

Liderazgo para impulsar procesos de cambio educativo

- Introducción. Bienvenidos a un mundo líquido.
- Contenidos: Liderazgo para impulsar procesos de cambio educativo
- 2. Trabajo en equipo
- 3. Organizaciones transformadoras
- 4. Organizaciones que aprenden.
- 5. Siete claves para una transformación de éxito

Introducción. Bienvenidos a un mundo líquido.

Transformación social y su influencia en las organizaciones.

Las transformaciones que hemos vivido en los últimos años son tan numerosas que resulta complicado entender hasta qué punto ha cambiado nuestra sociedad.

La planificación a largo plazo parece desvanecerse para dar paso a una nueva organización, donde las estructuras pueden cambiar tan rápido como las propias acciones que se realizan en ellas. Ya no vivimos en un mundo totalmente estructurado, sino en una sociedad en constante cambio donde debemos adaptarnos a cuestiones complejas. Tenemos sobreabundancia de información, exceso de estímulos, pero aún así debemos alcanzar altos rendimientos en procesos para los cuales no hemos recibido preparación.

La globalización ha fomentado la movilidad entre las organizaciones. La formación individual repercute en la formación de las organizaciones, de manera que se pueden producir cambios importantes simplemente con un desplazamiento. En un mundo totalmente interconectado los cambios han de ser globales, ya que el enriquecimiento de un individuo enriquece a la sociedad en su conjunto. Las acciones formativas llevadas a cabo por una organización pueden provocar cambios profundos en otra. No solo porque la persona que la ha recibido vaya a otro centro: es tan sencillo como compartir ideas en una red social. Millones de docentes de todo el mundo interactúan diariamente en las redes sociales, se comunican, se ayudan, colaboran incluso en proyectos ambiciosos.

Bajo todas estas premisas surgen los entornos personales de aprendizaje y las comunidades de aprendizaje. Las comunidades de aprendizaje nos permiten acceder al conocimiento específico gracias a una práctica compartida. En estas comunidades podemos encontrarnos con la voluntad de compartir ideas, hallazgos y destrezas.

Este conocimiento está constantemente retroalimentándose, porque los modos de hacer de las organizaciones cambian constantemente. En algunos momentos porque lo requiere la organización, en otros porque es necesario debido a los cambios sociales o tecnológicos. Nos pasa en los centros educativos con los documentos de bienvenida para los nuevos docentes, no podemos hacer ningún documento que dure más de dos años. Si hay una aplicación para la comunicación interna, dentro de poco será sustituida por otra herramienta más eficiente. Los



procesos de trabajo cambiarán también cuando cambien las aplicaciones que los respaldan. De la misma forma, las relaciones entre las personas también se han transformado por completo.

Esta época es quizá una de las más complejas y rápidas de la historia y, si bien es un reto para nosotros como sociedad, también resulta estimulante saber que formamos parte de uno de los procesos de cambio más importantes que se han producido nunca.

En esta sección veremos cómo se ha transformado el liderazgo, la gestión de las organizaciones y nuestra forma de enfocar los procesos. Veremos también cómo podemos generar una transformación real en las organizaciones de las que formamos parte.

Última modificación: jueves, 11 de febrero de 2021, 09:56

Contenidos: Liderazgo para impulsar procesos de cambio educativo

1. Liderazgo

Adaptabilidad.

A lo largo de los últimos años hemos visto cómo la sociedad ha cambiado de una forma profunda. De la misma forma, el liderazgo ha sufrido también un importante proceso de transformación, tanto en los organismos públicos como en las empresas. Para poder responder a las necesidades que nos plantea la sociedad, así como a los nuevos procesos de trabajo, se exige de los líderes una serie de acciones acordes a las necesidades sociales. Ya no es tan importante un liderazgo fuerte como un liderazgo distribuido, ya no importa tanto el trabajo individual como el trabajo en equipo y, sobre todo, la comunicación se ha convertido en uno de los factores decisivos de éxito en cualquier proceso de mejora.

Lo primero que debemos tener en cuenta es que la vida es impredecible. De la misma forma nuestro trabajo también lo es. Si pensábamos que la educación iba a estar alejada del cambio social profundo que está experimentando el mundo, evidentemente nos equivocábamos. Debemos ser capaces de entender esos cambios y de planificar las acciones adecuadas para dar la respuesta necesaria. Según las decisiones que tomemos ahora, nuestros estudiantes estarán mejor o peor preparados para el futuro. Es una gran responsabilidad, sobre todo en estos momentos, donde parece imposible ver el futuro con claridad.

1.1. Si no vemos el futuro con claridad preparémonos para lo impredecible.

Esta es la reflexión lógica, sabemos que toda incertidumbre requiere un tipo diferente de líderes. Un líder que ha de ser hábil para poder gestionar los numerosos imprevistos a los que nos vemos sometidos. Es necesario planificar al máximo todo lo que podamos, pero debemos ser realistas: si

nuestros planes no son flexibles la mayor parte de las veces nos veremos obligados a abandonarlos.

Una de las características de un buen líder es que es capaz de gestionar de forma efectiva las diferentes variables de los procesos.

Algunas empresas reaccionan ante un cambio con una enorme rapidez. Casi parece que estaban deseando que ese cambio se produjera. Normalmente estas entidades suelen analizar la realidad, sopesar las posibilidades y preparar diferentes escenarios. Nosotros, a la hora de planificar, también debemos ser capaces de percibir los cambios sociales, reflexionando sobre las cuestiones que influyen en nuestra gestión.

1.2. Centrémonos en la solución, no en el problema.

Cualquier cambio se puede convertir en un reto considerable, pero darle excesivas vueltas a un problema no conseguirá otra cosa que alimentar nuestra ansiedad. Una de las cuestiones que se le va a pedir a un buen líder es que sea capaz de encontrar soluciones o propiciar procesos que las encuentren. Dejar demasiado tiempo la dificultad encima de la mesa no contribuye a nada bueno.

La habilidad de centrarse en la solución, en lugar de en el obstáculo, no es tan común como podríamos pensar. En muchas ocasiones, incluso en nuestra forma de utilizar el lenguaje, no dejamos de hacer presente esa preocupación. Nuestro pensamientos empiezan a sopesar las dificultades y ese enfoque se convierte en una forma de aumentar el desaliento. Es importante que, desde el primer momento, comencemos a pensar en qué podemos hacer para resolver esa contrariedad y en la forma más adecuada de afrontarla.

1.3. Enfoque entusiasta.

Una de las cuestiones que pueden distinguir a un buen líder es su energía. Su forma de enfocar la realidad que le rodea. Esa energía no tiene por qué expresarse de una forma extrovertida, pero es necesario que desprenda entusiasmo por lo que hacemos.

En la situación que estamos viviendo se hace cada vez más cierta esa frase de Clarence Seward: *en algunos momentos, la mejor forma de prudencia es la audacia*. Un buen líder debe saber cuándo es necesario arriesgarse, cuando es necesario cambiar las cosas. Y para ello, sin dejar de tomar todas las precauciones, debemos aprender a no tener miedo a cometer errores. Nuestra forma de enfocar el error cambia al modificar la forma de superarlo.

Cuando fallamos a la primera, solemos rebajar nuestro nivel de expectativas y, a modo de consuelo, decimos que hemos aprendido de nuestro error. No es verdad. Lo que hemos aprendido es cómo equivocarnos, no cómo superar el error. Para superar el error hay que volver a intentarlo y ganar. Hasta que no consigues afrontar el mismo problema de forma satisfactoria no puedes decir

que hayas aprendido del error.

Adaptarse es más sencillo cuando se está preparado para el cambio. Por eso es muy importante que observemos las transformaciones que pueden afectarnos y seamos capaces de preparar una respuesta.

Hay que estar abierto a la experimentación. Dar solución a un problema es más sencillo cuando has tenido una cierta práctica con ese tipo de dificultades.

Cuando llegó el confinamiento, los centros que ya habían realizado videoconferencias, creaciones audiovisuales o aulas virtuales, lo tuvieron mucho más sencillo. Incluso aquellos colegios e institutos que lo tenían implementado solamente para algunos proyectos aprovecharon ese avance. Estos centros pudieron sacar partido de la experiencia de algunos docentes para que pudiera extenderse a los demás.

Como líderes deberíamos reflexionar sobre el hecho de que algunos proyectos concretos que se llevan a cabo en el centro, se pueden convertir en motores de mejora para todos.

Vídeo sobre la persistencia:

Richard St. John: Richard St. John: "El éxito es un viaje continuo"

https://www.ted.com/talks/richard_st_john_success_is_a_continuous_journey

<https://www.youtube.com/embed/CgNx9Bgac1I?si=U448Hj3Ni6FoSS3I>

1.4. Liderazgo valiente.

Cuando la situación de un centro educativo es difícil, resulta más necesario que nunca afrontar reformas radicales. El miedo a impulsar las transformaciones necesarias es una de las cuestiones que más lastra a algunos centros educativos. Lo mismo pasa con las empresas y con los pequeños negocios. Si el cambio se produce en la sociedad, es necesario que respondamos a ese cambio. Lo responsable, en esa situación, es tomar decisiones que permitan hacer avanzar a la comunidad educativa. Resulta sorprendente cómo acabamos llamando visionario a una persona, simplemente porque ha hecho algo que deberíamos haber realizado hace tiempo por sentido común. Los cambios pueden ser muy razonables. El riesgo puede ser muy necesario. Estas cuestiones debemos tenerlas claras en el tiempo en que vivimos.

1.5. Competir o redefinir las reglas.



Algunas de las mejores organizaciones del mundo no se han dedicado a pelear en un sector que ya existía. Las mejores, las que han provocado transformaciones, han cambiado el terreno de juego. Hay veces en que es mejor replantear completamente la situación para afrontar un cambio integral. Una de las cuestiones básicas en este aspecto es redefinir la cultura de centro e impulsar la creatividad de nuestros equipos. No podemos quedarnos en aplicar medidas leves de mejora cuando el barco se hunde. En ese momento es necesario abordar la situación con la valentía de proponer cambios importantes, cuestiones que puedan transformar y mejorar nuestro centro.

1.6. Gestión de centros y creatividad.

Tradicionalmente se suelen abordar estas cuestiones por separado. La gestión se plantea como una actividad estructurada, organizada y alejada de cualquier expresión imaginativa. Tiene bastante aceptación la idea de que la estabilidad es buena para la gestión y que, por tanto, las transformaciones pueden ser una amenaza para la efectividad. Por otro lado, la creatividad se ve más cercana al trabajo docente, al desarrollo de proyectos y a las propuestas pedagógicas que se llevan a cabo en el centro. Sin embargo, ambas cuestiones no pueden seguir afrontándose de forma aislada.

La gestión exige creatividad. No sirven las antiguas fórmulas, ya no resulta útil ese modo *old fashion* de hacer las cosas. Debemos encontrar nuevas estrategias para impulsar el trabajo de las personas, dotándoles de libertad para favorecer su imaginación.

La organización se está convirtiendo, cada vez más, en un proceso social. La gestión de personal genera conexiones y, de esas conexiones, depende el buen funcionamiento del centro. En las modernas organizaciones los líderes se convierten en nodos. Conectores e impulsores de las diferentes sinergias que se dan en el centro.

VIDEO: El poder de la tecnología para respaldar nuevos modelos educativos.

<https://www.youtube.com/embed/ISfAGJLKXD0?si=TrlcNSCnV8-FQOfM>

Óscar Martín Centeno. El futuro es apasionante.

1.7. Liderazgo en tiempos de crisis.

Los puntos de inflexión son uno de los mayores generadores de cambio que puede afrontar una entidad y, dependiendo de cómo se aborden, pueden significar la salvación o el hundimiento de la misma. En los centros educativos se pueden producir, tanto por cuestiones internas como por cuestiones externas, hechos que amenacen su supervivencia. Un progresivo descenso de matrícula, una bajada de resultados académicos, problemas de convivencia o de asistencia al

centro, se pueden convertir en problemas serios que afecten a toda la estructura. Cuando se produce una crisis de este tipo es necesario afrontar un reajuste integral.

Hay organizaciones que necesitaban un viraje en el timón hace mucho tiempo y, hasta que no aparece una situación conflictiva, no se toma conciencia de la necesidad de realizar una importante transformación.

Si se ha esperado mucho tiempo para introducir los cambios la organización irá en desventaja frente a otras, pero también puede afrontar, precisamente por la dificultad que sufre, riesgos mayores.

Al encontrarnos ante una situación así es muy importante que se comunique con claridad y que todos los miembros de la comunidad estén preparados para estas situaciones críticas, ya que deben ser abordadas desde un punto de vista sistémico por toda la organización. Este punto tiene una particular importancia, porque ninguna transformación de calado se va a producir sin un impulso importante por parte de la comunidad educativa.

Charla sobre liderar en tiempos de crisis:

Amy C. Edmondson: How to lead in a crisis

https://www.ted.com/talks/amy_c_edmondson_how_to_lead_in_a_crisis

https://www.youtube.com/embed/Cxf_SRCcaGo?si=kmgAMimHenzdMWVn

1.8. Comunicación para el cambio.

Cualquier nueva visión que se plantee debe hacerse con claridad, honestidad y sencillez, tanto de forma interna como de forma externa. No comunicar un cambio es un enorme error, porque no posibilita explicar el porqué y el para qué del cambio. A nadie le gustan las transformaciones. Cualquier modificación conlleva una gran dosis de intranquilidad, especialmente si la reforma que se afronta es grande. Por eso mismo, es conveniente que nos planteemos la necesidad real de diseñar un buen proceso de comunicación que respalde las nuevas iniciativas. Si toda la comunidad educativa comprende adecuadamente la transformación que proponemos y, además, se le da la oportunidad de participar de forma activa, conseguiremos que el proyecto ya no sea solamente nuestro: será una propuesta de todos, con muchas más posibilidades de éxito.

Debemos mantener una comunicación bidireccional abierta con todos los miembros de la comunidad. De esa forma podremos estar atentos a las señales de cambio que pueden convertirse en tendencias.



Para poder comprobar el calado que tiene en la comunidad educativa una preocupación, un malestar o una iniciativa, es necesario contrastarla en tantas fuentes como sea posible. Lo que puede no tener importancia para una persona puede ser tremendamente preocupante para otra. Teniendo en cuenta que solamente nos llegan las posturas más extremas es posible que nos encontremos en situaciones donde la percepción que tenemos de las cosas no se corresponda, ni de lejos, con la realidad general. Esto suele pasar tanto con los claustros como con las familias. Por supuesto, dentro de un claustro puede haber gente a la que determinadas decisiones no les parezca bien. Esto es normal y forma parte de cualquier trabajo que hacemos dentro de un entorno social. Lo importante es que sepamos si esa diferencia de opiniones es lo suficientemente grande como para que debas plantearte la necesidad de cambiar algo o comunicar mejor. En cualquier caso, dentro de un claustro, es más sencillo observar las preocupaciones de los docentes. Sin embargo, con las familias, es más complicado. Te pueden llegar correos de familias que parecen hablar en nombre de un grupo grande de padres y madres de una clase pero que en realidad no sea así. Es fundamental tener personas de confianza que, con toda honestidad, puedan darte sus opiniones ante cualquier cuestión sobre las que necesites información. También es necesario tener vías de comunicación abiertas para que puedan mandarte las sugerencias que consideren oportunas. Dar participación, independiente de que las propuestas sean más realizables o no, es un ejercicio necesario en un proceso de cambio.

2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las principales cuestiones que se analizan en cualquier organización. La mayor parte de las entidades dicen favorecer el trabajo en equipo y darle mucha importancia al mismo, pero no siempre esa declaración de intenciones se traduce en acciones concretas que nos permitan mejorar los procesos de trabajo.

Lo primero que debemos tener en cuenta, cuando hablamos de un equipo, es que su efectividad ha de ser superior a la suma de los diferentes trabajos de sus componentes. Una buena organización hace que el trabajo en equipo aúne esfuerzos, pero también ideas, propuestas e innovaciones. Trabajar en equipo favorece la creatividad e impulsa la colaboración interna. El hecho de que todos los componentes de un centro podamos aprender unos de otros es fundamental, igual que lo es compartir el entusiasmo por nuestro trabajo y por las nuevas propuestas que estamos poniendo en marcha.

2.1. Problemas y soluciones en el trabajo en equipo.

Uno de los riesgos fundamentales de los equipos son los egos y cómo los intereses individuales se ponen, en ocasiones, por encima de los intereses del equipo. Este problema suele ser uno de los más usuales y también uno de los más complicados de afrontar.

Es esencial que se asuman los procesos de trabajo de una forma grupal, que los objetivos vengan definidos claramente y que cada persona trabaje en base al rol que le corresponde. Es importante dar participación, pero para que esa participación sea efectiva ha de ser ordenada. Necesitamos que los componentes de los equipos trabajen aunando tareas, favoreciendo el desarrollo de las propuestas y disfrutando de las diferentes acciones planificadas. Si esto no funciona habrá que variar los procesos o los componentes de ese equipo. También es esencial no fomentar la competición entre los miembros del equipo. En educación, igual que en el mundo de las organizaciones, se han impulsado recientemente numerosas propuestas de gamificación. Estas propuestas se pueden convertir en un importante aliciente para el cumplimiento de diversos objetivos, pero no nos olvidemos del hecho de que dichos objetivos están por encima de la competición. Si perdemos de vista la colaboración dejaremos de impulsar el trabajo en equipo en nuestros centros.

Charla sobre cómo llegar a acuerdos a través de diferentes puntos de vista. En un momento de crispación política absoluta en Estados Unidos, dos periodistas ponen en marcha un proyecto para favorecer el diálogo entre personas que pensaban de forma profundamente diferente.

Eve Pearlman: Cómo dirigir una conversación entre personas en desacuerdo

https://www.ted.com/talks/eve_pearlman_how_to_lead_a_conversation_between_people_who_disagree

<https://www.youtube.com/embed/3BDF7cD2M6g?si=fPlogwKK1N3ZEYob>

2.2. La confianza y el respeto son esenciales para un buen trabajo en equipo.

Cuando existe confianza y respeto la comunicación es fluida y se puede hablar de forma directa de los problemas que se presentan. Si no tenemos esa confianza para poder trabajar resulta muy complicado que mantengamos una interacción sincera y efectiva. Muchos de los problemas que se producen en las organizaciones, están más derivados de cuestiones personales que de problemas reales que afectan a nuestro trabajo. Por esta razón es importante que impulsemos la confianza y que todos tengan la posibilidad de hablar directamente de los problemas que les preocupan.

2.3. Estrategias para mejorar la confianza.

Fiabilidad. Es necesario que los acuerdos se respeten y que si nos comprometemos a hacer algo finalmente lo hagamos. La capacidad para responder al plan establecido de forma rigurosa contribuye a mejorar la confianza. Esta forma de actuar impulsa, además, una adecuada relación entre los miembros del equipo, haciendo que todos ellos confíen en las actuaciones de los demás.

Compartir los errores y las debilidades. En una sociedad donde solamente se comparten los triunfos ser transparente con nuestros errores, incluso con nuestras debilidades, se convierte en una forma inmediata de fomentar la confianza. Mostrar vulnerabilidad implica confiar en las personas con las que trabajas. Todos deseamos que confíen en nosotros y, precisamente por eso, es tan importante que seamos capaces de generar a nuestro alrededor un clima de cercanía y honestidad.

Esta forma de actuar transmite también la sensación de que no estás ocultando nada, de que cualquier estrategia de mejora se habla sopesando las razones por las cuales se aplica. Si queremos que cualquier grupo de personas se incorpore a un proceso de cambio es importante que todos nosotros seamos capaces de explicar las necesidades de dicho cambio. Si se pide ayuda para encontrar la solución, si se solicita la colaboración directa de los demás, el líder estará fomentando la colaboración y la confianza de todos. Otra cuestión importante a este respecto es que compartir nuestros errores propicia que los demás sean capaces de asumir nuevos riesgos y afrontar con audacia los retos que surgen. Hacerlo nos va a permitir impulsar la innovación en

nuestros centros y favorecer la confianza de cada persona para buscar estrategias de mejora.

2.4. Trabajo en equipo y toma de decisiones.

La toma de decisiones es una de las cuestiones más complejas cuando se está trabajando en equipo, particularmente si nos encontramos en un momento en el que deben estudiarse varias opciones.

Lo más importante es que cada propuesta ha de afrontarse con una perspectiva abierta, escuchando las aportaciones de todos los interesados. Los conflictos se pueden convertir en una oportunidad para que los equipos alcancen las mejores decisiones, incorporen esas decisiones a su cultura y sean capaces de respetarlas. Para que esto se produzca es necesario que, desde el primer momento, estas decisiones sean asumidas por los componentes del equipo. Solamente de esa forma conseguiremos que las propuestas sean entendidas como una iniciativa compartida por todos.

2.5. ¿Qué hacer cuando no hay consenso?

Una de las propuestas habituales, cuando no tenemos un consenso es alcanzar un acuerdo de mínimos. Estos acuerdos son peligrosos, porque normalmente no establecen una dirección clara y raramente son productivos. Hay veces en que los líderes de los equipos han de ser lo suficientemente valientes como para tomar decisiones, en beneficio de la organización, aún sabiendo que puede ser una decisión conflictiva al principio. Es importante consensuar, pero si no es posible, el responsable debe decidir. Y, en muchas ocasiones, ante una decisión difícil lo peor que puedes hacer es tomar una iniciativa en la que no crees, para evitar conflictos entre las personas. Se debe defender la importancia que tiene un buen ambiente de trabajo, pero ese ambiente se puede ver todavía más perjudicado si las decisiones valientes no llegan y asumimos propuestas que acaban siendo negativas para la organización. Es importante escuchar todas las opciones, pero la decisión final ha de afrontar con determinación la realidad y ofrecer una solución audaz, especialmente en épocas complejas o en momentos de crisis.

3. Organizaciones transformadoras

La primera característica de una organización transformadora es que tiene una cultura propia bien definida. La segunda característica es que propicia, de una forma clara, un gran sentido de pertenencia.

La cultura propia es una de las cuestiones más difíciles de conseguir y es, también, posiblemente uno de los factores más importantes para lograr el éxito en una organización. Una buena cultura de centro permite que cualquier persona que forma parte de la organización tenga claros los principios, los objetivos y los valores de la misma. Y ante una pregunta que afecte al centro, todos tendrán una respuesta idéntica o muy similar. Esa cultura también se convierte en guía ante un gran número de decisiones que pueden afectar al funcionamiento diario.

Como decía, la segunda cuestión importante para una organización transformadora, es generar un claro **sentido de pertenencia**. Es fundamental que los miembros de la organización sientan que se les escucha, que se tienen en cuenta sus aportaciones y que son capaces de desarrollar de forma adecuada su trabajo en colaboración con los demás. La pertenencia, como en todo en la vida, nos la va a dar el tiempo. Pero también puede ser impulsada desde la propia organización. Por esa razón, es necesario que trabajemos para que los valores de la entidad, su estilo de hacer las cosas, su metodología y la manera de afrontar los problemas, se convierta en la forma de enfocar el trabajo diario. Esta cuestión, que proviene de la cultura de centro, funciona cuando los miembros se identifican con la organización.

La diferencia fundamental entre “estar satisfecho” con tus condiciones de trabajo e “identificarte con la organización”, es también un compromiso emocional. Puedes sentirte parte o no, pero esa cuestión no estará relacionada con factores racionales. Aquí entra también el concepto de “propósito”. Hay organizaciones que establecen un horizonte claro que resulta significativo para los miembros de la misma. Esta cuestión hace que todos se identifiquen todavía más con la organización, ya que da respuesta a las cuestiones que ellos consideran relevantes. Esto pasa mucho en los centros educativos, donde aquellos colegios o institutos que se especializan en algo (aprendizaje cooperativo, aprendizaje basado en proyectos...), marcan una forma de entender la educación, un propósito educativo, que favorece la posibilidad de identificarse con el centro. Lo mismo puede decirse sobre el futuro de la organización. Se debe pensar en cómo será el futuro al que se aspira, cuál es el horizonte a medio y largo plazo, porque esa cuestión también forma parte de la idea que se forman las personas sobre su vida en la misma.

3.1. Para construir una organización transformadora se necesita gente con pasión.

Para poner en marcha una organización transformadora se necesita gente con pasión. Con ilusión por conseguir el cambio. Y aquí entran también varias cuestiones que, tradicionalmente, no han sido tan relevantes para las organizaciones. La inteligencia emocional, la capacidad para empatizar y relacionarte con los otros, la capacidad para trabajar en equipo de forma efectiva. Todas estas cuestiones influyen mucho más que el cociente intelectual o la experiencia previa. Si son necesarias para la realidad, también son necesarias para las organizaciones.

Para mantener el entusiasmo en las diferentes acciones que se realizan también es importante que seamos capaces de gestionar de forma adecuada el proceso de trabajo. Es importante que se propicie la sensación de logro en la organización, porque esa sensación fomentará la participación activa.

3.2. Para construir una organización transformadora se necesita conexión y participación.

Los miembros de la organización deben estar interconectados.

Es importante, para la efectividad de la organización, que sus miembros estén interconectados. Solamente si existe una comunicación extremadamente fluida y participativa, lograremos adecuarnos al perpetuo proceso de cambio en el que vivimos.

Por esta cuestión es importante buscar las herramientas más adecuadas para conseguir que los miembros de la organización puedan compartir datos de forma efectiva, comunicarse con rapidez y tener espacios y tiempos para reunirse. Desde el confinamiento debido a la COVID-19, la mayor parte de las organizaciones tuvieron que buscar plataformas y familiarizarse con otras formas de afrontar los procesos. Esto nos ha permitido avanzar de una forma rápida en aspectos relacionados con la tecnología, lo que nos ha mostrado que podemos encontrar diversas fórmulas para facilitar la interconexión entre los miembros de la organización. Tener paneles de tareas compartidas, calendarios compartidos e hilos de comunicación por equipos es, ahora mismo, una cuestión absolutamente necesaria para trabajar de forma efectiva.

Organización flexible para facilitar la participación.

Todos somos diferentes, tenemos distintas habilidades, gustos y necesidades, por eso es conveniente planificar una organización flexible que sea capaz de sacar lo mejor de cada uno de nosotros.



Venimos de una forma mecanizada de entender los trabajos, donde todos hacíamos lo mismo de la forma más homogénea posible. En estos momentos es justo lo contrario lo que necesitamos para que las organizaciones funcionen. Hace falta imaginación, propuestas nuevas y creatividad para afrontar los procesos. Estas cuestiones solamente pueden darse dentro de un marco lo suficientemente flexible. Para poder saber cuáles son los intereses y las habilidades de las personas conviene establecer un cauce de diálogo efectivo. En muchas ocasiones los mejores proyectos, las mejores ideas, vienen simplemente de una conversación. Un diálogo donde un interés personal se puede convertir en una propuesta que da forma a los proyectos del equipo.

3.3. Entorno de trabajo humano.

Es importante que se generen espacios de trabajo donde las personas se puedan sentir reconocidas, valoradas de forma personal, incluso apreciadas y queridas. Si hacemos espacios de trabajo más humanos las personas se sentirán más implicadas y más comprometidas con el proyecto común.

Hacer que todos nos sintamos bien en un centro de trabajo, debería ser una de las bases fundamentales de todas las organizaciones. Sabemos lo efectivo que resulta trabajar en un entorno donde las relaciones humanas son buenas, donde existe una comprensión mutua y un respeto a las opiniones de todos. Lograr esto, que no siempre es fácil, es una cuestión básica para conseguir que todos nos sintamos bien y que, además, seamos productivos en el trabajo que realizamos. Nuestro entorno laboral ha de favorecer la confianza. Las personas han de sentirse seguras, respaldadas y respetadas en él.

Es importante dotar de significado a las acciones de cada persona, no quedarnos simplemente en los logros comunes. Para hacerlo debemos reconocer el esfuerzo de todos, reforzando las actuaciones de cada uno de los miembros del centro. Esta gratitud se puede expresar de muy diversas formas, pero una de las mejores es reconocer su aportación, su trabajo o su valía de forma pública.

Charla sobre cómo gestionar una organización de forma que resulte motivadora para sus miembros.

Patty McCord: Ocho lecciones sobre cómo construir una empresa donde la gente disfrute trabajar

https://www.ted.com/talks/patty_mccord_8_lessons_on_building_a_company_people_enjoy_working_for

<https://www.youtube.com/embed/iBa9EoEbb38?si=L7QJdMJg1CCB5eb7>



4. Organizaciones que aprenden.

Ahora que el conocimiento está en todas partes es cuando resulta más importante utilizar ese conocimiento con sabiduría.

Una organización viva no deja de aprender. Ese aprendizaje debe llegar a todos sus miembros, evaluando y mejorando cada una de las actuaciones. Nos hemos acostumbrado a alcanzar una meta y luego permanecer en ella, pero el mundo está cambiando demasiado rápido. Y la meta que escalamos en su momento es posible que ya no sea el objetivo que necesitamos. Esto no está pasando de forma individual. Los educadores hemos hecho mucha incidencia en el concepto de aprendizaje para la vida. De la misma forma la organización también debe seguir aprendiendo para adaptarse de una forma activa a los cambios que se producen en la sociedad.

4.1. Análisis de datos.

Para aprender, mejorar y transformar nuestra organización necesitamos datos. Conocer la realidad y tomar medidas que nos permitan avanzar con ella. Pero en ocasiones, también dependemos en exceso de los datos concretos, de las analíticas, de las estadísticas. Esta información no siempre nos ofrece los datos más relevantes sobre lo que ocurre en nuestras organizaciones. De hecho, la información emocional, las percepciones personales, pueden ser tan importantes o más que los datos objetivos. Es bueno, por eso, que exista una flexibilidad en la recogida de datos. Debemos tener en cuenta las opiniones y las aportaciones de todos para conocer en profundidad la situación de nuestras organizaciones.

Con los datos objetivos y la información que recibimos de nuestros compañeros y compañeras podemos empezar a realizar ese plan para crecer juntos.

Hay que tener en cuenta que el conocimiento y las destrezas no tienen valor si no los aplicamos, por eso es tan importante el “para qué”. La organización debe plantearse el impacto sobre su entorno a medio plazo y esta cuestión debe formar parte de la misión de la organización. Si están bien definidas la visión y la misión será mucho más sencillo saber qué aprender como organización, así como la forma más adecuada de generar ese conocimiento compartido entre todos los miembros que la componen.

4.2. Aprender de forma colectiva.



Si consideramos que el aprendizaje debe ser activo, también deberíamos aplicar esa estrategia a la organización. La interacción humana es la mejor vía para generar nuevas ideas; por eso, si creamos espacios de encuentro (físicos o digitales) estaremos facilitando que se comparta el conocimiento y se utilice de forma creativa en la organización.

Para compartir dicho conocimiento necesitamos saber en qué puede especializarse cada uno de los miembros de la organización. Así podremos planificar formaciones internas, o gestionar proyectos que puedan tener sus coordinadores puntuales (que serían expertos en los temas requeridos). De este modo estaremos consiguiendo que se comparta habitualmente el conocimiento.

El aprendizaje se puede gestionar a partir de contextos reales. Cuando las personas trabajamos juntas compartimos el conocimiento de forma práctica, lo que resulta esencial para que se aplique en los propios procesos de trabajo.

Para diseñar estos protocolos es conveniente hablar con todos los que trabajan en tu entorno. En muchas ocasiones nos podemos llevar sorpresas, ya que los *hobbies* de algunos miembros han podido llevarles a adquirir determinados conocimientos que pueden resultar de mucho interés para la organización. Además, estos conocimientos serán, seguramente, los que más les apetecerá compartir.

4.3. Despertar la creatividad en la organización.

La creatividad se dispara cuando trabajamos en equipo y somos capaces de apoyar nuestras ideas en las propuestas de los demás. La sensación de estar creando de forma conjunta se convierte, además, en un viaje compartido para todos los participantes. Para fomentar esta creatividad debemos tener en cuenta algunos factores.

Debemos elegir muy bien con quién vamos a afrontar el hecho creativo. Los diferentes perfiles de las personas pueden potenciar o limitar.

De hecho, no siempre los perfiles de las personas son siempre iguales en este aspecto. Hay compañeros/as que pueden trabajar de una forma creativa en un tema concreto, pero ser mucho menos imaginativos en otros. Por eso conviene que los equipos sean flexibles y que, si se van a desarrollar propuestas para formarnos o avanzar en un aspecto concreto, se diseñen muy bien los equipos que van a afrontar esos trabajos. En la mayor parte de las ocasiones son los miembros de la organización quienes se distribuyen de una forma efectiva, dándose cuenta de que necesitan personas creativas, pero también personas organizadas y realistas para sacar adelante el trabajo.

Un buen equipo creativo es capaz de investigar distintos caminos para afrontar un problema.

Esos caminos pueden acabar confluyendo, pueden completar el puzzle o mejorar procesos. Esta es una cuestión de mucha importancia, ya que no podemos conformarnos siempre con la solución más fácil. En ocasiones lo más sencillo será lo mejor, pero si la decisión surge demasiado rápido, sobre un tema no trabajado previamente, puede que esté pasando una cosa: volvemos a aplicar viejas soluciones a los viejos problemas. Renovar el enfoque es básico si queremos avanzar, por eso es necesario un esfuerzo creativo previo para buscar alternativas, incluso cuando la solución parece muy clara.

También funciona bien que diferentes personas exploren distintos caminos. Estos caminos suelen confluir, pero la investigación nos puede aportar ideas de mucho interés para el desarrollo de las siguientes acciones. Otra posibilidad es tener diferentes grupos trabajando sobre distintas secciones de un reto concreto. En caso de que optemos por esa opción es importante que los componentes de los grupos estén interconectados. Si se empieza a trabajar sobre aspectos que no pueden encajar posteriormente, tendríamos un problema en la organización, ya que ninguno de los grupos querrá abandonar el camino que han comenzado. Es importante, por tanto, que se produzcan reuniones para garantizar un avance coordinado.

Para que la creatividad fluya es necesario que seas capaz de afrontar los procesos de pensamiento de forma relajada.

No siempre resulta sencillo pensar de forma creativa. De hecho, en medio de la vorágine del trabajo diario, es muy difícil realizar una reflexión que nos permita avanzar con nuevas ideas. Por esto también es importante que destinemos un tiempo concreto a ese trabajo conjunto, un tiempo que podamos utilizar, de forma colectiva o individual, para dedicarnos plenamente al proceso de ideación.

Pensar de forma creativa implica la búsqueda de nuevas fórmulas, para encontrarlas debes abandonar las ideas que no funcionan.

Una de las cuestiones que más lastra la creación de nuevas ideas y los procesos de cambio son las ideas antiguas. Nuestra relación con los antiguos procesos es casi emocional. Cuando llevamos mucho tiempo en la organización juegan en nuestra contra dos factores:

- El primero es la inercia. La costumbre siempre consolida un modelo de funcionamiento.
- El segundo es una relación, casi emocional, con las estructuras y los modos de trabajo de la organización. Hay veces que no es la inercia lo que detiene las transformaciones en las organizaciones, sino la nostalgia. Por eso cuesta tanto tomar decisiones con respecto a los espacios, a los procesos o a los cargos que ocupan las personas dentro de la organización.

La creatividad es radical, no es diplomática, la creatividad no busca beneficio. La creatividad vive por sí misma y para sí misma. A veces ser creativo implica ser brutalmente honesto.

La verdadera creatividad no se detiene en los límites establecidos y esto es lo que permite explorar de forma libre para encontrar soluciones nuevas. Esta es una cuestión que debemos tener en cuenta cuando trabajemos sobre diversas propuestas. La creatividad es un torrente y no conviene detenerlo en un primer término. Igual que una lluvia de ideas, es más efectivo dejar que las propuestas fluyan para que después podamos organizar las diferentes iniciativas de una forma conjunta.

También necesitamos que todo ese proceso creativo se haga con honestidad, buscando la mejora de la organización. Para ello es necesario que todos los participantes partan de la visión de la misma y de los valores que le dan forma.

Nada puede garantizar tanto el seguimiento de una nueva idea como la honestidad a la hora de presentarla.

Los seres humanos respondemos a la sinceridad de una forma empática, creándose vínculos emocionales que nos hacen partícipes. Esta cuestión facilita enormemente la extensión de las nuevas ideas. Cuando un grupo de trabajo, dentro de la organización, trae una nueva propuesta es importante que sea presentada con la mayor sinceridad. Es conveniente hablar de todas las cuestiones, también de las repercusiones negativas que puede tener, así como de los cambios que puede representar para cualquier proceso de trabajo. Resulta mucho más efectivo para el triunfo de una propuesta comentar desde el primer momento sus inconvenientes. Si se comentan, los participantes trabajarán en encontrar una solución; si no, los participantes pueden utilizar estas



cuestiones para echar abajo la idea.

Presta atención a la casualidad. La creatividad se alimenta de la serendipia. Un encuentro casual puede ser una anécdota o el principio de una idea brillante. Depende de cómo observes el mundo.

Cada organización tiene sus cauces para la serendipia. A veces las difíciles situaciones que afrontamos se pueden convertir en el principio de una idea. Una falta de espacios, puede iniciar un proyecto de bosque escuela. Unos resultados académicos bajos en comprensión lectora, puede ser el principio de un plan de apadrinamiento lector. Hay ideas a las que no habríamos llegado si no es por la necesidad o la casualidad. Posteriormente, incluso cuando la necesidad desaparece, se quedan formando parte del funcionamiento del centro por los buenos resultados que ofrecen.

El aprendizaje más importante para una organización es compartir procedimientos y destrezas.

Nuestra sociedad le otorga cada día menos importancia al conocimiento que mantenemos en nuestro cerebro, dándole, sin embargo, una importancia crucial a nuestra capacidad para adquirir nuevas habilidades de forma rápida. Y en cualquier organización esto resulta crucial. Podemos consultar cualquier dato, pero buscar el dato con rapidez es más importante. Contextualizar esa información y poder usarla de forma creativa, más todavía. Esta realidad que se observa en cualquier trabajo ha de ser tenida en cuenta a la hora de plantear posibilidades de formación dentro de la organización.

Seguir el ritmo.

En este momento, en que el mundo cambia a una velocidad frenética, debemos ser capaces de mantener el ritmo. Y mantener el ritmo no es exclusivamente estar al día. Es algo más importante: ser capaces de realizar nuestra aportación a este proceso de cambio. Es necesario que caminemos con la sociedad, enriqueciéndola con nuestras aportaciones. De poco sirve que estemos informados de lo que ocurre, si no podemos intervenir para mejorar nuestro entorno. Esta es una de las cuestiones básicas de las organizaciones que aprenden. El aprendizaje debe ser útil de manera inmediata, debe ser aplicado para poder obtener buenos resultados. Esto hará que nuestra acción tenga un sentido, ya que implica un impacto, pero también conseguiremos que el proceso resulte estimulante para la organización precisamente por eso.

No nos incorporemos al cambio, hagamos nuestro el cambio.

Hablando de seguir el ritmo, una de las cuestiones que más nos cansan de las continuas transformaciones de esta vida digital, es lo rápidos que son los cambios. La constante transformación en la que estamos inmersos. Puede resultar fascinante en algunos momentos, pero también puede resultar agotador. Pues bien, siempre hay otras posibilidades. Puedes generar tú el cambio en lugar de incorporarte al cambio de los demás. Una de las cuestiones que distingue a las organizaciones que aprenden es que son capaces de liderar los procesos de transformación. Transforman el entorno igual que se han transformado a ellas mismas. Todo aprendizaje efectivo es una herramienta de transformación.

La originalidad es un mito.

Muchas personas, cuando se pide que tengan un comportamiento creativo dentro de una organización, se escudan en decir que “no son creativos”. Lo cierto es que todos somos creativos la mayor parte del tiempo. Cada pequeña acción en la vida lleva una pizca de creatividad. Porque la creatividad nos es otra cosa que una buena mezcla. Ser original es ver la posibilidad de realizar esa combinación antes que los demás. Nada más. El conocimiento está en el mundo, los procedimientos de trabajo ya están en el mundo. Creatividad es trasladar un procedimiento de un sector a otro. Creatividad es una forma nueva de hacer las cosas. Creatividad es una reunión donde surgen nuevas ideas para modelar un proyecto. Las organizaciones que aprenden necesitan la creatividad de todos para avanzar.

4.4. Retos para mejorar el trabajo en equipo.

Mucho del trabajo que realizamos en las organizaciones está relacionado con la colaboración que se establece entre los miembros, así como con el rendimiento que produce dicha colaboración.

Para gestionar de una forma efectiva la motivación de todos, lo mejor es afrontar retos conjuntos. Una vez que se lanza un desafío a varias personas, todas ellas van a sentir que tienen un objetivo común. Su interacción se vuelve fluida y las expectativas que van a tener en el resto del grupo se elevan. En ese momento se produce el deseo de conectar con los demás a través del reto. Ese objetivo les convierte en un equipo, teniendo que aunar sus esfuerzos para desarrollar planificaciones que les lleven a cumplir su objetivo. Se genera una interdependencia que favorece la preocupación mutua por el rendimiento y el bienestar de los otros.

Tener un desafío común también contribuye a aumentar la lealtad y el respeto entre los miembros del grupo. Siempre que se introduce a un nuevo componente en un equipo es bastante posible que su lealtad salga reforzada. La interdependencia que se produce entre los diferentes participantes hace que todos sean conscientes de que tendrán que pasar por los mismos problemas y por los



misimos esfuerzos. Esto va a posibilitar que se coordine adecuadamente el trabajo y que se mejore la confianza mutua. Por otro lado, de forma natural, se suele producir un reparto de roles entre los miembros del equipo, atendiendo a las habilidades y a las destrezas que presenta cada uno. De esta forma se favorece la gestión de las acciones, pero también la formación interna.

4.5. Flow del equipo y dinámicas de juego.

La sensación de que estamos siendo productivos, de que las cosas fluyen, es una de las cuestiones que más valoramos en cualquier proceso. Cuando trabajamos en equipo ese ritmo no solamente depende de nosotros, por lo que es importante que seamos capaces de gestionar las tareas compartidas de una forma efectiva. Para ello podemos hacer uso de aplicaciones de gestión de tareas compartidas o de diagramas de Gantt, donde podemos introducir las diferentes acciones a realizar, así como la temporalización y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Como se puede asignar cada acción a un responsable, resulta sencillo seguir todo el proceso de trabajo por parte del equipo.

El problema que nos podemos encontrar es que esta gestión exhaustiva de las diferentes tareas, puede no resultar en absoluto motivadora. Y aquí es donde entra la posibilidad de la gamificación.

Lo primero es organizar una narrativa que sujete todo el proceso de trabajo. Esa narrativa debería permitir que introduzcamos los diferentes elementos de juego. Hay que encontrar una manera de puntuar cada una de las acciones, recibir feedback y, por tanto, reconocimiento sobre las acciones completadas.

Estas dos cuestiones, la narrativa y el seguimiento, contribuyen a darle fluidez al trabajo. Es importante que las herramientas que pongamos a disposición de todos sean lo más adecuadas posibles, para contribuir a la mejora del flujo de trabajo.

4.6. Fluidez de los procesos.

En algunas ocasiones, lo que más lastra la fluidez de una organización son las dificultades de comunicación y la lentitud en la toma de decisiones. Estas cuestiones rompen el ritmo de trabajo ya que, cualquier procedimiento donde uno de los miembros del equipo requiere de la finalización del trabajo de otro, hace que sea imposible avanzar. También puede ocurrir que las propuestas de alguno de los componentes de la organización no se tramiten o no sean tenidas en cuentas con la suficiente rapidez.

Cualquier proceso que quiera desarrollar la fluidez y el ritmo de trabajo, ha de tener en cuenta la necesidad de mejorar la comunicación y favorecer, todo lo posible, la toma de decisiones. Por eso, es importante que se revise la estructura de organización, intentando poner en aquellos puestos de responsabilidad a personas que actúen como nodos, es decir, como nexos dinamizadores de toda



la organización. Debemos recordar que, en el momento actual, donde el trabajo en equipo es tan importante, resulta crucial que quienes ostentan estos puestos sean capaces de gestionar de forma eficiente las relaciones entre las personas.

4.7. Colaboración digital.

La colaboración digital debe ser una cuestión que se incorpore a la cultura de las organizaciones. Cualquier actividad va a necesitar una red de apoyo por parte de todos los miembros de la organización, pero también puede reforzarse con otra serie de personas externas que colaboren de forma activa en algunos aspectos. Hoy en día, una actividad puesta en marcha por un centro educativo o por un centro de formación, se puede convertir en una iniciativa viral con la colaboración de muchas otras personas que estén interesadas en este tema. Quizá una de las formas más bonitas de conseguir colaboradores es hacerlo mediante un proyecto que pueda ser emocionante para todos. Por esa razón, la colaboración digital se puede convertir en una manera realmente interesante de conectar con otras entidades o individuos y de generar sinergias.

5. Siete claves para una transformación de éxito

1. Una vez que se hayan definido de forma clara los objetivos y los procesos de trabajo, es esencial que nos mantengamos fieles a ellos.
2. Cualquier transformación ha de ser respaldada por datos y por una buena investigación. La innovación no es buena per sé, debemos encontrar la necesidad de aplicarla, investigando previamente los mejores escenarios y las mejores acciones para desarrollar el proceso de la forma más efectiva posible.
3. Resulta efectivo implementar la innovación obteniendo primero datos y luego cambiando el sistema. Para obtener esos datos se pueden mandar “globos sonda”, investigando las necesidades y las reacciones de la comunidad, antes de preparar la transformación. Posteriormente se buscará el momento más adecuado para ponerlo todo en marcha. En cualquier caso es muy importante que las evidencias respalden la táctica que va a emplearse.
4. Hay que mantenerse siempre alerta ante las señales del cambio. Es importante estar preparado para reaccionar con rapidez ante cualquier cambio.
5. La innovación debe acompañarse de un plan estricto, que ha de ser seguido con disciplina.
6. Los planes de proceso tienen que estar bien diseñados, ser específicos, metódicos y consistentes.
7. Aunque es importante la innovación, no nos puede alejar de los procesos que sean vitales para la organización. Si nos centramos en proyectos de innovación pero perdemos la perspectiva de los protocolos de trabajo básicos, de nada servirá que hayamos innovado.