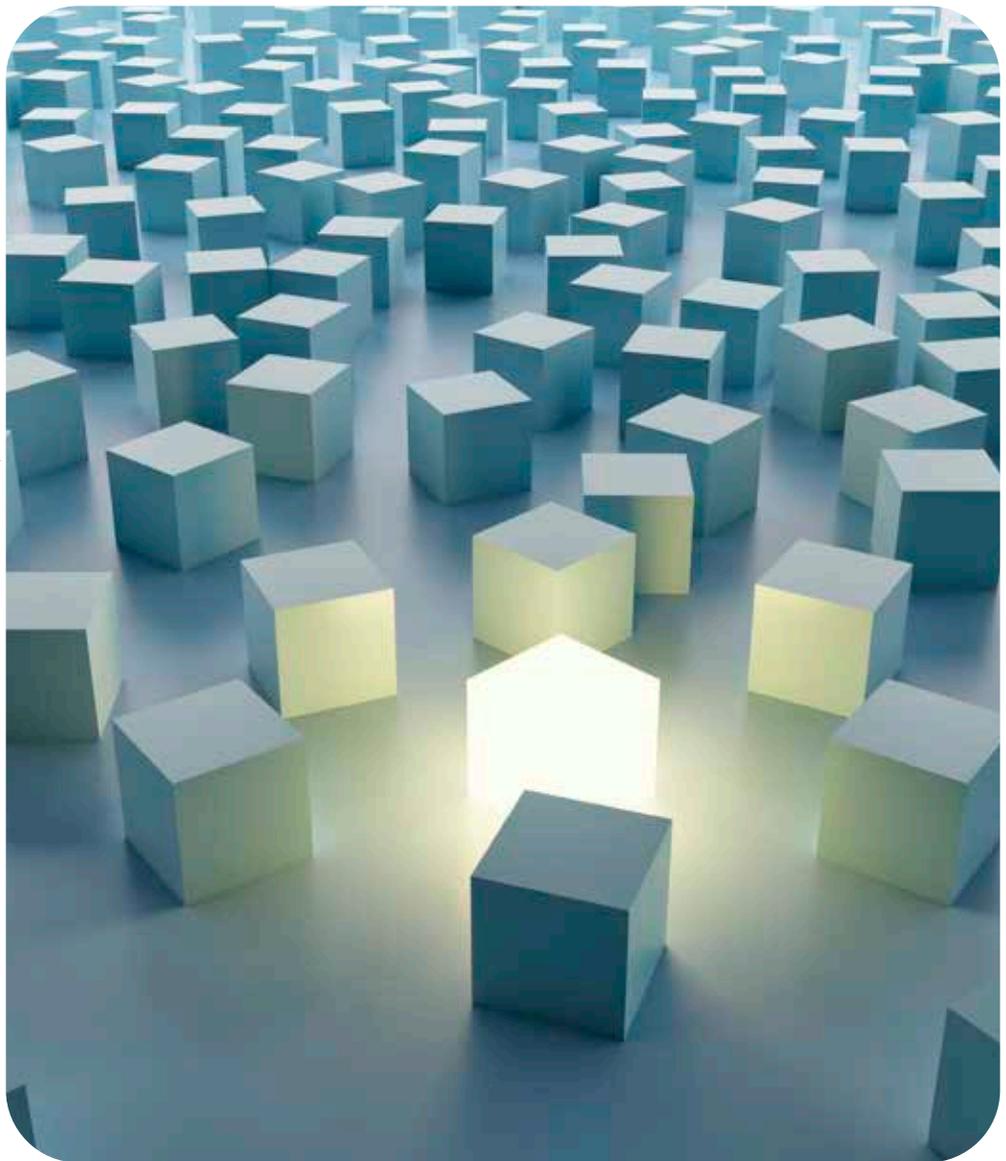




**Laura Lewin**

Consultora de las más importantes instituciones educativas de Argentina y Latinoamérica. Tallerista en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Oradora TEDx. Es autora de Gestión Educativa en Acción, Mejores Directivos Mejores Instituciones Educativas, y Que enseñes no significa que Aprendan, entre casi una decena de libros.



# LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

Con seguridad has notado que lo que te funcionaba para seleccionar, motivar y desarrollar las capacidades y potencialidades de tus docentes y colaboradores en el siglo XX, ya no te funciona en este siglo XXI. La gente cambió. La comunicación cambió. Los tiempos de respuesta a las demandas se aceleraron a un ritmo vertiginoso.

EN PDF



<https://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-28/liderazgo-en-el-siglo-xxi/>

Liderar y desarrollar docentes hoy contempla un nuevo paradigma, en donde las nuevas generaciones, sumadas a la complejidad de las relaciones y a los ritmos en el trabajo, hacen que debamos pararnos frente a este desafío de una manera diferente.

En el siglo XX la autoridad era indiscutible, se imponía de manera autoritaria y no dejaba espacio para el cuestionamiento. En la actualidad, la autoridad se construye en el día a día, a través del respeto, la idoneidad y la credibilidad.

Las habilidades de liderazgo que se ponían en juego de manera exitosa en el siglo XX actualmente están desgastadas y no cumplen con las expectativas de estos tiempos. Hace más de 30 años, el carisma y una gran personalidad eran factores influyentes en la comunidad escolar, y suficientes para llevar adelante funciones de gestión.

En la escuela de hoy, se torna prioritario comprender profundamente la institución, ver lo invisible –esto es poder proyectar la organización más allá de cómo se ve actualmente– tomar distancia y visualizarnos como una comunidad educativa que genera y construye conocimientos para poder tomar decisiones.

Aprender, desaprender y reaprender también cobran un valor inédito. En la toma de decisiones, tal vez te confundas y debas aprender de los errores. Capitalizar los desaciertos, te fortalecerá. No personalices tus errores, más bien tómalos como una situación de crecimiento. No permitas que tus errores o fracasos opaquen la visión que tienes de ti mismo, concéntrate en tus fortalezas y sigue adelante. El rol directivo te exigirá tomar decisiones, lo cual se aprende a través de la experiencia, pero a su vez la experiencia se adquiere tomando malas decisiones! ¿Y sabes qué? Nada desarrolla tanto la resiliencia como la adversidad y los fracasos. Por lo tanto, la humildad, la paciencia, la resiliencia, la pasión y la perseverancia pasan a ser elementos esenciales para la construcción de una figura de liderazgo en consonancia con los tiempos que corren.

Saber controlar los momentos de habla y de escucha cuando nos comunicamos, saber cuándo dejar hacer y cuándo incentivar la acción, aprender a contagiar nuestro entusiasmo y generar un buen clima en la institución para que todos puedan desplegar su mayor potencial, son aspectos cruciales en el liderazgo y gestión de hoy en día.

Desde hace años las neurociencias brindan aportes a diversos campos de estudio como la educación, el marketing o la psicología, entre otros. En la



actualidad, podemos tomar esas contribuciones en la construcción de estrategias de liderazgo y gestión de las organizaciones de enseñanza. Ser conscientes de cómo funciona el cerebro puede contribuir a una mejor toma de decisiones, nos ayuda a comprender qué motiva a nuestros colaboradores y nos guía en la implementación de mejoras

Pero cuidado... el cargo no te convierte en líder. No es líder quien quiere sino quien puede.

De la misma forma en que cada árbol o cada flor es única e irrepetible, nuestros cerebros también lo son. No hay dos cerebros iguales. La neuroplasticidad permite que siempre podamos seguir aprendiendo y mejorando, lo que ayuda a que haya nuevas conexiones neuronales. ¿Qué implica esto? Que podemos desarrollar nuestras habilidades de liderazgo.

El manejo de personas suele ser complicado. Debemos tener en cuenta sus sueños, anhelos, expectativas, necesidades, miedos, preconcepciones, experiencias, en fin... todo un bagaje emocional que, sin duda, impacta en su desempeño y en nuestra relación con ellas.

La base del liderazgo son las relaciones, es decir que ser capaz de conectarte emocionalmente con tus colaboradores es clave para que puedas guiarlos. El

líder es aquel que asume la responsabilidad de reconocer el potencial en la gente y sus ideas, y que tiene el coraje de desarrollar ese potencial. La construcción de un buen vínculo es fundamental para relacionarnos y armar equipos de trabajo que nos acompañen en nuestra misión y visión en la institución. No se es líder sin un buen equipo detrás.

Una buena actitud entre todos los miembros de un equipo no es suficiente para garantizar el éxito de un equipo. Pero una mala actitud sí es suficiente para su fracaso.

Las habilidades interpersonales son esenciales para alcanzar la calidad educativa que deseamos. No debemos olvidar que es nuestra actitud la que determina el nivel de relaciones con las personas y que nuestro liderazgo define el nivel de efectividad y el impacto que tenemos en nuestra escuela. En el universo de los espacios educativos, es posible encontrar directivos con muy buenas habilidades técnicas, que poseen capacidades ejemplares para armar presupuestos, planes de trabajo y estrategias de gestión. También, encontramos a quienes saben relacionarse con los otros y poseen destrezas especiales para motivar a sus colaboradores y comunicar ideas.

Si bien la gestión de las instituciones escolares implica un trabajo organizado y prolijo en cuestiones administrativas, no debemos olvidarnos de que el vínculo con los docentes es la base sobre la cual lo

anterior debe asentarse. Resulta imprescindible dedicarle el tiempo necesario a conversar con los maestros y profesores en la sala donde planifican su trabajo y comparten el día a día con sus colegas, esperarlos en la puerta cuando ingresan y darles un cálido saludo o convocarlos a reuniones cortas para conversar acerca de su desempeño y establecer metas y cursos de acción.

No debemos olvidar que la gente hace al lugar. No es el edificio, ni los programas, ni el laboratorio. La excelencia académica se mide a través de los docentes. Seleccionar a los mejores docentes, en el caso de las instituciones privadas, y ayudar a mejorar los que tenemos, cobra un valor incalculable.

El verdadero liderazgo tiene que ver con conectarse con la gente. Los mejores líderes pueden alinear su cabeza con el corazón. Cuando el directivo muestra un interés genuino hacia sus colaboradores, estos lo ven más cercano, más colaborativo y, por lo tanto, más confiable. Lograr buenos vínculos de confianza mutua, sanos y fuertes es el principio esencial

para que la institución crezca, mejore y convierta las ideas en acciones. El trabajo de guiar a las personas no se puede hacer en piloto automático, debes trabajar con ellas. Pero para eso, te deben gustar las personas.

Algunas sugerencias para fortalecer el vínculo con tus colaboradores:

- }] Mira a la gente a los ojos, sonríe, riete, conéctate. No te quedes inmóvil en una esquina con cara seria o de preocupación. Sonríe y verás cómo la gente se te acerca de una manera distinta. Muéstrate profesional, pero, ante todo, muéstrate accesible y cálido.
- }] Escúchalos con atención. Muéstrales que te interesan. Toma nota si estás conversando con ellos en tu oficina. Míralos a los ojos, indícales con tu postura que estás genuinamente prestándoles atención y resiste la tentación de mirar tu celular o un correo que acaba de entrar a tu computadora mientras conversas con ellos.
- }] Muestra tu integridad: cumple tus promesas, mantén tu palabra, sé consistente.



- 1. No te distraigas. Muchas veces mientras el directivo “micromaneja” la escuela y pierde de vista lo que realmente es importante. No pierdas de vista la visión.
- 2. Respeta a tus colaboradores: el respeto genera confianza, y la confianza es uno de los pilares de toda organización.

### ¡Tu turno!

Lee las siguientes habilidades y reflexiona acerca de tu liderazgo en la institución educativa. Asignate un número de 1 a 5 para evaluar cada habilidad según tu estilo de comunicación.

### 1: nunca 2: rara vez 3: a veces 4: con frecuencia 5 casi siempre N/A: no aplica

1. Tengo una visión clara de lo que quiero lograr en la institución a corto, mediano y largo plazo.
2. Tengo altas expectativas de logro para mis docentes y para mí también.
3. Aliento elocuentemente a la innovación para mejorar la enseñanza.
4. Mantengo altos estándares en relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. Fijo metas alcanzables para el éxito académico y las reviso regularmente.
6. Desarrollo alianzas estratégicas fuera de la institución para beneficio de la escuela.
7. Aliento al trabajo en equipo y la colegialidad para lograr objetivos en común.
8. Me enfoco en los logros —pequeños y grandes— y los celebramos.

9. Busco el compromiso de cada persona involucrada con el proyecto para mejorar la experiencia educativa.
10. Aliento a mi equipo a compartir ideas y opiniones para la mejora constante de nuestros programas, cursos y servicios.
11. Me aseguro de que cada colaborador se sienta parte del proyecto.
12. Puedo comunicar mis ideas y opiniones a los docentes sin generar conflicto, aunque esto signifique decirles algo que no quieran escuchar.
13. Poseo un buen manejo del tiempo y puedo separar lo urgente de lo importante.
14. Puedo ver la imagen global y escuchar todas las campanas antes de tomar decisiones.
15. Soy hábil para delegar.

¿Cómo te fue? ¿Crees que hay cosas en las que debes trabajar?

En ocasiones, les atribuimos a nuestros docentes falta de iniciativa y proactividad, sentimos que debemos insistir con firmeza para que todo funcione tal cual lo deseamos. Pero ¿podemos exigirles a nuestros maestros y profesores que formen alumnos pensantes —críticos, creativos, proactivos— si el propio sistema educativo en el que trabajan y en el que se formaron no los tiene en cuenta como profesionales capaces de pensar y tomar decisiones? Debemos brindarles a nuestros colaboradores la autonomía necesaria para que sientan confianza en sus potencialidades, debemos considerarlos como profesionales

de la enseñanza. Si queremos docentes comprometidos, debemos dejarlos hacer.

### El control lleva a la obediencia, la autonomía lleva al compromiso.

Todo lo que hacemos, lo hacemos rodeados de personas, por lo tanto lograr relaciones sanas y sólidas será crucial para nuestra gestión. Una relación sólida y sana comienza por el respeto. Sin embargo, no se trata solo de respetar al otro. Tú deberás ganarte ese respeto también, con base en tus decisiones, tu trato con la gente, tu idoneidad, tu credibilidad y la percepción que tengan de ti. Pero sobre todas las cosas, por la confianza que logres generar en tu equipo. Sin confianza no se puede sostener ninguna relación, puesto que es básico que tus colaboradores puedan creer en tus motivaciones e integridad. El directivo debe saber que solo no podrá alcanzar todos sus objetivos. Debe armar equipos de trabajo. Cuanto más sólidas las relaciones, mayor cohesión logrará en sus equipos.

Aquellos profesionales de la enseñanza comprometidos, resueltos y proactivos, serán quienes acompañarán al directivo en una cruzada muy complicada: la de educar. ¿Por qué una cruzada? Porque la educación está atravesando un momento complicado que requiere la presencia de directivos capaces de ver lo invisible —es decir, poder visualizar qué se quiere lograr con la institución independientemente de su estado actual—. Esto es clave para lograr una transformación. **RM**