fórmese como *Coach***

El *Coaching* es un método de entrenamiento para directivos. Se basa en las aportaciones de la Programación Neurolingüística, un modelo de aprendizaje psicosocial para adultos desarrollado por Bandler y Gringer. Gracias a esta formación, se aprende mucho sobre el modo que tiene la mente de funcionar y sobre la manera de cambiar creencias irracionales y limitantes

### **3) Desarrollo del estilo de apoyo: Capacítese para el *Counselling*.**

El *counselling* es un modelo de relación de ayuda. Se origina a partir de las investigaciones del psicólogo y psicoterapeuta Carl Rogers. Se basa en la comprensión empática y la escucha activa. También es útil la formación en herramientas para el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

### **4) Desarrollo del estilo delegativo:**

En este tema, es útil la comprensión de una forma de dirigir cooperativa y participativa. Recomendamos el modelo de las organizaciones inteligentes divulgado por Peter Senge. Entiende que la formación para el buen liderazgo de personas ha de basarse en la confianza, en la generación de visiones compartidas y en el trabajo en equipo. Así mismo, considera imprescindible la adquisición de una comprensión sistémica de los acontecimientos organizacionales.

---

<sup>6</sup> En su libro sobre Inteligencia Emocional



## **6. COMUNICACIÓN POSITIVA: CUIDADO CON LAS CRÍTICAS Y LOS ELOGIOS**

### **LAS CRÍTICAS: EFICACES**

Si tenemos que confrontar a alguien, es importante comunicarnos sin herir su amor propio ni ponerle a la defensiva. Las críticas constructivas se hacen siguiendo el modelo DESC:

- **D**: DESCRIBIR
  - **E**: EXPLICAR
  - **S**: SOLICITAR
  - **C**: CONSECUENCIAS
- a) **Describir** lo que observamos en la conducta de la otra persona: "Cuando tú haces X" (evitar los tonos de reproche y los juicios moralizantes)
- b) **Explicar** las razones que nos mueven a hablar de ello o las necesidades que en nuestra opinión quedan sin cubrir o, si ese es el caso, los sentimientos que experimentamos: "Cuando tú haces XXX ocurre que... ó Siento... ó no se cumple mi expectativa acerca de..."
- c) **Solicitar** una conducta o unas actuaciones concretas y expresadas en positivo como alternativa realista a lo que ha venido haciendo hasta el momento y abrirse a lo que la otra persona tenga que decir con el fin de alcanzar acuerdos. "Te propongo que en lugar de hacer X, hagas Y..."
- d) **Concretar** las consecuencias positivas del cambio propuesto y asegurarse de que la otra persona comprende esos beneficios y que tiene capacidad para hacer lo que le pedimos

### **LOS ELOGIOS: DESCRIPTIVOS**

Reconocer sinceramente el modo en que los demás contribuyen al cumplimiento de objetivos y agradecer su colaboración es otra habilidad comunicativa de quienes ejercen un buen liderazgo. **Pero cuidado con los elogios rutinarios y generalistas. Normalmente son percibidos como falsos y resultan amenazantes.** Por ejemplo: "Qué bien lo haces todo", o "Eres muy inteligente" puede ser amenazante porque no siempre se está a la altura de tan elevada expectativa. Cosas como "Tú, que eres tan generoso..." hacen temer qué tipo de expectativa o interés encubierto se esconde bajo el halago.



La mejor forma de dar reconocimiento es el elogio descriptivo: consiste en describir LOGROS, ESFUERZOS y MEJORAS CONCRETAS que observamos en los demás. Puede seguirse el siguiente esquema:

- a) **Describe lo que merece la pena destacarse.** Por ejemplo: "Me dice XX que le explicaste muy bien el modo en que funciona tu departamento"
- b) **Explica lo meritorio de esa acción:** "Le dedicaste tiempo y sé que no te sobra"
- c) **Muestre su satisfacción:** "¡Gracias!"

## **COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO: LAS PALABRAS MÁS IMPORTANTES<sup>7</sup>**

Las 6 palabras más importantes:

**ADMITO QUE EL ERROR FUE MÍO**

Las 5 palabras más importantes:

**HAS HECHO UN BUEN TRABAJO**

Las 4 palabras más importantes

**¿CUÁL ES TU OPINIÓN?**

Las 3 palabras más importantes:

**HAZME ESTE FAVOR**

Las 2 palabras más importantes:

**MUCHAS GRACIAS**

La palabra más importante:

**NOSOTROS**

<sup>7</sup> FRITZEN, F.J.; 70 ejercicios prácticos de la Dinámica de grupos. Sal Terrae. Santander. 1991



## 7. RECUERDA

- El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en las personas. En el ámbito educativo puede hablarse de un liderazgo pedagógico que se orienta a potenciar en alumno o alumna la capacidad de aprender, la motivación para hacerlo y el logro de los objetivos educativos que garanticen su capacitación como persona y como profesional de la medicina.
- El modelo de liderazgo situacional ofrece una comprensión amplia de las respuestas del liderazgo en relación con el uso de la autoridad. El objetivo del buen liderazgo es acomodarse al nivel de competencia y motivación de cada individuo y dirigirle hacia la autodirección (aprendizaje responsable).
- Es posible desarrollar el componente asertivo y empático de la personalidad, lo cual nos convierte en mejores líderes: la personalidad se asienta en factores educativos y ambientales: no está en los genes.
- Cuidado con las críticas y con los elogios: Usa el modelo DESC y haz elogios descriptivos.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Castanyer Mayer-Spiess O. La asertividad; expresión de una sana autoestima. Bilbao. DBB. 1998.
- Goleman C. Inteligencia Emocional. Barcelona. Kairós. 1997.
- Hampton D. Administración: Mexico. McGraw Hill. 1989.
- Hare B. Sea asertivo. Barcelona. Prentice Hall. 2003.
- Hersey P, Blanchard K, Johnson D. Management of Organizational Behavior. EEUU. Prentice Hall. 1970.
- Lipton B. Biología de la creencia. Madrid. Palmyra. 2007.
- Lorenzo Delgado M. El liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid. La muralla. 1994
- Rogers C. El camino del Ser. Barcelona. Paidós Ibérica. 1987.
- Rogers C. El proceso de convertirse en persona. Paidós Ibérica. 2000.
- Rosenthal R, Jacobson L. Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development. London. Holt, Rinehart and Winston, Inc.. 1968.
- Rosenberg M. La comunicación no violenta. Argentina. Gran Aldea Editores. 2006
- Senge P. M. La quinta disciplina. Barcelona. Granica. 1994.
- Senge P.M. La quinta disciplina en la práctica. Barcelona. Granica. 1995.