



LIDERAZGO TRANSFORMADOR - 2010 Evaluación de Directivos Maristas PROVINCIA MARISTA MÉXICO OCCIDENTAL

‘Evaluación – Plan de Mejora’ es una relación de conceptos comprendida y aceptada por el personal directivo de nuestra Provincia. Los días 21 y 22 de mayo de este año, los directores y coordinadores académicos de nuestros colegios recibieron su informe personal de evaluación. Dicho informe se genera a partir del proceso de evaluación en el que participa el personal de cada institución. Después de revisar y analizar atentamente los resultados y comentarios, los directivos elaboran su Plan de Mejora que envían al Centro de Animación Marista para que sea retroalimentado y se le dé seguimiento.

Después de algunos años, hemos logrado que el personal directivo comprenda y descubra la bondad de este proceso aún cuando los resultados no siempre sean halagadores. Nuestros directivos han ido aprendiendo a leer e interpretar, en su justo valor, los comentarios y las calificaciones que les son dadas. Cada vez más, se muestran agradecidos especialmente cuando descubren que detrás de los resultados y de los comentarios se manifiesta la sinceridad y el aprecio de sus compañeros de trabajo.

Agradecemos a todo el personal de los colegios por participar con generosidad y sencillez al responder las encuestas. Un agradecimiento especial para los responsables de este proceso en cada colegio.

Terminaremos esta presentación diciendo lo siguiente: El ejercicio del liderazgo es un asunto de relación interpersonal. Y como tal, el resultado no depende solo de lo que haga o deje de hacer tu director o coordinador, también depende mucho de ti, de tu colaboración, de tu apertura, de tu participación... Ojalá tu director o tu coordinador sea de los que se muestran muy agradecidos por el apoyo que le brindas.

A continuación presentamos algunos resultados obtenidos a nivel provincial.



La siguiente tabla es una versión resumida de los aspectos que evaluamos de nuestros directivos. Conocerlos nos ayuda a comprender mejor la evaluación. Muchas de estas ideas sirven de pauta a los directivos al momento de hacer su Plan de Mejora. Apoya a tu director(a) o a tu coordinador(a)

Liderazgo Transformador				
Carisma o Influencia Idealizada	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Inspiración	Tolerancia psicológica
“Esta persona es íntegra, me fío de ella, creo en ella y en lo que nos dice”.	“Me importas tú y tu desarrollo como individuo único y diferente. Individuo insustituible...”	“Si lo intentaras de otra forma...”	“Si lo intentas de verdad... tú puedes lograrlo”.	“No hay mal que por bien no venga” “Todo error o dificultad trae una nueva oportunidad”
Características generales				
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Transmite una visión y un sentido de misión. ◆ Se gana el respeto y la confianza de los demás. ◆ Genera una profunda identificación individual por parte de sus colaboradores. ◆ Establece unos altos niveles de conducta moral y ética. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Presta atención personal a todos los miembros del grupo, haciendo que cada individuo se sienta valorado por su aportación. ◆ Forma, asesora y proporciona feedback de manera que cada miembro lo acepte, entienda y emplee para su desarrollo personal. ◆ Desarrolla en sus colaboradores niveles más altos de capacidad y potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Incita de forma activa a enfocar los viejos métodos desde nuevas perspectivas. ◆ Fomenta la creatividad y hace hincapié en el uso de la inteligencia. ◆ Induce a la reconsideración y examen de los supuestos en que se sustentaban las posibilidades, capacidades, estrategias y objetivos. ◆ Cuestiona el <i>statu quo</i>, buscando la innovación incluso en medio del éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clarificación de situaciones futuras. ◆ Consideración de las amenazas como oportunidades. ◆ Enaltecimiento de expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Es una habilidad que permite tratar situaciones difíciles o resolver conflictos con tacto, con mesura y flexibilidad. ◆ La estabilidad emocional del directivo le permite generar atmósferas adecuadas para abordar situaciones delicadas. ◆ Afronta y trata los conflictos de forma profesional, con cordura y mesura dando a cada situación su justa trascendencia.
Comportamientos				
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pone énfasis en el desarrollo individual del equipo. ◆ Demuestra persistencia en la consecución de objetivos. ◆ Promueve un estilo de trabajo. ◆ Ejerce influencia sobre su equipo. ◆ Demuestra competencia en su trabajo. ◆ Engendra fe en su equipo. ◆ Se alegra de los éxitos de su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Atento a las necesidades individuales de su equipo. ◆ Proporciona retos adecuados a cada uno de los miembros del equipo. ◆ Proporciona oportunidades para aprender. ◆ Delega para ayudar al desarrollo de su equipo. ◆ Evalúa en función de trayectoria, no de resultados exclusivamente. ◆ Mantiene al equipo bien informado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No critica públicamente a los miembros de su equipo. ◆ Toma en consideración todas las aportaciones y estimula el mayor número de intereses. ◆ Está dispuesto a proponer o considerar ideas que parecen inadecuadas. ◆ No espera que su equipo piense como él/ella. ◆ Genera una “disposición” para cambios en el modo de pensar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Da un significado, un sentido que motiva a la acción. ◆ Crea en el equipo una aceptación emocional de los retos. ◆ Modela expectativas y demuestra su factibilidad. ◆ Simplifica y sintetiza los temas complejos. ◆ Clarifica las prioridades y fines. ◆ Planifica con vistas al futuro buscando aprovechar oportunidades inesperadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Discute abiertamente con los interesados los temas controvertidos o los que originan fuertes diferencias. ◆ Es capaz de modificar ideas, decisiones o procesos cuando las circunstancias lo aconsejan, evitando ser inflexible en su comportamiento. ◆ Es creativo/a planteando varias alternativas coherentes y válidas de solución a los problemas que se van presentando. ◆ Es tolerante con los errores o defectos propios y de los demás y los utiliza para generar aprendizaje y mejoras. ◆ Suele tratar adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad.

Liderazgo Transformador

Carisma o Influencia Idealizada	Consideración Individual	Estimulación Intelectual	Inspiración	Tolerancia psicológica
“Esta persona es íntegra, me fío de ella, creo en ella y en lo que nos dice”.	“Me importas tú y tu desarrollo como individuo único y diferente. Individuo insustituible...”	“Si lo intentaras de otra forma...”	“Si lo intentas de verdad... tú puedes lograrlo”.	“No hay mal que por bien no venga” “Todo error o dificultad trae una nueva oportunidad”

Listado de cualidades / competencias

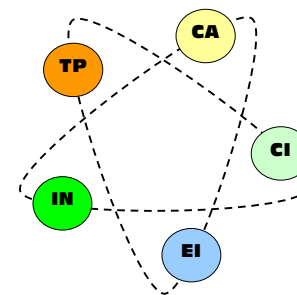
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Entusiasmo. ◆ Confianza. ◆ Confiabilidad. ◆ Respeto. ◆ Autoconfianza y seguridad en sí mismo. ◆ Lealtad. ◆ Compromiso. ◆ Honestidad. ◆ Coherencia. ◆ Flexibilidad. ◆ Tolerancia. ◆ Autenticidad. ◆ Capacidad de observación. ◆ Habilidad para reconocer y reforzar acciones de otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Atención a las personas. ◆ Amabilidad. ◆ Habilidad para aconsejar. ◆ Disponibilidad. ◆ Comunicación (escucha y expresión). ◆ Empatía. ◆ Interés genuino por los demás. ◆ Accesibilidad. ◆ Capacidad de motivación. ◆ Sensibilidad a necesidades e intereses. ◆ Capacidad de observación. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Creatividad. ◆ Capacidad para estimular procesos de pensamiento. ◆ Racionalidad. ◆ Inteligencia. ◆ Delegación. ◆ Motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Optimismo. ◆ Entusiasmo. ◆ Automotivación. ◆ Persuasión. ◆ Establecimiento de objetivos. ◆ Capacidad para concretizar ideas. ◆ Capacidad para tomar decisiones. ◆ Jerarquización. ◆ Sentido de identidad. ◆ Visión de futuro. ◆ Firmeza. ◆ Capacidad de organización y dirección. ◆ Conciencia de finalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autocontrol emocional. ◆ Manejo del estrés. ◆ Sentido del humor. ◆ Capacidad de análisis. ◆ Empatía. ◆ Tolerancia. ◆ Paciencia. ◆ Habilidad para implementar resoluciones disciplinarias sin afectar el buen clima organizacional.
--	--	---	--	---



1. ENCUESTAS CONTESTADAS

Aumentó el 3.6% el número de encuestas recibidas (226 encuestas más que el curso anterior).

CURSO	ENCUESTAS	PORCENTAJE
2009	2984	48.2
2010	3210	51.8
Total	6194	100.0



2. RESULTADOS PARA LAS DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

CURSO	CARISMA	CONSIND	EST_INT	INSPIRA	TOL_PSIC	LID_TRANS
2009	8.428	8.322	8.251	8.353	8.295	8.3371
2010	8.431	8.357	8.332	8.364	8.304	8.3668
Dif. 2009_2010	0.003	0.035	0.081	0.011	0.009	0.0297

Aunque hay ligeros incrementos del 2009 al 2010, los resultados obtenidos como Provincia no son estadísticamente significativos.

Cabe señalar que, aún cuando las calificaciones promedio son satisfactorias a nivel provincial, en el nivel individual, los resultados de algunos directivos requieren mucha atención. Existe un grupo del personal de las obras que califican a sus directivos con calificaciones menores a 6. Este grupo representa el 11% de los encuestados y equivale a 353 individuos de los encuestados este año (3210 sujetos).

3. RESULTADOS A NIVEL DE PREGUNTAS.

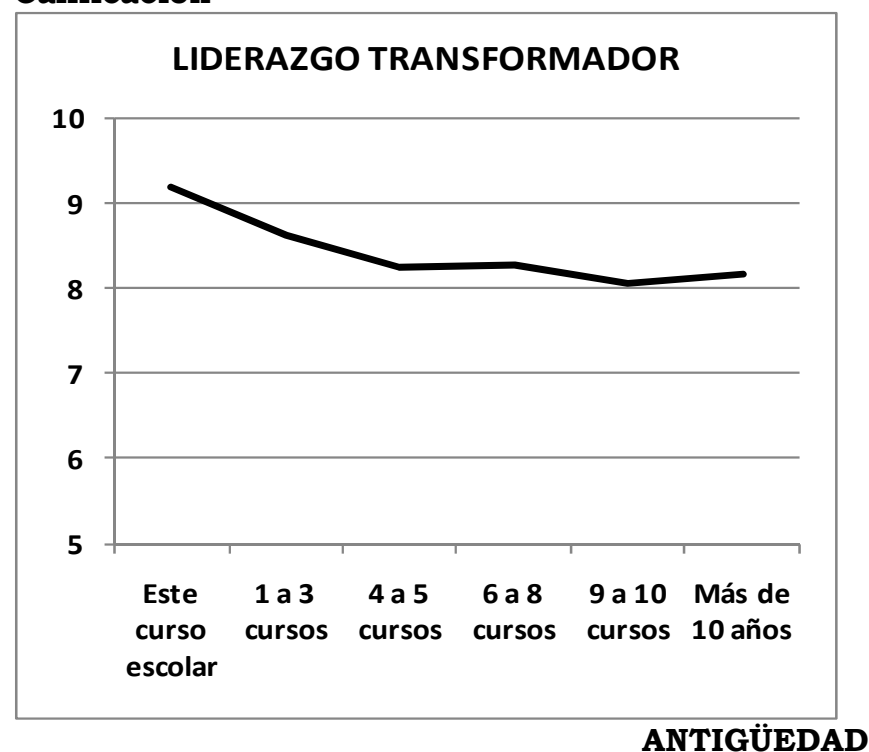
Al comparar los promedios provinciales de cada pregunta, encontramos que hay cinco de ellas que reportan incrementos estadísticamente significativos (*) aún cuando numéricamente puedan parecer insignificantes.

Tres de ellas pertenecen a la dimensión CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL y dos a la de ESTIMULACIÓN INTELECTUAL. En consecuencia, estas dos dimensiones son las que tienen el mayor incremento (Estimulación Intelectual = 0.081 y Consideración Individual = 0.035, tabla de la página anterior).

	PREGUNTAS	PROMEDIO 2009	PROMEDIO 2010	Diferencia 2009_2010
El_11	Facilita que las cosas se hagan en lugar de imponerlas.	8.198	8.382	0.183 *
Cl_03	Me demuestra empatía comprendiendo mis sentimientos y necesidades.	8.271	8.421	0.150 *
Cl_14	Es sensible a mis necesidades, a mis aspiraciones en el trabajo.	8.399	8.514	0.115 *
El_12	Me anima a proponer ideas, a ser creativo.	8.342	8.451	0.109 *
Cl_02	Está dispuesto a apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	8.605	8.708	0.103 *

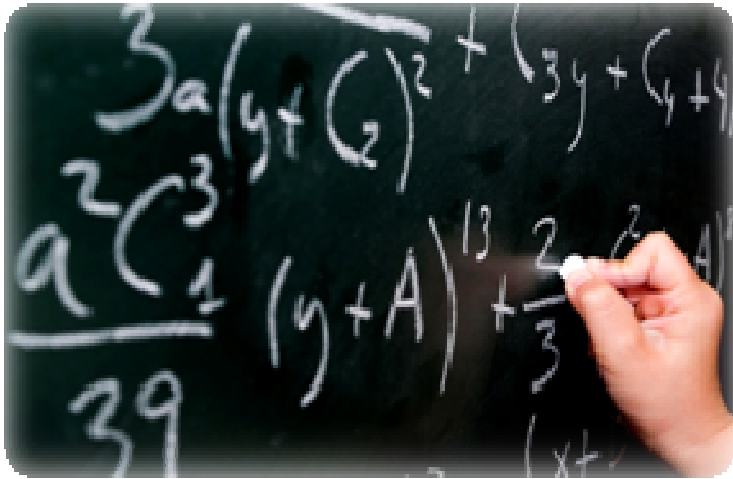
4. RESULTADOS SEGÚN LA ANTIGÜEDAD DEL ENCUESTADO EN EL COLEGIO

Calificación



Entre menos tiempo se tiene en la institución, la persona que evalúa se expresa más satisfecha con la actuación de su directivo.

El grupo más crítico, exigente o con expectativas menos satisfechas es el que tiene de 9 a 10 cursos en la institución.



5. SEGÚN EL ROL DE LOS ENCUESTADOS (Profesor/No profesor, Titular/No titular).

A nivel Provincia, no existe diferencia significativa entre PROFESORES y NO PROFESORES. En cambio, la comparación entre PROFESORES TITULARES y NO TITULARES reporta diferencias más importantes. Los profesores titulares, aunque dan una calificación promedio alta, por arriba de 8.0, se expresan menos satisfechos que los profesores no titulares.

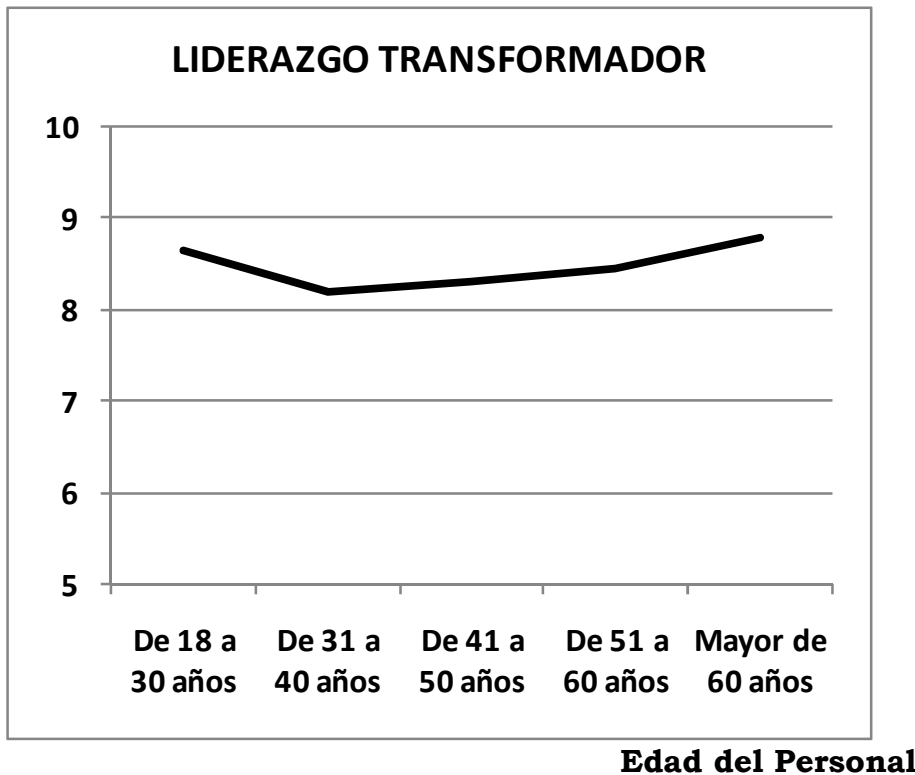
6. SEGÚN GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS

El personal FEMENINO se expresa más satisfecho o califica con puntuaciones más altas a sus directivos.

A partir de los promedios obtenidos, se puede decir que el personal MASCULINO, en comparación con el femenino, está menos satisfecho, que es más exigente, más crítico, o que tiene más expectativas no cumplidas con relación al liderazgo de sus directivos.



Calificación

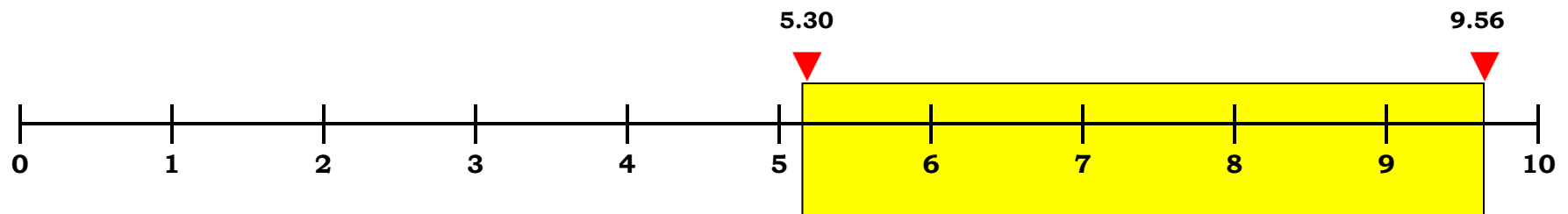


7. SEGÚN LA EDAD DEL PERSONAL

Los más jóvenes califican alto, el promedio baja en la edad media (de 31 a 40 años, es el grupo más crítico) y luego, vuelve a subir conforme según avanza la edad.

8. EL PRIMERO Y EL ÚLTIMO DE LOS DIRECTIVOS EVALUADOS.

El promedio provincial 2010 se ubica en 8.36. El directivo con el más alto promedio se ubica en 9.56 mientras que el más bajo obtuvo un promedio de 5.30. Cada año al presentar los resultados de la evaluación se les menciona a los directivos que el valor mínimo deseado es 8.00, de este modo ellos identifican los aspectos o cualidades en las que pueden trabajar.



En la entrega reciente de informes personales, se les proporcionaron a los directores y coordinadores los siguientes criterios para que identificaran y eligieran aquellos aspectos que desean plasmar en su Plan de Mejora.

¿CUÁNDO LOS VALORES SEÑALAN ASPECTOS QUE REQUIEREN MAYOR ATENCIÓN?

- Si tus **PROMEDIOS** en las dimensiones o preguntas **son iguales o menores a 7.5**, puedes considerar que requieres una renovación fuerte en tu Liderazgo, puede ser que la forma de ser y de hacer con que has venido actuando ya son formas gastadas o poco significativas.
- Encontrar valores positivos (*avances*) o negativos (*retrocesos*) **mayores a 1.0 en la columna DIFERENCIA** pueden considerarse cambios importantes. Si la diferencia es positiva podrían interpretarse como un éxito, un logro, como el reconocimiento de un aspecto que ha mejorado notablemente. Si la diferencia es negativa puede considerarse un aspecto que sufrió descuido o que los encuestados 'echan de menos' y, por tanto, sería un aspectos que puede ser digno de atención.
- Si al comparar el **promedio directivo 2010 frente a la autoevaluación** encuentras que tiendes a sobrevalorar tu forma de ser y hacer (**diferencias próximas o mayores a 1.5**), pregúntate qué estará pasando.
- En el valor de **desviación estándar, valores muy cercanos a 2.000** pueden considerarse aspectos cuya división de opinión/percepción empieza a ser importante. Conforme el valor sea mayor la división de opinión es mayor.

Al proporcionar esta información, tenemos el propósito de corresponder a su participación como informantes y, al mismo tiempo, les ofrecemos evidencias de que los directivos realmente están recibiendo sus puntos de vista y que ellos los toman muy en serio y hacen un esfuerzo para capacitarse y mejorar.

Nuevamente agradecemos tu participación y esperamos poder contar contigo para el próximo proceso de evaluación.
GRACIAS.

C A M

CENTRO DE ANIMACIÓN MARISTA

Provincia México Occidental

Visita nuestro sitio www.maristas.org.mx