

Recursos Seminario- Taller
**“Desafíos &
oportunidades
del liderazgo para
la reactivación
educativa”.**

Fundación Educacional Arauco, agosto 2023



presentación



En el marco del seminario “Desafíos & oportunidades del liderazgo para la reactivación educativa”, Fundación Educacional Arauco busca entregar herramientas y metodologías para fortalecer el liderazgo educativo, clave para lograr un trabajo conjunto con sus comunidades para la reactivación del sistema escolar.

En esta publicación se incluyen seis artículos escritos por los panelistas de este encuentro: Gonzalo Muñoz y Carlos Sandoval que contienen información adicional que complementa lo visto en el seminario. Ambos autores tienen amplia experiencia en temas relacionados con políticas educacionales, mejoramiento escolar y liderazgo educativo, gestión de cambio, innovación, y formación de habilidades directivas para la gestión escolar.

Agradecemos muy especialmente a cada uno el compartir sus conocimientos y estar llanos a buscar acciones concretas que puedan contribuir a las escuelas y a sus líderes. Creemos que estas propuestas pueden ayudar a potenciar las acciones que se realizan en la comunidad escolar para la reactivación educativa, la recuperación de aprendizajes, la convivencia y salud mental, la asistencia y revinculación, así como otros proyectos que se asuman en el futuro.

Esta publicación es un aporte que complementa los aprendizajes y reflexiones obtenidos en el seminario, ya que contiene información documentada y acciones concretas que permiten comprender y promover el uso de herramientas vinculadas al desarrollo del liderazgo que se necesita para trabajar en la reactivación educativa al interior de las escuelas.

Asimismo, esperamos que este nuevo seminario contribuya a todas y todos quienes lideran procesos de cambio y mejora, en este esfuerzo nacional por la reactivación educativa y por fortalecer la educación pública de nuestro país.

Isidora Recart

Directora Ejecutiva

Fundación Educacional Arauco



Gonzalo Muñoz

Sociólogo y Magíster en Sociología de la Universidad Católica de Chile. Investigador Adjunto de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales y del Programa de Liderazgo Educativo de la misma universidad. Anteriormente, fue Jefe de la División de Educación General del Ministerio de Educación de Chile, miembro del Consejo de la Agencia de Calidad de la Educación, director de estudios del Área de Educación de Fundación Chile e Investigador de Asesorías para el Desarrollo. Ha colaborado como consultor e investigador en distintos proyectos para América Latina con el BID, Banco Mundial y UNESCO.

Ha investigado y publicado varios libros y artículos en sus áreas de especialidad: políticas educacionales, mejoramiento escolar y liderazgo educativo. Integra actualmente el Consejo de Evaluación de la Nueva Educación Pública. Conduce, junto a Cristián Bellei, el podcast sobre educación “Operación Deyse”.

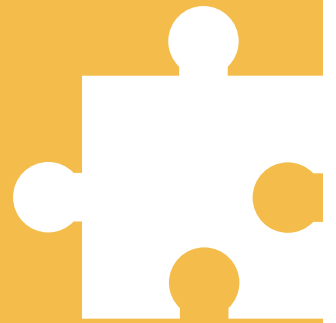


Carlos Sandoval

Licenciado en Filosofía, Magíster en Gestión del Capital humano de la Universidad Finis Terrae, © Magíster en Ciencia Política y Diplomado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica de Chile, y en Metodologías de Teatro y Terapia Grupal en la Universidad de Chile, con estudios en Coaching, MBTI, DISC, Innovación, Gestión de Cambio, Calidad EFQM, Balanced Scoarcad, Cambio Cultural, M&A y metodologías Ágiles.

Es Socio Fundador de SP Consultores; profesor residente del MBA, Director del Programa de Coaching y profesor del Diplomado de Finanzas, de la Universidad de Santiago de Chile; y Profesor de Comunicación y Negociación en el Magíster de Gestión Escolar de la Universidad Diego Portales. Ha trabajado en temas relacionados con gestión de cambio, innovación, liderazgo y cambio cultural, y formación de habilidades directivas para la gestión escolar. Es el autor de los libros: “Crear valor con las personas”, “Me nombraron jefe, qué hago”, “Reyes, magos y guerreros”, “De jefe a líder”, “20 filósofos visitan su empresa” y “Liderazgo en Crisis”.





El rol de los líderes escolares en las políticas educacionales: elementos conceptuales para orientar la práctica ¹

Gonzalo Muñoz
Agosto, 2023

¹ Este documento consiste en una síntesis de otros trabajos realizados por el autor y ha sido elaborado especialmente para el Seminario organizado por la Fundación Educacional Arauco: “Desafíos & oportunidades del liderazgo para la reactivación educativa”, realizado en Concepción el 8 de agosto de 2023.



Este documento consiste en una síntesis de literatura y evidencia relevante respecto a cómo los líderes escolares influyen en la implementación de las políticas educacionales, lo que a su vez sirve para entender cómo los directivos y líderes docentes pueden contribuir a que las políticas (como la Reactivación Educativa) conecten de la mejor manera posible con las necesidades y desafíos de las comunidades escolares.

Después de presentar los principales conceptos y evidencia de este campo de investigación, el documento cierra con algunas preguntas motivadoras para desarrollar esta reflexión individual y colectivamente en el contexto escolar.

Se han reducido al máximo las referencias bibliográficas para facilitar la lectura, aunque varias de las ideas que acá aparecen pertenecen fundamentalmente a investigadores que han estudiado este tema. Al final del texto se entregan algunas referencias esenciales, aunque la mayoría de ellas no está disponible en el idioma español.

Las políticas educacionales y su desafío de impactar la práctica escolar

- La eficacia de una reforma o política educacional se juega en su capacidad de movilizar el cambio a nivel de la unidad esencial del sistema: las escuelas y sus actores clave (Fullan 2002; Elmore, 2010). Esta tarea es compleja, debido a que las instituciones educativas poseen su propia “gramática” y a que las políticas o reformas son solo una variable más entre varios otros factores que determinan la práctica educacional (Tyack y Cuban, 1995; Hargreaves y Shirley, 2012).
- La investigación educacional ha observado con detención hace ya varias décadas la importancia que tiene la fase de implementación de las reformas para el logro de sus objetivos (Viennet y Pont, 2017). El conocimiento acumulado sobre este tema en el último tiempo es profuso, sobre todo respecto a cómo los actores y las comunidades influyen en el proceso de implementación de las políticas o reformas.
- La evidencia indica que los “implementadores” (directores, profesores, asistentes de la educación, etc.) traducen las políticas elaborando su propia interpretación y contextualización, que esta traducción se realiza en el marco de una “tensión” entre las demandas externas que estas reformas implican y los objetivos que tienen las escuelas y que por lo mismo la “puesta en práctica” de la política en la escuela es siempre distinta al “mandato” que esta política establece (Spillane et al, 2002; Braun

- Algunos investigadores han incluso llegado a sugerir que, en lugar de que la política influya en la práctica de las escuelas, la relación causal es inversa: los profesores y líderes adaptan, interpretan y, en algunos casos, transforman las reformas cuando éstas llegan a la base del sistema escolar.
- Como plantean claramente Viennet y Pont (2017): *“La evidencia reciente llama a entender la implementación más bien como un proceso iterativo y político en el que los actores influyen en los productos y resultados de la política, y ya no como un proceso lineal, una fase técnica o un flujo de “arriba hacia abajo” de las reformas o políticas”*.

El rol clave de los líderes (directivos y docentes) en las políticas

- Dado el carácter estratégico de su posición para interpretar y “poner en práctica” las políticas, cada vez se estudia con mayor atención el rol particular que tienen los líderes escolares (directores y otras funciones directivas) en la implementación de éstas (Weinstein et al, 2018).
- La evidencia reciente indica que los directores - dado que lideran la construcción de significado respecto a las demandas externas y administran la compleja tensión entre éstas y las prioridades internas de la escuela - inciden de forma relevante en la disposición favorable o resistencia de las escuelas y sus profesores frente a los cambios que las políticas proponen.
- El éxito de la implementación dependería de esta manera, al menos parcialmente, de la medida en que los líderes escolares aceptan y adaptan la demanda externa que estas reformas implican (Ganon-Shilon y Schechter, 2018).
- Se ha aprendido que incluso los líderes escolares menos críticos o más diligentes con las políticas dan su propio significado y ajustan sus percepciones sobre ésta en función de su contexto local, afectando así la implementación en su escuela (Coburn, 2005).
- Las investigaciones demuestran también que el rol mediador de las políticas que ejercen los líderes se vuelve más crítico en momentos de cambios profundos y de incertidumbre o crisis, como el que hemos vivido con la pandemia (Hooge y Pont, 2020).

El “sense-making” o creación de sentido: un enfoque útil para analizar el rol de los líderes

- Una de las perspectivas conceptuales más pertinentes para dar cuenta de la forma en la cual los actores escolares se relacionan con las políticas o reformas educacionales es la del “sense-making” (“crear sentido”, en español).
- Este concepto, proveniente del campo de estudio de las *organizaciones y que se ha ido extendiendo a distintas disciplinas, puede definirse como el “proceso continuo a través del cual las personas trabajan para comprender cuestiones o eventos que modifican su rutina y generan un nuevo escenario o contexto”* (Maitlis y Christianson, 2014). Una política hace precisamente eso: genera un nuevo escenario o contexto en el que las comunidades educativas se desenvuelven.
- El “sense-making” es una perspectiva que permite analizar en profundidad la relación entre los actores y las políticas, incorporando a los primeros como un agente decisivo en su éxito o fracaso. Como describen Spillane et al. (2006), “considerar el fracaso de la aplicación de una política exclusivamente como resultado de la falta de claridad o de los intentos deliberados de ignorar o sabotear la política deja de lado la complejidad de los procesos humanos de creación de sentido que son consecuencia de la propia implementación”.
- Los líderes escolares son uno de los principales “creadores de sentido” de los sistemas educacionales, al poner en práctica una interpretación de sus políticas de acuerdo con los intereses locales, lo cual afecta la forma en la que se aplican las reformas.
- La centralidad que tiene este proceso permanente de construcción de sentido en el despliegue del liderazgo ha redundado en que algunas investigaciones consideren al sense-making como una dimensión del liderazgo efectivo - aquel que contribuye a la mejora de los procesos y resultados en su contexto (Ancona et al, 2020).
- La mayoría de los estudios sobre este tema converge en dos resultados principales que son determinantes para comprender los procesos de implementación de las reformas y políticas:

- los líderes crean un sentido propio e interpretan las políticas de acuerdo con su contexto particular y
 - los líderes transmiten este sentido sobre la política a sus equipos docentes, afectando la comprensión y adhesión de la comunidad frente a esta política.
- Los estudios en este campo han avanzado en identificar los factores que influyen en cómo los líderes escolares entienden y dan sentido a las reformas y nuevas políticas. En general, se reconocen dos tipos de “afluentes” del sense-making.
 - El primero de ellos podría definirse como de tipo individual, donde destacan variables como la experiencia y el conocimiento previo de los líderes, sus convicciones y creencias.
 - El segundo está determinado por el contexto social y escolar en el que se desarrolla la reforma misma, entre los que se ha identificado como variables relevantes la situación particular de la escuela al momento de iniciarse la reforma, la cultura y los valores predominantes en la organización escolar y el rol que cumplen algunos agentes externos relevantes, como los administradores locales o sostenedores.
 - Más allá de esta distinción entre factores individuales y sociales, la construcción de sentido se cultiva siempre en la interacción social, la conversación y la negociación entre actores e instituciones, dentro y fuera de la escuela (Coburn, 2001).
 - Finalmente, la investigación sobre el **sense-making** que producen los líderes escolares ha acumulado conocimiento respecto a las consecuencias de este proceso. Dos son principalmente esas consecuencias.
 - En primer lugar, afectaría la calidad de la implementación y por tanto la capacidad de la política de traducirse en cambios a nivel de práctica educativa, ya que la construcción de sentido condicionaría en último término las posibilidades de aprendizaje y cambio organizacional.
 - En segundo lugar, el proceso de sense-making afectaría también la adhesión/resistencia y valoración de los actores frente a la política, lo que a su vez determina la legitimidad y potencial de perdurabilidad que tiene ésta en el tiempo (Ganon-Shilon y Schechter, 2017).

Algunas reflexiones para sintetizar (y aplicar) estos conceptos

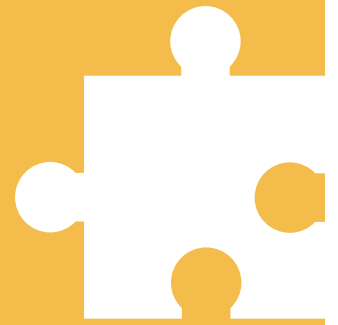
- Los líderes escolares tienen mucho que decir a la hora de poner en práctica las políticas educativas, necesarias para el avance de nuestro sistema educativo.
- Esto tiene como consecuencia un desafío para los directivos y docentes: conocer muy bien las políticas vigentes, reflexionar en torno a ellas y hacer un ejercicio permanente y explícito por “filtrar” y aprovechar al máximo las oportunidades que estas ofrecen. La práctica, como vimos, también puede modificar y mejorar la política.
- Evidentemente las políticas tienen también un desafío propio: conectar lo más posible con la necesidad de comunidades y flexibilidad para que su ejecución pueda ser suficientemente adaptada y apropiada por los líderes educativos y sus comunidades.
- En un escenario como el actual, donde la complejidad de la tarea educativa se ha acrecentado, contar con un liderazgo educativo sólido en cada una de las comunidades educativas y, por supuesto, instituciones y políticas que apoyen y faciliten el trabajo de dichas comunidades (ver texto de Weinstein y Muñoz, complementario a este documento). Agregamos acá algunas preguntas para la reflexión a partir de esta lectura, aplicadas a la Política de Reactivación Educativa (aunque podrían aplicarse a cualquier política o programa):

1. En el marco de la Política de Reactivación Educativa, ¿cuál es el principal desafío que enfrenta usted y su equipo en el establecimiento?
2. ¿Qué oportunidades ofrece la Política de Reactivación Educativa para potenciar mi rol como líder directivo/docente en el establecimiento en el que trabajo?
3. ¿Qué componentes de la política de reactivación “hacen más sentido” a su comunidad escolar y cuáles menos?
4. ¿Cómo cree que debería abordarse esta diferencia en su establecimiento?

Selección de referencias

- Ancona, D., Williams, M., & Gerlach, G. (2020). The overlooked key to leading through chaos. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 34-39.
- Braun, A., Ball, S. J., & Maguire, M. (2011). Policy enactments in school's introduction: Towards a toolbox for theory and research. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 32(4), 581-583.
- Coburn, C. E. (2001). *Collective Sensemaking about Reading: How Teachers Mediate Reading Policy in Their Professional Communities*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 23(2), 145-170.
- Coburn, C. E. (2005). *Shaping Teacher Sensemaking: School Leaders and the Enactment of Reading Policy*. *Educational Policy*, 19(3), 476-509.
- Fullan, M. (2007). *El nuevo significado del cambio educativo*. New York: Routledge.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Ganon-Shilon, S., y Schechter, C. (2017). Making sense of school leaders' sense-making. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(4), 682-698.
- Ganon-Shilon, S. & Schechter, C. (2018). School principals' sense-making of their leadership role during reform implementation. *International Journal of Leadership in Education*, 22(3), 1-22.
- Hargreaves, A., y Shirley, D. (2012). *La cuarta vía global: La búsqueda de la excelencia educativa*. Corwin Press.
- Hooge, E. y Pont, B. (2020). *School leadership in unpredictable times*. *European Journal of Education*, 55(2), 135-138.
- Maitlis, S., y Christianson, M. (2014). *Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward*. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

- Spillane, J. P., Reiser, B. J., y Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387-431.
- Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Gomez, L. M. (2006). *Policy implementation and cognition*. In M.I. Honig (ed.). *New directions in educational policy implementation*, (pp.47-64). State university of New York Press
- Tyack, D. B., & Cuban, L. (1995). *Tinkering toward utopia: A century of public-school reform*. Harvard University Press.
- Viennet, R., y Pont, B. (2017). Education Policy Implementation: A Literature Review and Proposed Framework. *OECD Education Working Papers*, 162. OECD Publishing.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Weinstein, J., Muñoz, G., y Rivero, R. (2018). Los directivos escolares como informantes cualificados de las políticas educativas: Sus opiniones bajo el gobierno de Michelle Bachelet en Chile (2014-2017). REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3), 5-27.



Mapa de políticas y su potencial de adaptación en mi escuela

Gonzalo Muñoz Stuardo
Agosto, 2023



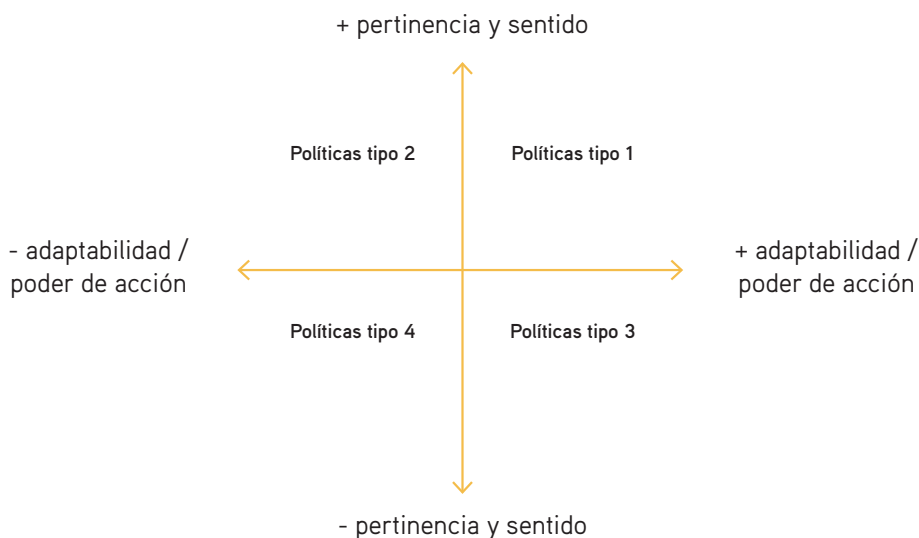
El “Mapa de políticas” es una herramienta que tiene por objetivo ayudar a clasificar las acciones e iniciativas que provienen desde la política educacional (tanto nacional como local), para analizarlas y luego gestionarlas diferenciadamente.

El mapa se construye en base a dos criterios principales (que revisaremos en detalle en la clase/taller):

- La pertinencia y “sentido” que tiene para la comunidad educativa dicha política
- La “adaptabilidad” y poder de acción (o influencia) que tiene la política

Por supuesto, estos elementos pueden potenciarse mutuamente. Todos quisiéramos que las políticas fueran totalmente pertinentes y al mismo tiempo dejen un margen de acción para que podamos adaptarla a nuestra realidad. Pero en la práctica, las políticas, tanto las universales como las focalizadas, pueden ser más o menos pertinentes para nuestra realidad, y más o menos flexibles para ser adaptadas a nuestro contexto.

El esquema siguiente sintetiza esto. Como puede apreciarse, se conforman en base a estos criterios distintos tipos de política.



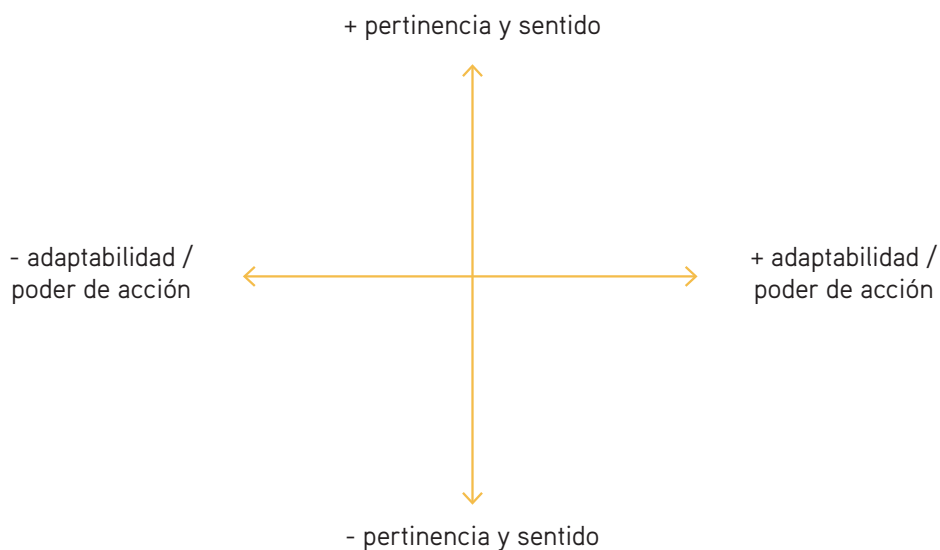
Las políticas, bajo este esquema entonces, pueden clasificarse en cuatro tipos

- **Políticas tipo 4:** políticas que son percibidas como poco pertinentes desde los equipos docentes y directivos, y además ofrecen pocas o nulas posibilidades para que dicho equipo pueda adaptarla a su realidad o incidir en su contenido. Difícil que frente a ellas se genere adhesión y existe una alta posibilidad de resistencia. A los líderes se les hace muy difícil convencer a su comunidad respecto al valor de esta política.
- **Políticas tipo 3:** políticas que son percibidas como poco pertinentes desde los equipos docentes y directivos, pero en las cuales existen posibilidades para que el establecimiento pueda adaptarla a su realidad y darle su propio sello. Estas políticas requieren un trabajo explícito de adaptación y apropiación para que generen adhesión en la comunidad.
- **Políticas tipo 2:** políticas que son percibidas como pertinentes y con sentido desde los equipos docentes y directivos, pero son poco flexibles y por tanto el equipo profesional del establecimiento tiene poca posibilidad de incidir en su contenido. Estas políticas tienden a generar adhesión parcial en las comunidades.
- **Políticas tipo 1:** políticas son percibidas como pertinentes y necesarias por las comunidades (por lo tanto “hacen mucho sentido”) y al mismo tiempo generan espacio de decisión e incidencia por parte de los equipos profesionales. Estas políticas tienden a generar adhesión en la comunidad, aunque requieren un trabajo activo de los líderes escolares para aprovechar las oportunidades que dicha política ofrece.

2. Ejercicio de aplicación:

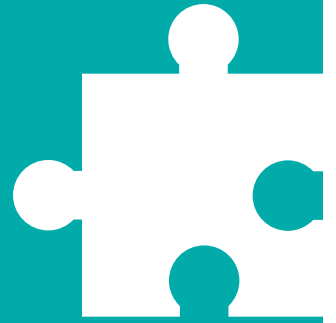
De acuerdo con lo indicado en el taller y en esta herramienta, complete el siguiente mapa con algunas políticas o acciones que se están implementando en su establecimiento (escuela, liceo o jardín).

¿Y en mi escuela/liceo/jardín?



Finalmente, para cada uno de los tipos de política, responda la siguiente pregunta:
¿qué es lo que puede hacer mi comunidad profesional para potenciar el efecto positivo de esta política en mi establecimiento?

Tipo de política	Lo que mi comunidad profesional puede hacer para potenciar el efecto positivo de la política en mi establecimiento
1	
2	
3	
4	



“De pe a pa: Preparar - Planificar - Partir - Persistir y Perdudar”

Carlos Sandoval
Septiembre de 2014



Nadie duda que los procesos de cambio organizacional son uno de los aspectos más difíciles de llevar a cabo, que mayor riesgo generan para la cultura de las empresas y que más tensión interpersonal crean dentro de los equipos de trabajo: Dejar lo conocido, realizar esfuerzos por aprender y redistribuir el poder bajo nuevas formas son sin duda momentos estresantes de la experiencia laboral.

Los estudios y evidencia histórica que tenemos respecto a procesos de cambio revelan que i) la mera racionalidad del cambio no es suficiente para asegurar la transformación; ii) que la motivación por sí sola tampoco es suficiente para provocar el cambio; iii) que es la transformación de las personas y la cultura lo que representa el mayor desafío al emprender un proceso de cambio y iv) que las personas pasamos por fases diversas durante la transformación que van desde la negación al compromiso, pasando por la resistencia y la duda.

Dado lo anterior es necesario que las personas tengamos una visión y herramientas concretas para gestionar la transformación personal que implican los cambios; de lo contrario se corre el riesgo de quedarse atrapado en etapas iniciales, de confundir las ganas con la decisión, la caída con el fracaso, la explicación con la finalidad.

Presento a continuación 5 pasos para guiar el cambio personal. El aporte que realiza este esquema es que permite identificar cuál es el objetivo de cada fase que debe ser cumplido para pasar a la siguiente, qué amenazas para el éxito del proceso implica no lograrlo y en qué aspectos debe focalizarse un coach o líder que esté liderando un proceso de transformación personal.

Preparación **“De la comodidad al sentido de urgencia”**

El inicio del proceso de cambio implica salir de la fase de confort en que se encuentra la persona ya sea porque no ve la necesidad de iniciar el viaje de transformación o porque tiene la capacidad de contarse una historia inmovilizante respecto a la situación. En ambos casos no existe en la persona el sentido de necesidad, propósito o urgencia que lo motive a cambiar su forma presente de hacer las cosas.

Por ello las acciones claves para esta fase son crear el sentido de urgencia del cambio;



definir el objetivo que se quiere lograr y tomar la decisión de iniciar el cambio.

El sentido de urgencia requiere provocar un diálogo interior que conecte a la persona con los costos de permanecer en la situación actual y los beneficios de lograr un nuevo estado de cosas. Literalmente, lograr hacer indeseable la situación actual y deseable la futura.

Asimismo, supone hacerlo tomar conciencia del esfuerzo que implicará dejar atrás prácticas, hábitos, usos y costumbres que pertenecen al “viejo mundo”, de lo contrario nunca se habrá calibrado bien el esfuerzo y energía que requiere la transformación. Este punto es normalmente olvidado en los procesos de cambio personal generando la fantasía que la sola decisión y las ganas de hacerlo son suficientes para tener éxito. Conquistar lo deseado requerirá un esfuerzo adicional tanto de aprender nuevas prácticas como de dejar atrás otras que son familiares y cómodas.

La definición del objetivo implica aclarar realmente qué se quiere lograr de una forma alcanzable, positiva y controlable por la persona que vivirá el cambio. Ello permite quitarle poder a las explicaciones invalidantes y sacarlo del mero deseo que no alcanza a motivar la acción en forma permanente.

Tanto la metodología de PNL de transformación personal como de Kaizen en el ámbito de los equipos revelan la importancia de invertir tiempo en clarificar el sentido profundo y significativo del cambio que se emprenderá, ello da fuerzas para mantenerse en el proceso, pone la vista sobre lo que se quiere lograr y no sobre lo que se quiere botar y permite identificar las acciones efectivas que permitirán el logro del objetivo. Preguntarse varias veces para qué se quiere hacer este cambio, es una forma simple de encontrarse con el verdadero propósito que justificará y permitirá mantener el esfuerzo.

La claridad de propósito del cambio operará durante todo el proceso como un mecanismo de motivación, de orientación y de superación de los momentos críticos.

En los modelos de intervención de adicciones se sostiene que no es posible iniciar ningún proceso de cambio si la persona que debe realizarlo no declara su voluntad de cambiar.

Planificar “De la intención al compromiso”

Muchos procesos de cambio – sino la mayoría- fracasan porque las personas ven en la energía que les permitió tomar la decisión y la motivación inicial la fuerza suficiente para realizar el cambio. Ante la decisión y la motivación toman compromisos ansiosos, se hacen promesas incumplibles e inician la acción con “baby steps” que al poco se apagan y ceden al deseo de volver a las viejas prácticas, dejando de paso daños en la autoestima y la identidad pública. Son exactamente como los abrazos de año nuevo, buenos deseos que se encienden y apagan con los fuegos de artificio.

Los cambios para ser efectivos requieren una fase de planificación, en la cual se definen las acciones que serán llevadas a cabo, los recursos que será necesario invertir y las redes de ayuda para alcanzar el objetivo.

Cuándo, para qué, con quién, cómo, en qué lugar y con qué recursos se llevarán a cabo las acciones que permitan lograr el objetivo. Con la misma intensidad, qué se dejará de hacer para evitar retomar viejas prácticas y qué alteraciones a las rutinas cotidianas implica el proceso. La planificación es un ejercicio que facilita a las personas alterar la cotidianidad del viejo mundo de prácticas y ser conscientes del esfuerzo que irá requiriendo el trabajo de transformación.

La carta de navegación construída para el viaje debe contemplar además de las acciones que serán llevadas a cabo, las personas que serán soporte del proceso y la forma en que se controlará el avance del plan.

Tanto la red de ayuda para el cambio como el sistema de control del mismo son dos aspectos que permitirán mantenerse durante la travesía, pues allí estarán para darnos ánimo en los momentos difíciles y celebrar los hitos de logro intermedio que vaya indicando la medición del cambio.

En los modelos de trabajo de transformación en adicciones se establece que uno de los aspectos más inefectivos para generar un cambio es “enviar a las personas” al mundo sin repertorio de acciones para enfrentar los embates del entorno, es decir solo con la decisión y las ganas (o las patas y el buche, como reza el dicho); ello



Persistir

“El esfuerzo de las batallas”

Probablemente la fase de partida estará protegida por el entusiasmo que generan los primeros pasos, sin embargo, el poder de los viejos hábitos se vuelven a presentar en los períodos de rutina, en la aparición de situaciones nuevas que recuerdan las viejas prácticas o en el cansancio de poner esfuerzo.

Persistir es tal vez la fase más seca del cambio, por un lado la energía y motivación inicial ha bajado su intensidad, por otro sigue siendo necesario invertir esfuerzo y conciencia para lograr las nuevas prácticas y, además, de cuando en cuando el entorno nos reactiva la tentación de retornar a lo viejo y conocido.

Por ello, persistir requiere establecer hitos en el camino que permitan tanto controlar nuestro avance como celebrarlo; de lo contrario la lejanía del puerto de llegada puede tentarnos con la renuncia.

También es aconsejable contar con un coach, amigo o profesional de apoyo que nos incite a seguir en la batalla y con el cual podamos ir conversando las naturales turbulencias internas y externas que se van presentando en el camino.

Del mismo modo es conveniente ir renovando, según períodos de tiempo, el sentido y propósito del cambio.

Perdurar

“Vivir lo nuevo”

El logro del objetivo requiere una doble celebración: por un lado celebrar la meta alcanzada, el producto creado, el libro terminado, y de otro, celebrar la transformación y el trabajo personal que ello implicó. La mente, el cuerpo y el espíritu requieren que se les señale de modo claro y concreto que se pone fin al período del esfuerzo consciente y se pasa a una nueva fase, más cotidiana.

Asimismo, es el momento de asegurar y hacer visible el vínculo de las nuevas prácticas con el objetivo final que tenía el proceso de cambio. Disfrutar conscientemente el nuevo



estado, observar el fruto del esfuerzo, relatar a otros el camino recorrido, darse el espacio para estar orgulloso de sí mismo. Al igual que los equipos deportivos que ganan un campeonato, la celebración, los relatos y la nueva estrella bordada sobre la camiseta hacen que el logro alcanzado se transforme en un hito para la identidad.

Como hemos señalado en los puntos anteriores, todo cambio implica un proceso de transformación personal, a este también es necesario darle su lugar tanto para agradecer las redes de ayuda, dar por terminada las relaciones de apoyo que fueron necesarias y procesar los aprendizajes personales que se han tenido en el camino.

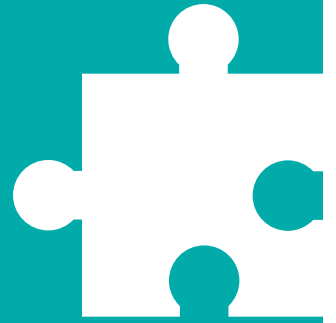
Dependiendo de la intensidad de las viejas prácticas que fueron transformadas es posible que el deseo de retornar a ellas se presente de cuando en cuando bajo la forma de memoria, nostalgia, deseo o nueva situación del entorno, por ello es bueno dejar construida una forma que permita enfrentarla.

SP Consultores
Crear Valor con las Personas

Proceso de cambio personal

PREPARAR	PLANIFICAR	PARTIR	PERSISTIR	PERDURAR
Sentido de urgencia	Programa	Rito de lanzamiento	Hitos de logro	Cierre
Definir objetivo	Red de ayuda		Control	Vínculo consciente de las nuevas prácticas con el objetivo
Conciencia del esfuerzo	Sistema de control	Publicar el cambio	Sistema de emergencia	Preparado para posibles crisis

El artículo forma parte del De Jefe a Líder. Carlos Sandoval Precht. Editorial Conecta. 2021. ISBN 978-956-9328-21-3. El autor y la editorial autorizan su reproducción para el Seminario “Desafíos & oportunidades del liderazgo para la reactivación educativa” organizado por Fundación Arauco.



Construir estados de ánimo positivos

Carlos Sandoval
Julio de 2020



El psicólogo, académico y escritor Martín Seligman es considerado el fundador de la psicología positiva. Sus investigaciones se iniciaron en los años 70 interesado en determinar los mecanismos de la “desesperanza aprendida”. En lo sustantivo se percataron que animales que eran sometidos a campos eléctricos con la posibilidad de apretar una palanca que detenía la descarga, eran resistentes a la desesperanza aprendida, pues en nuevas situaciones problemáticas mantenían la búsqueda de soluciones para superar la dificultad. En cambio, perros que eran sometidos a descargas pero que al apretar la palanca no cambiaban la situación problemática, luego cuando eran puestos en nuevos escenarios incómodos no mostraban la capacidad de buscar soluciones, de algún modo habían “aprendido la desesperanza”.

La genialidad de Seligman estuvo en preguntarse por qué había un 25% tanto de animales como de personas que en los experimentos de desesperanza aprendida se resistían a dicha actitud. Sus investigaciones – sobre todo en personas – le permitió descubrir que aquellos resilientes habían aprendido “optimismo” en su infancia o juventud. En concreto, mostraban un modo de pensar no catastrófico, es decir que tenía una perspectiva situacional frente a la adversidad: esto que me está pasando no será para siempre, estoy enfrentando una situación particular, no estoy condenado a lo que está pasando y puedo hacer algo para mejorar la situación.

Fue el descubrimiento que el optimismo se puede enseñar y aprender lo que abrió las puertas de la psicología positiva; preguntas sobre como enseñar la positividad, cuáles son las claves del bienestar y qué consecuencias tiene la positividad en la salud y la productividad inauguraron las investigaciones en este campo.

Fruto de estos trabajos ha sido posible determinar cuáles son los factores que facilitan el desarrollo de un estado de ánimo positivo, es decir de una actitud positiva más permanente para enfrentar la diversidad de situaciones que nos ofrece la vida. Al respecto Seligman identifica 5 dominios que permiten la construcción de estos estados de ánimo:



Proveerse emociones positivas: todas las investigaciones muestran que la capacidad de tener micro momentos positivos durante la vida cotidiana es un factor clave del bienestar, tanto porque renueva las energías psicológicas como porque opera como un lente que nos inclina a ver positivamente. Los micro momentos pueden darse a través de encuentros sociales, pequeños eventos, recuerdos agradables y acciones de servicio. Investigaciones en el campo de la salud han mostrado que las personas que se proveen momentos positivos llegan a tener una esperanza de vida superior en 10 años y mejor sistema inmunológico.

Involucramiento: Otro factor que permite la creación de estados de ánimo positivos es aumentar los momentos en que se está inmerso en actividades que disfrutamos hacer, nos resultan y son valoradas por la comunidad. Lo que se denomina momentos de experiencias plenas o estados de flow. Ello tanto en el ámbito del trabajo como en los espacios personales, el primero a través de trabajar desde nuestras fortalezas y el segundo a través de hobbies u otras actividades que nos permitan disfrutar. Estudios realizados por Gallup revelan que las personas que trabajan sobre un 25% desde sus fortalezas presentan mejores índices de productividad, bienestar y compromiso organizacional.

Un tercer factor para la construcción de positividad es la mantención de relaciones interpersonales nutritivas: Las investigaciones realizadas tanto por la Universidad de Pensilvania, Harvard como de Carolina del Norte destacan que el factor más importante para mantenerse en estados de ánimo positivos es cultivar un círculo de relaciones que energizan, hacen bien y renuevan. Como revelan los trabajos de la profesora Fredrickson, las relaciones interpersonales de calidad no se reducen al círculo de los seres queridos sino el conjunto de interacciones de la vida cotidiana, pues encuentros positivos y nutritivos desactivan los mecanismos biológicos del estrés y activan los del bienestar, generando renovación de la energía psicológica.

Como cuarto factor de positividad Seligman nombra el sentido y ello en tres niveles: las personas que incluyen un sentido de servicio a su vida muestran niveles de satisfacción mayor que los que no lo hacen, ya sea a través de un voluntariado, de proyectos comunitarios u otras iniciativas. Asimismo, las personas que encuentran coherencia entre sus valores y su trabajo muestran mejores índices de positividad y, finalmente, aquellos que son capaces de dar sentido de aprendizaje o desarrollo a los momentos de adversidad que la vida inevitablemente presenta. Las investigaciones en el ámbito de la psicología social revelan una fuerte correlación entre el bienestar de los países y el número de voluntariados que desarrollan sus ciudadanos, también

los indicadores de percepción de seguridad indican que las personas que mantienen vínculo con sus vecinos y comunidades se sienten mucho más seguras que aquellos que no se conectan, independiente de si tienen los mismos indicadores de delincuencia.

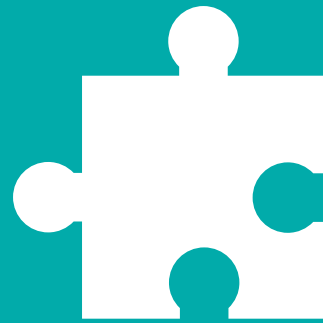
Finalmente, las investigaciones nombran el **cumplimiento de objetivos** o de logros como un elemento que contribuye a la positividad. Ello obviamente permite a las personas ganar en autoconfianza, en reconocimiento de las fortalezas personales y en valoración social.

Estos cinco factores permiten cultivar, mantener o crear estados de ánimo de positividad facilitando así una buena predisposición para mirarse a sí mismo, enfrentar las relaciones interpersonales y las situaciones que la vida depara.

Para efectos de mirar la positividad de nuestro trabajo o de nuestros equipos podemos preguntar: cuál es el sentido de propósito que tiene mi trabajo o proyecto, qué tan involucrado me siento en mi trabajo, cómo es la calidad de las relaciones interpersonales en el equipo, qué percepción de logro tengo de mi trabajo y qué sensación de momentos positivos tengo en mi día de trabajo. Estas preguntas debieran ser un buen predictor de los niveles de positividad en los equipos.

El artículo forma parte del Libro Liderazgo en Tiempos de Crisis. Carlos Sandoval Precht. Editorial Conecta. 2022. ISBN 978-956-9328-26-8. El autor y la editorial autorizan su reproducción para el Seminario "Desafíos & oportunidades del liderazgo para la reactivación educativa" organizado por Fundación Arauco.





“Execution”

Carlos Sandoval
Enero de 2013



Execution es una disciplina de gestión estratégica para equipos de trabajo que nace a partir de las siguientes experiencias y constataciones:

1.- La experiencia de planificación estratégica desarrollada a partir del cuadro de mando integral muestra que, pese a la potencia de estas metodologías, ellas por sí solas no son capaces de pasar del diseño racional a la implementación cotidiana. Es lo que atisbó el consultor Ram Charam, al señalar que con una buena planificación sólo tenemos un 25% del problema resuelto pues el restante 75% pasa por la ejecución, la confianza y el aprendizaje organizacional.

2.- La constatación de que las personas y equipos de trabajo están sometidos a tensiones y emergencias diarias que los hacen perder el foco de sus objetivos estratégicos. Así, lo urgente se antepone a lo importante en sus exigencias de tomar acción.

3.- La constatación que la actitud, el pensamiento y la acción estratégica no son “dones naturales” de las personas y equipos, ya que el cumplimiento de objetivos de largo plazo supone la postergación de la gratificación o refuerzo inmediato y la capacidad de controlar emociones que “disparan” a las personas del aquí y ahora.

4.- Las experiencias de cambio en el ámbito de la salud (como dejar de fumar), las prácticas sociales (como aprender a lavarse las manos) y el cambio organizacional (como instalar un SAP) revelan que solo el 10% de las personas son capaces de mantener y lograr el cambio por el hecho de declararlo; el 15% logra gestionar su proceso de cambio con ayuda en lo que constata no logra por sí solo y el restante 75% requiere apoyo y modelamiento permanente (un grupo de referencia, un coach, liderazgo).

5.- Finalmente el descubrimiento de que los equipos de trabajo tienen una capacidad limitada de focalizar su acción en objetivos que deben lograr con excelencia. Equipos que tienen más de 4 objetivos tienden a no cumplirlos. Es como el viejo dicho que no podemos comer chicle y caminar al mismo tiempo.

A partir de estas certezas el Grupo de F.Covey desarrolló una metodología de ejecución estratégica para equipos de trabajo que consta de 4 etapas o disciplinas: definición de



objetivos; construcción de indicadores de resultado y ejecución; gestión por un panel de control y prácticas que mantienen el ritmo de la ejecución.

Disciplina 1: Definición de Objetivos Crucialmente Importantes.

Partiendo de la aceptación que fuerzas externas e internas atentan cotidianamente contra el foco estratégico, se hace necesario distinguir dos tipos de objetivos para un equipo: los objetivos de corto plazo, urgentes y necesarios de abordar con rapidez, de aquellos objetivos que son crucialmente importantes pues generan una diferencia significativa de aporte de valor y sustentabilidad para el equipo.

Así por ejemplo responder a la licitación que cierra en 24 horas, terminar la negociación con los proveedores y la ppt de presentación para la próxima reunión de directorio son tareas urgentes. Sin embargo, desarrollar un producto de innovación que genere una diferencia competitiva o actualizar las competencias del equipo son estratégicas. La característica de las primeras es que caen por su propio peso en la agenda de trabajo, en cambio las segundas, siempre son posibles de postergar y por tanto, deben ser mantenidas en la agenda con la fuerza de la voluntad.

La tensión entre estos tipos de objetivos se resuelve seleccionando 2 ó 3 (no más) objetivos crucialmente importantes que serán implementados por el equipo en un período de tiempo determinado y cuya ejecución se realizará considerando un 20% del tiempo de trabajo, pues el resto estará concentrado en las tareas urgentes, necesarias o rutinarias.

Equivale a considerar que 3 días de la semana de trabajo se dedicarán a cumplir compromisos ya contraídos y que tienen carácter de urgente e importante; 1 día se dejará para las emergencias que aparecen sorpresivamente y otro al trabajo estratégico que tiene la condición de importante pero no urgente.

El segundo paso es la formulación de los objetivos en términos operativos superando la formulación abstracta o meramente deseable. En concreto, establecer los objetivos de acuerdo a la fórmula “ Pasar de X situación a Y situación en Z tiempo”. Por ejemplo, pasar de un 5% a un 7% de participación de mercado al 31 de diciembre del 2013”; “pasar de un 56% de rotación de ejecutivos de venta a un 35% en un plazo de 8 meses”. Es decir el objetivo debe señalar cuál es la situación actual, cuál la situación deseada y para qué fecha se espera su cumplimiento.

El tercer paso consiste en identificar las 2 ó 3 “batallas principales” que el equipo debe dar para alcanzar el objetivo declarado de tal forma de poder concentrar una “desproporcionada energía” en su logro. Entendemos por batallas la selección de las acciones crucialmente importantes a ejecutar.

Supongamos que para ganar un 2% de participación de mercado usted define que las tres batallas principales son: perfeccionar la cadena de suministro; mejorar la experiencia de cliente e introducir mejoras a los productos.

Con este paso además de la situación actual, la situación deseada y la fecha de cumplimiento, usted poseerá el plan de acción principal que permite reducir la brecha abierta por el objetivo.

“Pasar del 5% al 7% de participación de mercado al 31 de diciembre del 2013 a través de mejorar la cadena de suministro; mejorar la experiencia de cliente e introducir mejoras a los productos”. Este objetivo suena mejor que “recuperar el liderazgo de la industria”.

La primera disciplina de ejecución permite a un equipo rescatar del torbellino de la urgencia los objetivos crucialmente importantes, formular el desafío en términos operativos y definir para ellos las 2 ó 3 acciones claves que se llevarán a cabo para lograrlas. Más que un ejercicio de apertura, es un ejercicio de focalización y limitación.

Disciplina 2: Mediciones de Creación.

Es habitual en los equipos de trabajo formular las metas sin unidades de medida: “Ser los mejores del mercado” o “Convertirnos en un equipo de alto desempeño”. Si bien dichas declaraciones orientan y dan energía inicial al equipo, no permiten una gestión efectiva, pues nunca se sabe cuándo se llega y, peor aún, nunca se sabe cómo se va. Son equipos que caminan en la oscuridad de los sueños.

También hay equipos que confunden las metas con el resultado final que quieren lograr “Aumentar el 2% de participación de mercado”. Si bien ello fija un punto de llegada y en ocasiones permite saber cómo va el equipo en el logro de la meta; no logra dar señales de qué se tiene que hacer para mejorar. El equipo camina con la mirada en el horizonte, pero desatiende del camino y sus propias condiciones durante la travesía.



La disciplina de execution implica poner junto a las declaraciones de orientación medidas de resultado y junto a éstas, medidas de execution. Es decir, mediciones diarias o semanales sobre actividades claves para lograr los objetivos, con la finalidad de que su realización esté bajo control del equipo, para tener la capacidad de predecir que se está en camino a lograr el objetivo.

Para el caso de subir un 2% la participación de mercado, las medidas de creación podrían ser: % de cumplimiento del programa de distribución semanal; avance semanal del portafolio de mejoramiento de productos; % de reclamos de clientes. Pues si se está ejecutando bien esas tareas es esperable que estemos en el camino correcto a cumplir el objetivo.

La segunda disciplina transforma los sueños en resultados y éstos en acciones a llevar a cabo. Literalmente, del cielo a la tierra.

Tercera Disciplina: Panel de Control

Parece que una de las enfermedades de la gestión actual es producir múltiples y complejos reportes, con infinitos números, conceptos y análisis... que pocos entienden, menos leen y que consumieron muchas horas en su producción.

La disciplina de la execution plantea crear un panel de control que sea simple de mirar, rápido de entender por todo el equipo, simple de generar y, lo más importante, con cuya lectura las personas sepan dónde están, dónde deberían estar y cómo van en cada una de las batallas principales.

En concreto, junto al objetivo crucialmente importante debe poseer una medición de resultado que le permita saber donde está hoy y dónde debería estar según la meta que se ha propuesto.

Junto a las batallas deberá tener metas de resultado y execution que le den información sobre el porcentaje de avance de dicho aspecto.

Bajo cada batalla indicadores de las actividades más importantes que denoten que se avanza hacia el objetivo. Incluso es recomendable usar la metodología de semáforo para graficar el estado de situación de los objetivos: rojo (bajo) – amarillo (medio) – verde (alto)

Objetivo	Indicador
"Del 5% al 7% en participación de mercado a diciembre de 2013	Información mensual de participación de mercado comparada con el desempeño del 2012.
Batalla 1	Pasar de un 70% de cumplimiento a un +90% en programa de distribución.
Mejorar cadena de suministro	Acción: cumplimiento de programa semanal.
Batalla 2	Pasar de un 12% de reclamos a -6% a diciembre de 2013"
Mejoramiento continuo de productos	Acción: Cumplimiento de agenda del portafolio de mejoramiento. Gestión semanal de reclamos.

Cuarta disciplina: Mantener el Ritmo de la Ejecución.

Mencionábamos ya al inicio que la mera declaración racional de un objetivo estratégico y la operacionalización de los objetivos no asegura la consistencia de las acciones en el tiempo: las emergencias, las emociones, amenazan cual tornado con sacar de la mesa lo realmente importante.

Por ello es necesaria la creación de una práctica diaria o semanal de revisión del plan. Al contrario de lo que tiende a dictar el sentido común, dicha práctica debe ser una reunión breve (30 minutos), en un horario productivo para el equipo y estar exclusivamente dedicada a la revisión de lo estratégico, no aceptando ninguna intromisión de temas emergentes, urgentes o secundarios.

Dicha reunión tiene una agenda rutinaria que consiste en:

- Cada miembro del equipo da cuenta de los compromisos que tenía para avanzar en las acciones de creación de los objetivos. Especificando claramente qué fue realizado y qué no fue realizado.
- El equipo revisa el panel de gestión para observar como va en resultados, batallas y acciones de creación.

- Se reflexiona brevemente sobre los aprendizajes que deja el día o la semana.
- Se toman nuevos acuerdos personales para la próxima sesión

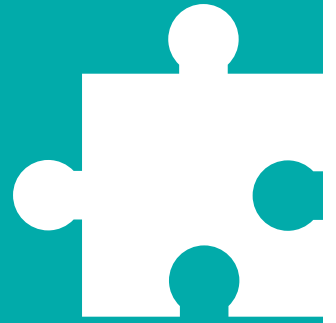
Es importante considerar que los nuevos compromisos deben ser específicos, deben ser 2 ó 3 crucialmente importantes y posibles de ejecutar con el 20% del tiempo destinado al trabajo estratégico y, por último, deben reponer por única vez los compromisos que fueron declarados como incumplidos.

Mantener el ritmo de ejecución es una pieza clave del sistema pues crea el hábito de focalizarse en lo importante, la responsabilidad personal sobre los compromisos asumidos y el aprendizaje necesario para rectificar la acción.

El sistema de execution se fundamenta en la aceptación de un entorno emergente y cambiante y, por lo tanto, con humildad rescata uno o dos objetivos cruciales para focalizarse. Reconoce que para alcanzar los resultados se requiere la actitud de protagonista capaz de ganar las batallas principales y transformar los deseos en acción. Y finalmente acepta que se requiere una práctica cotidiana de seguimiento para que la relevancia se mantenga en el tiempo.

EL artículo forma parte del Libro De Jefe a Líder. Carlos Sandoval Precht. Editorial Conecta. 2021. ISBN 978-956-9328-21-3. El autor y la editorial autorizan su reproducción para el Seminario “Desafíos & oportunidades del liderazgo para la reactivación educativa” organizado por Fundación Arauco.





Adherir: más allá de comunicar

Carlos Sandoval
Serie Liderazgo Híbrido
2022



Lograr que las personas, equipos y organizaciones cambien es un proceso desafiante. Los estudios muestran una y otra vez que muchos procesos fallan en algún punto de su historia de implementación. Es común escuchar en los análisis organizacionales que el problema fue de comunicación. Si bien ello es un aspecto importante no es el único factor que influye en el éxito de una transformación. Las metodologías de adherencia nos han permitido ver más allá de las comunicaciones y aprender a definir, diseñar, desplegar y evaluar los cambios de una manera más sistémica y efectiva. Aquí presentamos brevemente sus pasos básicos.

Aceptar racionalmente el mensaje: El primer paso del cambio es que las personas estén de acuerdo racionalmente con la importancia y urgencia de cambiar: De acuerdo en dejar de fumar, de acuerdo en implementar un nuevo sistema, de acuerdo en cambiar aspectos de su estilo psicológico preferente. Las metodologías de adherencia recomiendan para este paso generar comunicaciones a la medida de cada actor o segmento; en definitiva, mensajes personalizados. Asimismo, conviene aportar historias inspiradoras que motiven la acción, datos duros y evidencias que pongan sobre la mesa la urgencia o el beneficio de cambiar y finalmente mecanismos o pasos para lograrlo. Sin embargo; “estar de acuerdo” no es suficiente para lograr la acción.

Resistir la presión de no actuar: Albert Camus sostenía que los procesos de transformación son una lucha interna entre fuerzas conservadoras y fuerzas movilizadoras. Por ello, el segundo paso para lograr adherencia es entregar a las personas la capacidad de enfrentar las resistencias sociales y personales que detienen el paso de la situación actual a la deseada. Aquí las metodologías de adherencia nos ofrecen las siguientes alternativas: que la persona que desea el cambio sienta que se une a un grupo que lo acompaña y apoya; construir argumentos que la persona pueda sostener ante los grupos sociales que operan como fuerzas inhibitoras del cambio; considerar en los mensajes y comunicaciones a los grupos de resistencia y diseñar acciones de apoyo a los que desean cambiar. Pero tener claridad racional y ser capaz de sostener públicamente el deseo de cambio no lo asegura; pues como sabemos el “caballo tira para el fondo” y los viejos hábitos le ganan al querer.

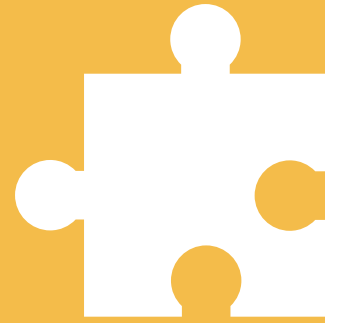
Sentirse capaz: El tercer paso de la adherencia es que la persona se sienta competente para llevar a cabo el proceso de cambio; es decir, que junto al querer se adhiera la “convicción de poder hacer”. Para ello adherencia nos propone las siguientes estrategias: **Diseño de baby step que permitan iniciar el viaje de transformación con éxitos que infundan autoconfianza; entrenar y capacitar a las personas para poder realizar los nuevos comportamientos, modelar los cambios a través de personas o formas que sean significativos para los que quieren cambiar y muy importante, levantar barreras e impedimentos que desmotivan o dificultan la acción. Pero querer racionalmente, sostener públicamente la decisión y poder hacer no aseguran aún el cambio.**

De la intención a la acción: El último paso es lograr que la persona se mantenga en el proceso de transformación, que el cambio alcance la categoría de hábito, costumbre o práctica. Para ello adherencia propone facilitar planes de acción, refuerzos positivos, mensajes motivacionales y sanciones cuando sea estrictamente necesario.

Si bien no pertenece a las metodologías de adherencia, es necesario considerar que las personas y equipos tienen recaídas en el camino. Los profesores Di Clemente y Prokascha pusieron de relieve la necesidad de tener acciones de apoyo cuando ello sucede y que sean conocidas, de lo contrario las personas frustradas ante el retroceso abandonan el camino. Los autores hablan de que en promedio se deben contemplar hasta 3 recaídas dentro de la normalidad del cambio.

Cambiar no es solo asunto de querer racionalmente, incluso de sostener públicamente o de competencias; por el contrario, es un proceso complejo que incluye todos esos aspectos más el sostener y apoyar en las dificultades. Por ello es ingenuo e inefectivo operar con la suposición que se soluciona solo con campañas de comunicación.





El liderazgo directivo en la era post COVID-19: gestionar la complejidad para volver a una mejor educación

Gonzalo Muñoz y José Weinstein
Universidad Diego Portales



La función directiva ha debido enfrentarse en las últimas dos décadas a un aumento considerable de exigencias desde las políticas educacionales (Pont, 2020; Landri, 2021). Estas demandas tienen que ver con un intento por “profesionalizar” el ejercicio del liderazgo por medio de sistemas de selección y formación ad-hoc (Orphanos & Orr, 2014), así como con la extensión de la lógica de rendición de cuentas, que exige a las escuelas responder a expectativas de aprendizaje de los estudiantes, por medio de una gestión y un tipo de liderazgo directivo que priorice ese objetivo (Shaked y Schechter, 2016). Adicionalmente, ha existido una creciente demanda de tareas administrativas y de “gestión del entorno” (por ejemplo, en términos de la relación con las familias).

Es en esta situación de ampliación de tareas y demandas – que no son necesariamente coherentes entre sí – que se produce la enorme crisis sanitaria, socioeconómica y educativa del COVID-19, que ha añadido una nueva capa de complejidad a la tarea de liderar (Fotheringham et al, 2021; Doll et al, 2021). Más allá de las variaciones propias de los contextos nacionales, los desafíos para el liderazgo educacional han sido compartidos: adaptarse a un escenario desconocido e incierto; responder con soluciones pedagógicas y organizacionales innovadoras y pertinentes para el contexto de crisis; priorizar recursos y trabajo en un momento plagado de necesidades diversas; atender la compleja situación socioemocional de estudiantes, familias y docentes; esforzarse al máximo para no perder el vínculo con los estudiantes y evitar el abandono escolar. Más recientemente, los líderes han debido organizar el difícil regreso al régimen presencial buscando recuperar los aprendizajes perdidos.

La evidencia indica que los directivos han reaccionado modificando algunas de sus prácticas, trabajando en red, fortaleciendo el vínculo con las familias y “filtrando” las políticas para asegurar su pertinencia. Parte importante del tiempo de los líderes y lideresas se ha destinado a cuidar a sus comunidades para sortear una situación de estrés crónico, para lo cual ha sido indispensable generar condiciones organizacionales adecuadas, como espacios de diálogo y acompañamiento socioemocional. La magnitud del esfuerzo ha tenido consecuencias en el bienestar subjetivo de los propios líderes, cuestión muchas veces invisible dada la prioridad dada al cuidado de estudiantes y docentes (Doll et al, 2021; Eos, 2021; Harris y Jones, 2021; Netolicky, 2020).

Los años que vienen serán de una enorme exigencia para los líderes escolares, sobre todo en países, como Chile, cuyos sistemas educacionales son desiguales y de baja calidad. Convivirán las tareas y responsabilidades regulares – que como ya dijimos, venían acrecentándose – con el proceso de recuperación de aprendizaje en un escenario que tiene todavía un alto grado de incertidumbre. Además, es probable que después de esta crisis, en Chile se pongan en marcha reformas relevantes, como la construcción de un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad, que los líderes deberán procesar e implementar. La presión general sobre el sistema educacional seguirá siendo alta y los directores y equipos directivos serán nuevamente la primera línea de contención de esa presión.

Una perspectiva pertinente para analizar el trabajo de los líderes en este escenario es el de considerar su labor como una “maestría en la complejidad” (Ronnstrom y Skott, 2020). Bajo este enfoque, ellos y ellas gestionan regularmente la complejidad del proceso educacional, buscando el trabajo concertado de diferentes actores y procesos de la organización para apoyar el aprendizaje y crecimiento de los estudiantes. Lograr coherencia entre los diferentes procesos que cruzan la organización escolar en un entorno cambiante es un arte mayor. Este enfoque es particularmente útil en la actualidad, donde el gran desafío en cada centro escolar es precisamente administrar un escenario de altísima complejidad social y educativa, con recursos la mayoría de las veces escasos, sin una preparación adecuada y con la urgencia de recuperar los aprendizajes y el bienestar de los estudiantes.

Es un reto enorme, que solamente será posible en la que medida que las políticas educativas de Chile:

- Sigam haciendo esfuerzos sistemáticos por profesionalizar la función directiva. Más que nunca necesitaremos a los mejores líderes y lideresas dirigiendo a las escuelas. Esto implica crear trayectorias atractivas para que docentes líderes accedan a esta función y asegurar su idoneidad por medio de procesos de selección rigurosos.
- Mejoren de forma significativa y urgente los procesos formativos de los líderes, sobre todo en términos de su pertinencia, ya que esta nueva etapa requerirá competencias y énfasis, como el referido al liderazgo de cuidado y el desarrollo del aprendizaje socioemocional de los estudiantes, que no necesariamente han sido prioridad en la preparación de los líderes escolares (Grissom y Condon, 2021). Esto implica potenciar el aprendizaje horizontal y en red, que ha demostrado ser eficaz para el desarrollo del capital profesional.

- Releven el rol que tiene la función directiva en el avance de la justicia educacional. Un líder para la justicia social es alguien que *“defiende, dirige y mantiene en el centro de su práctica los problemas y desigualdades por raza, clase, género, discapacidad, orientación sexual y otras condiciones históricas y actuales en la sociedad”* (Theoharis, 2008). Dada la ampliación de las desigualdades producida por la pandemia (Frohn, 2021), los directivos/as tendrán un rol clave en recuperar el aprendizaje con énfasis en la justicia y equidad educativa.

- Generen condiciones materiales e institucionales que hagan posible que los líderes y lideresas puedan conducir los centros de la mejor manera posible, como por ejemplo disponer de recursos financieros y pedagógicos suficientes, de equipos profesionales de apoyo para el ejercicio del liderazgo en las escuelas o marcos de actuación (aquella definición de lo que se espera de los líderes) claros y explícitos.

Una cuestión clave para los próximos años será priorizar la labor de los líderes en ciertas áreas (como la mencionada recuperación de aprendizajes o el bienestar socioemocional de las comunidades), ajustando las demandas en otras, y flexibilizando o suspendiendo, al menos por un período de tiempo, toda aquella normativa o política que no contribuya a que los directores/as puedan ejercer un liderazgo que sea consistente con estas definiciones.

En tiempos de reconstrucción y salida de la crisis, la labor de los líderes escolares seguirá siendo decisiva. Se necesitan profesionales que tengan la capacidad de orientar a sus comunidades, de cuidar a los equipos docentes y de construir un ambiente propicio para el aprendizaje académico y socioemocional de todos los y las estudiantes. Este liderazgo es particularmente estratégico si se pretende volver a una escuela transformada, que incorpore los aprendizajes experimentados durante los años pandémicos en temas tales como el bienestar socioemocional, el uso de las tecnologías o la construcción de una nueva alianza con las familias. El tiempo post-covid es tiempo también para valorizar y atender con prioridad el liderazgo educativo de miles y miles de directivos que día a día trabajan por una educación más justa y de mejor calidad.

Referencias

- Eos, José. (2021). Teacher satisfaction and burnout during COVID-19: what organizational factors help. *International Journal of Leadership In Education*.
- Doll, K., Ragan, M., Calnin, G., Mason, S. & House, K. (2021). Adapting and Enduring: Lessons Learned from International School Educators During COVID-19. *Journal of Research in International Education*, 20(2), 114–133.
- Fotheringham, P., Harriott, T., Healy, G., Arengé, G. & Wilson, E. (2021). Pressures and influences on school leaders navigating policy development during the COVID-19 pandemic. *British Educational Research Journal*.
- Frohn, J. (2021). Troubled schools in troubled times: How COVID-19 affects educational inequalities and what measures can be taken. *European Educational Research Journal*.
- Grissom, J. A. & Condon, L. (2021). Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), 315–324.
- Harris, A. & Jones, M. (2021). Leading in disruptive times: a spotlight on assessment. *School Leadership & Management*, 1–4.
- Hooge, E. & Pont, B. (2020). School leadership in unpredictable times. *European Journal of Education*, 55(2), 135–138.
- Landri, P. (2021). To resist, or to align? The enactment of data-based school governance in Italy. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 1–18.
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395.

- Orphanos, S. & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680–700.
- Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154-168.
- Ronnstrom, N. and Skott, P. (2019), “Líderes escolares, maestros de la complejidad. Liderazgo en escuelas de alta complejidad socio-cultural”, in Weinstein, J. and Muñoz, G. (Eds), *Serie Liderazgo Educativo, UDP, Santiago de Chile*, pp. 111-152.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2016). School principals as mediating agents in education reforms. *School Leadership & Management*, 37(1–2), 1–19.

ARAUCO | Fundación
Educativa

www.fundacionarauco.cl

El Golf 150, piso 2, Las Condes, Santiago de Chile

Teléfonos: (56-2) 24994800

E-mail: fundacion@arauco.cl