



Septiembre 2023

# Voz Activa





# Voz Activa

Un programa directivo de **Genius School**



**VOZ ACTIVA** es un programa exclusivo para directivos y coordinaciones académicas que consiste en resúmenes de libros de pedagogía, didáctica, filosofía de la educación, investigación educativa, planeamiento estratégico, liderazgo y otros temas importantes para la gestión directiva de la escuela actual.



La lectura recomendada de septiembre es:

**Liderar en una cultura de cambio, del Dr. Michael Fullan**, que trata de cómo los líderes pueden centrarse en ciertos temas claves de cambio que les permitan liderar de manera eficaz bajo condiciones adversas. Lo más importante, cómo producir más «líderes de líderes».



**«En tiempos complejos, lo que es llamado tiempos caóticos, los líderes deben ser capaces de operar en condiciones no siempre claras, o peor; menos claras que lo que parecen».** Michael Fullan.

## Dirigido por:



**Eduardo Matamoros**

Coordinador  
Formación Santillana  
Honduras



**Edelio Ocampos**

Coordinador  
Académico  
Sistema Enseñanza  
Español - El Salvador



**Francisco Quevedo**

Coordinador  
Formación Santillana  
Guatemala

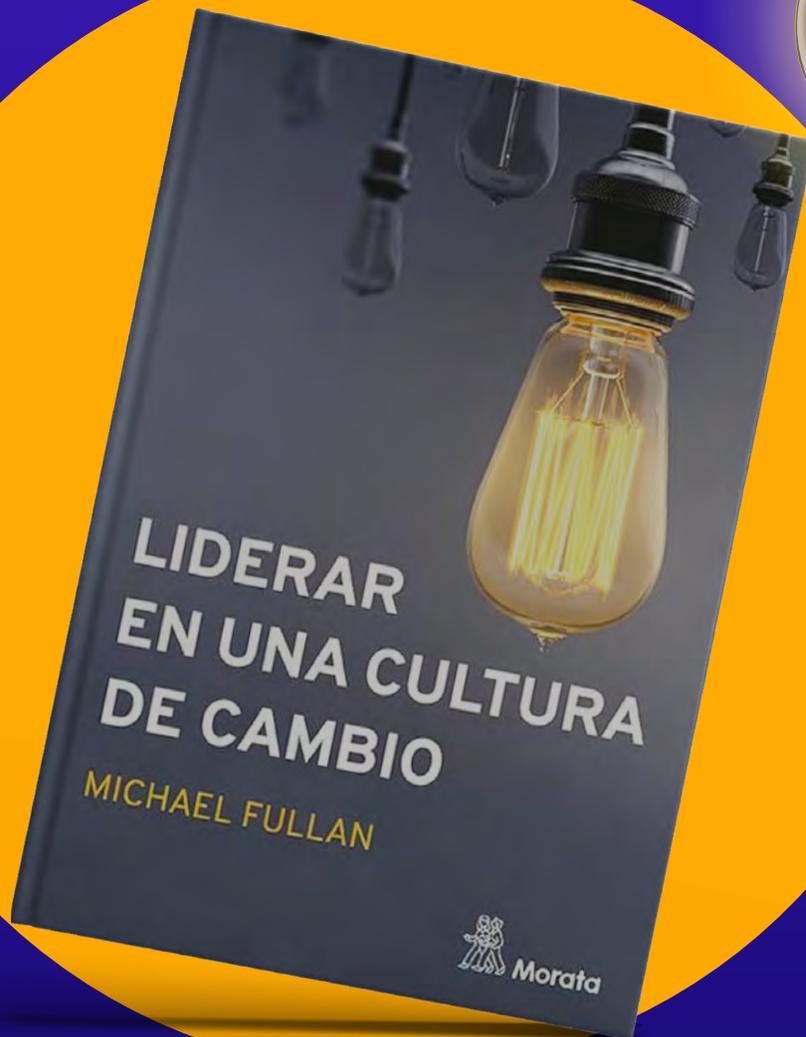


**Dolores Chopin**

Directora de  
Formación Santillana  
Centroamérica Norte



# LIDERAR EN UNA CULTURA DE CAMBIO



**Autor:** Michael Fullan  
John G. Ross  
Editorial Morata  
Andalucía, 2020.

# Michael Fullan

El autor

**Michael Fullan, profesor emérito de la Universidad de Toronto y exdecano del Instituto de Estudios de Educación en Ontario**

Es colíder de la iniciativa global Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo reconocido como una autoridad mundial en reforma educativa, asesora a los responsables políticos y líderes locales para ayudar a lograr el propósito moral de un aprendizaje que no excluya a nadie.

Michael Fullan recibió la Orden de Canadá en diciembre de 2012. Tiene doctorados honorarios de varias universidades en todo el mundo. Es autor prolífico y galardonado, cuyos libros han sido publicados en muchos idiomas. La primera edición en inglés de *Liderar en una cultura de cambio* recibió el premio Libro del Año 2002 de *Learning Forward, Breakthrough*.



## El autor ha escrito 22 libros

- 1982 - *The meaning of educational change.*
- 2002 - *Las fuerzas del cambio.*
- 2004 - *Leadership & sustainability.*
- 2012 - *Capital profesional.*
- 2015 - *Coherence: The Right Drivers in Action for Schools, Districts, and Systems.*
- 2016 - *La dirección escolar. tres claves para maximizar su impacto.*
- 2017 - *Deep Learning: Engage the World Change.*
- 2019 - *Coherent School Leadership: Forging Clarity.*
- 2019 - *El matiz. Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan.*
- 2021 - *Sumergirse en el aprendizaje profundo.*
- 2021 - *The Devil Is in the Details: System Solution for Equity.*



# Capítulos



**1.** Haciendo que la complejidad funcione



**2.** Propósito moral



**3.** El matiz: comprender el cambio



**4.** Relaciones, relaciones, relaciones...



**5.** Construcción de conocimiento y aprendizaje profundo



**6.** La creación de coherencia



**7.** Liderazgo para el cambio



## En todas las organizaciones y en todos los sectores el cambio es inevitable. También es crucial.

Sin cambio, no puede haber progreso. Los líderes y las lideresas eficaces deben estar dispuestos y ser capaces de reaccionar a las nuevas tendencias, desarrollos y actitudes para que sus organizaciones prosperen.

Liderar en una cultura de cambio nos muestra de una manera sencilla lo que puede ser un tema abrumador. **Para ello, Michael Fullan divide el liderazgo del cambio en cinco componentes esenciales: propósito, moral, comprender el cambio, construir relaciones, crear y compartir conocimientos, y crear coherencia.** De esta manera nos muestra cómo podemos alcanzar el tipo de liderazgo que las empresas, las organizaciones sin ánimo de lucro y prácticamente todas las organizaciones necesitan en el mundo de hoy, en constante cambio. Michael Fullan define con gran precisión las competencias centrales del cambio, explora varios ejemplos de liderazgo del cambio y se sumerge en estudios de caso relevantes para las lectoras y lectores.

Estos nuevos enfoques le ayudarán a:



**1.** Aplicar métodos de gestión de cambios probados y contrastados a lo largo del tiempo.



**2.** Desarrollar estrategias efectivas para el liderazgo del cambio



**3.** Mejorar el desempeño del liderazgo del cambio



**4.** Comprender los conceptos de cambio organizacional y cómo se manifiesta el cambio en escenarios del mundo real.



**5.** Aprender cómo la adaptación al proceso de cambio en las organizaciones puede basarse en la moral y los valores.

**Liderar en una cultura de cambio es una guía para un buen liderazgo del cambio y la transformación de las organizaciones en el mundo actual, independientemente del sector y organización en la que se trabaje.**

# NUESTRA LECTURA

en

# 6

puntos claves



# 1. Haciendo que la complejidad funcione

«El cambio es un arma de doble filo. Su ritmo implacable hoy día nos tiene ocupadísimos. Sin embargo, cuando las cosas están inestables, podemos encontrar nuevas formas de avanzar y hacer logros que no son posibles en sociedades estancadas».



## Cambiar la cultura

El enfoque de este libro es una de las cosas más difíciles que enfrenta la humanidad. Y si uno no cambia y se adapta, se vuelve obsoleto o extinto. Según Schein (pág. 104) identifican cinco ansiedades de aprendizaje posibles/probables ante el cambio:

1. Miedo a la pérdida de poder o estatus.
2. Miedo a la incompetencia temporal (o peor).
3. Miedo al castigo por ser incompetente.
4. Miedo a la pérdida de la identidad personal.
5. Miedo a la pérdida de la pertenencia al grupo.

En los tiempos dinámicos, no hay nada peor que quedarse quieto.

Liderar en una cultura de cambio es para los líderes que quieren vencer las probabilidades. Tales líderes no son intrépidos; ven la ansiedad como una parte normal del cambio significativo. **Los líderes aumentarán su eficacia si trabajan continuamente en los cinco componentes del liderazgo:** persiguiendo un propósito moral, entendiendo el proceso de cambio, desarrollando una colaboración fundamentada, fomentando la construcción de conocimientos profundos y esforzándose por lograr la coherencia, con energía, coraje e implacabilidad, y un tanto de duda y ansiedad. La cultura del cambio le llama.



## 2. Definir el propósito moral

No hay que ser la Madre Teresa para tener un propósito moral. El propósito moral tiene que ver tanto con los fines como con los medios. En la educación, un fin importante es marcar una diferencia en la vida de los estudiantes.

LRN define el liderazgo moral como **«la forma en que los líderes tocan los corazones, no solo las mentes; cómo reclutan a otros en un esfuerzo compartido y significativo y crean las condiciones en las que cada uno puede contribuir con su máximo talento y realizar su más profunda humanidad».**

**Estos son los seis mayores cambios en los últimos 20 años que Gallup encontró:**



**1.** Los millenials y la generación Z no solo trabajan por un sueldo, quieren un propósito. Quieren trabajar para organizaciones que tengan un propósito y una misión.



**2.** Los millenials y la generación Z ya no buscan la satisfacción laboral (en el sentido escrito) quieren el desarrollo.



**3.** No quieren jefes, quieren entrenadores.



**4.** No quieren revisiones anuales, quieren conversaciones comprometedoras.



5. No quieren gerentes que se fijen en sus debilidades; quieren desarrollar puntos fuertes.



6. No es mi trabajo, es mi vida.

**En particular, Google encontró cinco cualidades interrelacionadas y asociadas con el éxito:**



1. **Seguridad psicológica.** Los miembros del equipos se sienten seguros al tomar riesgos y no se sienten vulnerables frente a los demás del equipo de trabajo.



2. **Fiabilidad.** Los miembros del equipo hacen las cosas a tiempo y cumplen con el listón de excelencia de Google.



3. **Estructura y claridad.** Los miembros del equipo tienen papeles, planes y objetivos claros.



4. **Significado.** El trabajo es personalmente importante para los miembros del equipo.



5. **Impacto.** Los miembros del equipo piensan que su trabajo es importante y crea cambios.



## 3. Comprender el cambio

Entender el proceso de cambio tiene menos que ver con la innovación que con la capacidad de innovación. Se trata menos de estrategias y más de hacer estrategias.



Plantea el trabajo como un problema **de aprendizaje, no de ejecución.**

### Convertirse en experto de cambios:

1. Tener razón al final de la reunión.
2. Las relaciones son lo primero (demasiado rápido, demasiado lento).
3. Reconocer la caída de la implementación.
4. Acelerar a medida que avanzas.
5. Tener cuidado con los planes gordos.
6. Comportamientos antes que creencias.
7. La comunicación durante la implementación es primordial.
8. La excitación previa a la implementación es frágil.
9. Conviértase en aprendiz-líder.



Conviértase en **aprendiz-líder**

1. Participe como aprendiz.
2. Escuche, aprenda y dirija, en ese orden.
3. Sea experto y alumno.
4. Ayude a otros a que se desarrollen, hasta el punto de que usted se vuelva prescindible.
5. Sea implacablemente persistente y valiente con respecto al impacto.
6. Concéntrese en el «cómo» así como en el «qué» del cambio.

Liderar el cambio tiene que ver con ayudar a otros a centrarse y aprender. Recordemos la definición de cultura de Schein: **«procesamiento constante con el grupo de factores externos e integración interna en relación con los objetivos centrales (propósito moral)».**



## 4. Relaciones, relaciones, relaciones...

Si el propósito moral es el trabajo número uno, las relaciones son el trabajo número dos, ya que no podemos llegar a ninguna parte sin ellos. Si le preguntamos a alguien una empresa de éxito qué causó el éxito, la respuesta casi siempre es: «la gente». Pero eso es solo cierto en parte: son realmente las relaciones las que marcan la diferencia.

Hablemos de negocios como si tuvieran alma y corazón, y de las escuelas como si tuvieran mente. Veremos que el propósito moral, las relaciones y el éxito organizacional están estrechamente relacionados. También veremos que las empresas y las escuelas tienen mucho en común.

**Los siete principios organizativos de la estrategia de reformas son los siguientes:**



1. Se trata de la instrucción y solo de la instrucción.



2. La mejora de la instrucción es un proceso largo y de varias etapas que implica la concienciación, la implementación y la reflexión.



3. La experiencia compartida es el modo del cambio de la instrucción.



4. La atención se centra en la mejora del sistema.



5. Las buenas ideas provienen de personas con talento que trabajan juntas.



6. Establecer expectativas claras, y luego desarrollarlas.



7. El compañerismo, la solidaridad y el respeto son primordiales.



Para tener éxito no solo en el corto plazo, todas las organizaciones deben incorporar un propósito moral; respetar, construir y aprovechar las relaciones humanas; fomentar la colaboración con propósito dentro y fuera de la organización. **Conseguir colaboración correcta es fundamental para las culturas de cambio.**



## 5. Conocimiento profundo y educación

Comenzamos con las 6 C, llamadas competencias globales:



### Caracter

Postura proactiva hacia la vida y el aprender a aprender, agallas, tenacidad, perseverancia y resistencia, empatía, compasión e integridad en la acción.



### Ciudadanía

Una perspectiva global, compromiso con la equidad y el bienestar humano mediante la empatía y la compasión por los diversos valores y visiones del mundo, un interés genuino en la sostenibilidad humana y ambiental, resolviendo problemas ambiguos y complejos en el mundo real para beneficiar a los ciudadanos.



### Colaboración

Trabajar en equipo de forma interdependiente: habilidades interpersonales y relacionadas con el equipo; habilidades sociales, emocionales e interculturales; manejo de la dinámica y los desafíos del equipo.



### Comunicación

La comunicación diseñada para la audiencia y el impacto, el mensaje aboga por un propósito y produce un impacto, una reflexión para desarrollar más y mejorar la comunicación, la voz y la identidad expresada para hacer avanzar a la humanidad.



## Creatividad

Emprendimiento económico y social, hacer las preguntas de investigación adecuadas, buscar y expresar ideas y soluciones novedosas, liderazgo para convertir las ideas en acción.



## Pensamiento crítico

Evaluar la información y los argumentos, hacer conexiones e identificar patrones, construir conocimientos significativos, experimentar, reflexionar y actuar sobre las ideas en el mundo real.

### Características del aprendizaje profundo:

1. El aprendizaje que se queda contigo el resto de tu vida.
2. El aprendizaje que conecta con la pasión.
3. El aprendizaje que está relacionado con el equipo.
4. El aprendizaje que tiene un significado para el mundo.
5. El aprendizaje que implica habilidades de orden superior.



## 6. La creación de coherencia

**El cambio es amigo de un líder, pero tiene una personalidad múltiple:** su desorden no lineal nos mete en líos. Pero la experiencia de este desorden es necesaria para descubrir los beneficios ocultos, las ideas creativas y las soluciones novedosas se generan a menudo cuando el *statu quo* se interrumpe. **Si se está trabajando en el dominio de las cuatro capacidades de liderazgo que ya hemos aprendido:** propósito moral, comprensión del cambio, desarrollo de relaciones de equipo y construcción de conocimiento profundo, es necesario averiguar cómo integrarlas.

### **El marco de coherencia de la educación**

La coherencia no es la alineación. Consiste en la organización racional y la explicación de cuáles son las principales piezas de la organización y cómo se relacionan entre sí: la visión, los objetivos, las estrategias, las finanzas, la rendición de cuentas, la capacitación, etc.

## La alineación es racional. La coherencia es emocional

### Liderazgo

#### Enfocar la dirección

- Dirigida hacia el propósito
- Metas que impactan
- Estrategia clara
- Liderazgo del cambio

#### Cultivar cultura de colaboración

- Cultura de crecimiento
- Liderazgo del aprendizaje
- Construcción de capacidades
- Trabajo en colaboración



#### Asegurar la responsabilidad

- Responsabilidad interna
- Responsabilidad externa

#### Profundizando en el aprendizaje

- Objetivos claros de aprendizaje
- Precisión en la pedagogía
- Alterar las prácticas a través de la creación de capacidad

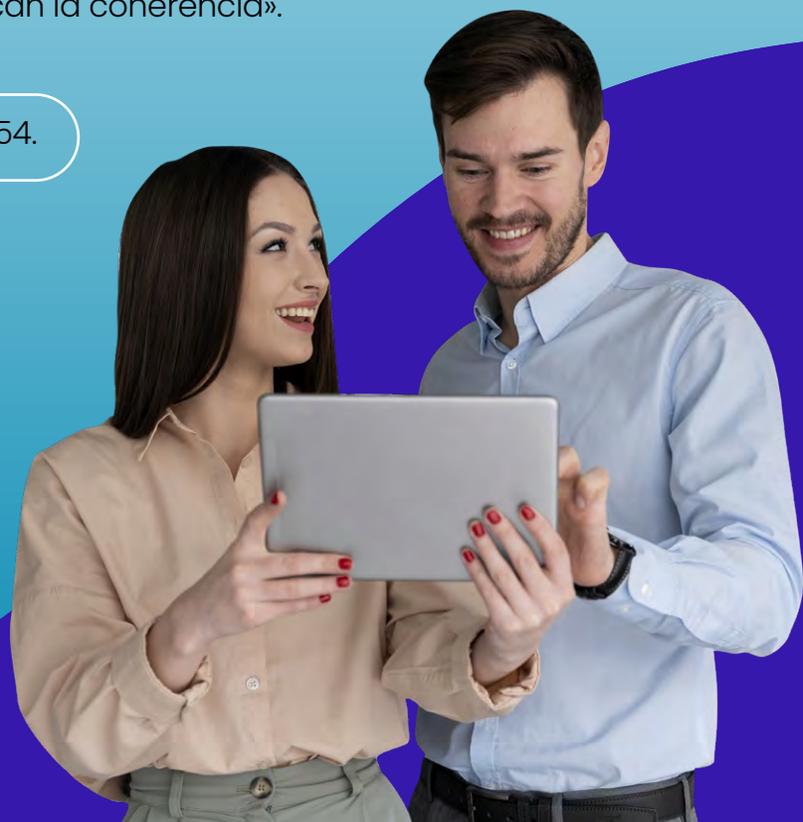
## Mientras los líderes contemplan alternativas, probablemente sea bueno para ellos repensar la resistencia.

«Es más probable que aprendamos más de la gente que no está de acuerdo con nosotros que de la que está de acuerdo. Pero tendemos a pasar el tiempo con la gente que está de acuerdo con nosotros escuchándola más de la cuenta, mientras, preferimos evitar a las personas con las que no estamos de acuerdo y a las que ni siquiera escuchamos. No es una mala estrategia para llegar al fin del día, pero es una estrategia pésima para la dinámica de la implementación.

Los que se oponen son cruciales cuando se trata de la política de implementación.

En las organizaciones democráticas, como las universidades, estar alerta a las diferencias de opinión es absolutamente vital. Por todas esas razones, las organizaciones de éxito no se conforman con los innovadores de ideas afines, sino que crean deliberadamente diferencias. No les importa tanto cuando otros, no solo ellos mismos, perturban el equilibrio. También confían en el proceso de aprendizaje que establecen; el enfoque en el propósito moral, la atención al proceso de cambio, la construcción de relaciones, el intercambio y el escrutinio crítico de conocimientos profundos, y el atravesar el borde del caos mientras buscan la coherencia».

Ediciones Morata. Pág. 54.



# Ve despacio para ir rápido: Liderazgo para el cambio



«En la fábula de Esopo, La tortuga y la liebre, la liebre es rápida, lista, arrogante y perdedora. La tortuga es lenta y decidida; se adapta al terreno y es una ganadora. La lección está muy cerca de mi propio principio: “Ve despacio para ir rápido”. El comienzo es muy importante. Ir rápido puede hacernos perder el contexto y que la gente no conecte con sus problemas y su potencial. Demasiado rápido nos hará perder el aprendizaje vital. Con la velocidad justa, se crea un impulso que irá en aumento.

Hay una diferencia en mi modelo ya que los líderes no son exactamente como las tortugas. En determinadas situaciones de cambio, si dirigimos de manera eficaz (como en una cultura de cambio), ganamos impulso a medida que avanzamos porque cada vez hay más gente a bordo, que comparten una gran especificidad y coherencia. Ir despacio para ir rápido, como lo llamamos. Sí creo que podemos lograr un mayor cambio en períodos de tiempo más cortos si entendemos lo que significar liderar en una cultura de cambio. Por lo tanto, tenemos que profundizar en lo que es un liderazgo efectivo en estos tiempos de crisis». Michael Fullan.

## Nuevo liderazgo (Fullan, 2019)



«Para que el cambio transformador sea sostenible no solo tiene que arraigarse en su propia cultura, sino que también tiene que comprometerse con éxito con su entorno cambiante. Debe ser adaptable a las realidades internas y externas. Por lo tanto, el liderazgo debe comenzar por escuchar y aprender, averiguar dónde están las personas, valorar lo mejor de lo que ya saben, y hacer, y construir a partir de ahí» (Heifetz y Linsky, 2017, pág. 24).

## Juntos conquistando futuros

