



Gonzalo Arboleda

"PH.D. Presidente de la Fundación Colombia Excelente. Partner EFQM. Profesor Principal, Universidad del Rosario 2004-2006; Investigador Asociado, Instituto Nacional de Cancerología, 2004; PhD Neurociencias, U. Manchester, UK 2004; MSc Genética Humana, U. Nacional, 1999; MD Médico-Cirujano, U. Nacional, 1995
Twitter: @EFQMColombia

Formar equipos escolares de **alto desempeño**

Tarea urgente para afrontar un mundo en ebullición

Las organizaciones escolares para lograr sus objetivos estratégicos tienen que realizar, en forma permanente, el análisis integral del entorno próximo y distal en que se desenvuelve la acción educativa.

Ese entorno es ahora y lo seguirá siendo un ambiente complejo y multivariable, con aspectos económicos y financieros, sociales, ambientales, educativos y culturales, normativos y legales, que la escuela deberá contemplar para formar a los alumnos quienes serán los ciudadanos del mañana, cuando el cambio y la transformación estarán en su máxima expresión.

El mundo en que vivimos es diametralmente diferente del mundo en que vivieron las generaciones anteriores. Ese mundo del ayer se caracterizaba por aspectos como la previsibilidad, la simplicidad, la certidumbre y la durabilidad, entre otros.

El mundo de las generaciones actuales y de las que vendrán es bien diferente, es opuesto a lo que ocurrió en períodos pretéritos. Este nuevo mundo es dinámico, complejo, caótico, incierto, poco predecible. Es, como recientemente se llamó, un mundo VUCA, tal cómo se identifica a continuación:



DISPONIBLE EN PDF

<http://santillana.com.co/rutamaestra/edicion-24/formar-equipos-escolares-de-alto-desempeno/>

El mundo VUCA

| | | |
|----------|---|--|
| V | Volátil (<i>Volatile</i>) | Cambios rápidos y múltiples. Lo inestable, lo inesperado. La velocidad extrema en todos los aspectos de la vida diaria. La visión de largo plazo es clave para afrontar la volatilidad. |
| U | Incierto (<i>Uncertain</i>) | Nada es para siempre. Nada es completamente cierto ni predecible. El análisis de la información clave y de los aspectos vitales para hacer frente a lo incierto. |
| C | Complejo (<i>Complex</i>) | Múltiples relaciones hacen difíciles los intercambios. La toma de decisiones es más difícil y se requiere conocimiento, experiencia y claridad en dosis superiores. Los enfoques simples son más eficientes y llegan más al equipo. |
| A | Ambiguo (<i>Ambiguous</i>) | La claridad en eventos actuales y futuros no es de fácil adquisición. Existen múltiples significados e interpretaciones para una misma realidad lo que conlleva a la dificultad para entender e interpretar los fenómenos sociales. Flexibilidad, rapidez y agilidad son indispensables para la toma de decisiones frente al cambio constante. |

Ese mundo VUCA, genera consecuencias, conductas y comportamientos a nivel individual y colectivo que es necesario entender a fin de diseñar los tratamientos más indicados para poder lograr las y transformaciones que benefician el bienestar y ante todo la felicidad de la comunidad.

Ese mundo VUCA exige a las instituciones públicas y privadas nuevos enfoques y ante todo estados mentales proactivos para cumplir con su objeto social. Pero de forma especial, la escuela tiene que estar preparada para interpretar y enfrentar este nuevo orden mundial que exige mayor eficacia y mayor eficiencia en la gestión de las instituciones educativas para poder satisfacer las necesidades y las expectativas que de la educación tiene la sociedad para su mejoramiento integral.

Como se dijo antes, el mundo de hoy es muy diferente del mundo antiguo y será también diferente al mundo del futuro. Así nos lo muestra la historia de la humanidad. Tomando una sola y pequeña muestra de análisis, vemos cómo hoy el mundo está en una etapa sofisticada de desarrollo acumulado, como consecuencia del ingenio humano en sus ansias de infinito, de mejora y desarrollo.

La primera Revolución industrial arranca en el siglo XVIII hacia 1784. Se presenta un cambio de la producción manual a la asistida mecánicamente con ayuda del agua y del vapor.

La segunda Revolución industrial se presenta en el siglo XIX. Aparece en este período el análisis del trabajo, la división del trabajo y la producción masiva y estandarizada con la ayuda de la energía eléctrica.

La tercera Revolución industrial es un fenómeno del siglo XX en donde se utiliza la electrónica y las tecnologías de la información y de la comunicación para automatizar y maximizar la producción y la prestación de servicios.

A finales del siglo XX y comienzos de XXI, la humanidad experimenta la cuarta Revolución industrial. Esta etapa muestra cómo la cibernética y los sistemas físicos hacen que hombres, procesos y máquinas interactúen para sacar mejores y mayores beneficios que deberán mejorar las condiciones de vida de toda la raza humana, si median acercamientos políticos justos y equitativos para relacionar al hombre y la naturaleza de forma armoniosa.

Esta cuarta revolución se denomina la industria 4.0 que hace uso intensivo de la conectividad, de la movilidad, del análisis, de la escalabilidad y el uso de datos para tomar decisiones apropiadas.

Toda la operación de la empresa se digitaliza a la par de los procesos y su resultado final ha sido una inmensa transformación en la eficiencia y eficacia de los resultados. Todos los datos y la información

generados se almacenan en la nube para que las partes interesadas puedan consultarla eficaz y oportunamente.

Dos temas son focales en este período de desarrollo organizacional: la atención por la alta calidad de todos los productos o servicios de la empresa y el monitoreo y medición permanente de todo lo que ocurre tanto en el interior de la organización como en su entorno, a fin de poder reaccionar apropiadamente para la satisfacción de los grupos de interés.

La calidad está ligada a las revoluciones industriales. Por eso hoy tenemos que conocer, entender y propender por la calidad 4.0 que corresponde a la industria 4.0 o cuarta Revolución industrial.

Esta nueva visión de la calidad hace que sea perentoria la alineación de toda la acción escolar en su perenne búsqueda del cumplimiento de la visión y de la misión explícitamente formuladas para dar respuestas a las necesidades y expectativas humanas de todas aquellas personas o colectivos que tienen vínculos directos o indirectos con el colegio.

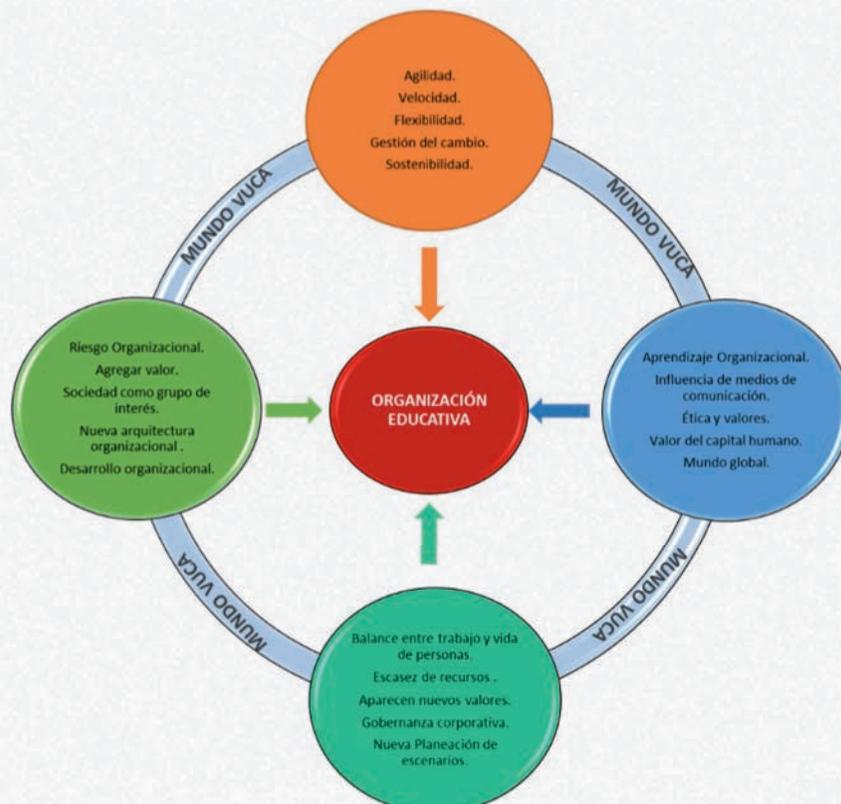
Pero esa alineación total no podrá hacerse manualmente; será menester digitalizar el colegio y utili-

zar el “Cloud Computing” para lograr que todos los colaboradores y usuarios de los servicios se apropien de este nuevo enfoque, de esta nueva manera de vivir en el siglo XXI y hacer las cosas requeridas como lo hacen los mejores del mundo.

Es importante que entendamos que esta nueva manera de operar no es solo un enfoque tecnológico, que lo es, pero ese enfoque, para ser transformador debe crear cultura del buen y el bien hacer, debe trascender la competencia para lograr la colaboración, y debe forjar y practicar un liderazgo distribuido si de verdad aspiramos a lograr eficacia, eficiencia y alta productividad. Todo ello, de manera simple, se llama **la excelencia**.

La escuela debe a todo momento analizar las fuerzas que el mundo VUCA está generando constantemente; de ese análisis podrá sacar conclusiones y recomendaciones para determinar la manera de definir y entender el conjunto hombre-máquina-proceso en su diaria relación e interrelación para satisfacer a las comunidades.

El cuadro siguiente muestra las fuerzas más poderosas y siempre presentes en el mundo de la posmodernidad. Esas fuerzas están ahí presionando toda la vida de la escuela y es responsabilidad de



los equipos directivos y de toda la comunidad educativa el enfrentarlas y convertirlas en oportunidades dinamizadoras de la formación de los alumnos y otras partes interesadas para que puedan vivir el mundo nuevo.

Fuerzas de presión sobre la organización educativa

La escuela tiene la tarea y la obligación de analizar estas fuerzas para diseñar currículos apropiados y servicios pertinentes que den respuesta a los requerimientos sociales y laborales que requiere el mundo globalizado para poder trascender y vivir con sentido.

La educación para un mundo distinto

La educación que responda a las características del mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo deberá asimilar el significado de estos fenómenos y de todas las fuerzas retadoras para diseñar contenidos curriculares apropiados y sistemas de gestión eficaces para formar las nuevas generaciones que son producto del mundo VUCA.

Se puede predicar que la escuela en su conjunto sigue enfocada en contenidos y metodologías que fueron aceptadas en el pasado, pero que son obsoletas hoy y en el futuro y no responden a las nuevas realidades mundiales.

La escuela tiene que salir de zonas de confort en donde se ha adormecido y no ha pensado dinámicamente las necesidades de formación del talento humano para un entorno más exigente. El haber llegado y el permanecer en una zona de confort han impedido que en la escuela se innove en el día a día y se diseñen e implementen proyectos de mejora continua que progresivamente mejoren y generen una cultura de mejoramiento en el proceso de enseñanza- aprendizaje, acorde con la naturaleza del mundo actual.

Con honrosas excepciones, se puede afirmar que la escuela atiende a estudiantes con mentalidad, visión y aspiración que se enmarcan en el siglo XXI; tiene colaboradores y maestros con mentalidad y formación del siglo XX; y, administradores que continúan trabajando bajo modelos pedagógicos e instrumentos de gestión propios del siglo XIX.

Dicha afirmación no es una exageración; solo basta con analizar el accionar de las instituciones educativas, lo que ocurre en sus aulas escolares y los resultados logrados y compararlos con los referentes mundiales, para afianzar y sostener lo afirmado.

Cabe preguntar a esta altura de la argumentación qué se debe hacer, para revertir la situación.

Es imperativo ofrecer una educación que enfrente las exigencias del mundo VUCA y en forma específica se deberá asegurar que dicha oferta involucre variables como las que se enuncian a continuación.

- * Un liderazgo escolar inspirador y distribuido que llegue a todos los subsistemas de la escuela y a todos sus estamentos.
- * Disponer de una visión clara y compartida, por parte de la comunidad educativa y una misión que materialice el valor agregado que se pretende para los estudiantes.
- * Realizar evaluaciones regulares de la institución, de los maestros, de los directivos, de las relaciones con el entorno y, con el resultado obtenido, ajustar los procesos de enseñar y aprender que ejecuta la escuela.
- * Diseñar, ejecutar y evaluar planes de mejora continua de personas, procesos y tecnología para dinamizar el desarrollo organizacional.
- * Formar a los maestros para que apliquen los mejores métodos de enseñanza-aprendizaje. Saber de métodos pedagógicos y aplicarlos es un elemento diferenciador de los resultados y de los modelos de enseñanza-aprendizaje eficaces.
- * Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos específicos para romper la inercia, la apatía y la zona de confort y especialmente lograr una actitud proactiva de los directivos y colaboradores para acercarse a su trabajo diario.
- * Analizar las necesidades y expectativas de los estudiantes, de los padres de familia y de todos los grupos de interés y con base en los resultados del análisis, diseñar y llevar a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje que vayan por lo menos en forma paralela con las demandas de los cambios tecnológicos y sociales que plantea el siglo XXI.
- * Formar y evaluar periódicamente las competencias de los maestros para conducir procesos de enseñanza-aprendizajes asistidos con la tecnología de punta que se vaya creando con fines educativos.



- * En concordancia con el uso de las TIC en educación será menester digitalizar toda la acción educativa, llevarla a la nube y hacer que desde allí, todos los colaboradores, según sus responsabilidades, puedan utilizar la información, rápida y de manera flexible para tomar las decisiones de cada uno en su nivel.
- * Este mundo VUCA será más amigable para los futuros ciudadanos, si desde la familia, la escuela, la empresa, la comunidad, le damos el valor estratégico que tienen las competencias que se han dado en llamar blandas, de un lado:

La ética, la moral, la transparencia, el respeto por sí mismos, el respeto por el otro, el respeto por la diferencia entre las personas, el respeto por la naturaleza, el respeto por el Ser Supremo de un lado y de otro. El trabajo en equipo, el análisis de problemas y situaciones, el abordaje crítico constructivo, la asertividad, la comunicación con sentido, la colaboración, la disciplina, la adaptabilidad, la flexibilidad, la agilidad, la perseverancia, y, en forma especial, formar competencias de liderazgo en el personal de la institución educativa.

La calidad y la excelencia se inician en los puestos de trabajo o cargos en que se divide el trabajo total del colegio. Es allí donde germina la calidad que luego se convertirá en excelencia. Por ello, es primordial diseñar muy bien la arquitectura organizacional, iniciando por lo puestos y para ello se deberá tener en cuenta aspectos como:

- * Definir las funciones generales del cargo.
- * Definir las tareas específicas que son necesarias realizar.
- * Clarificar las relaciones con otros cargos.
- * Definir las interrelaciones entre todos los cargos.
- * Las decisiones que pueden tomarse según el alcance y la responsabilidad asignada a cada cargo.

Estos elementos definen el perfil del cargo que deberá mantenerse actualizado para responder a los cambios que provienen del entorno y convertirlos en oportunidades.

De otro lado, a cada puesto de trabajo se asigna la persona que pueda desarrollar las funciones, actividades, tareas, decisiones e interrelaciones correspondientes. Esta persona deberá, también, tener un perfil, unas características personales, actitudinales y competenciales para desarrollar el cargo al que fue

asignada. La tarea del líder es mantener balanceada la relación cargo-persona a fin de que los objetivos y metas se consigan de manera sostenida. El líder deberá tomar decisiones y ejecutar acciones para corregir cualquier desbalance entre el puesto y la persona. Taylor lo expresó con claridad al pedir escoger en forma muy puntual la persona indicada y asignarla al cargo que claramente le corresponda a fin de obtener la eficacia y eficiencia en el cargo, y a través del agregado de todos los cargos, la eficiencia de la organización, del colegio. “The right man in the right place” de Taylor es la fuente de donde emana el bien y el bien hacer en las organizaciones y en la sociedad.

El rector y su equipo directivo son responsables de diseñar los cargos, de proveerlos con las mejores personas, diseñar y mantener el balance dinámico entre cargo y persona. El cargo es la unidad básica de la arquitectura organizacional. Las personas son el principio y fin, son el centro de la organización.

Las personas conforman la organización pero debido a las exigencias del mundo globalizado, son los grupos y los equipos de trabajo los que transforman la organización.

Es necesario, por tanto, tratar de entender la naturaleza, la composición y el alcance de lo que se ha denominado grupo de trabajo, equipo de trabajo y equipo de alto desempeño.

¿Qué es un grupo de trabajo?

Es un colectivo de personas que trabajan juntas para el logro de metas institucionales. Estas personas diseñan sus propias hojas de ruta y el logro de sus metas depende del esfuerzo y de la motivación de cada una de ellas.

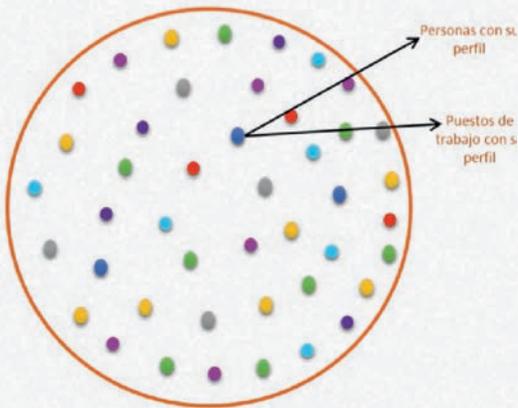
Se espera que la sumatoria de las metas logradas por cada individuo contribuya al logro de las metas institucionales fijadas.

Si en la institución existe un nivel positivo de liderazgo es posible que estos grupos evolucionen hasta convertirse en equipos de trabajo cohesionados y aun en equipos de alto desempeño.

En las instituciones educativas se habla mucho del trabajo grupal y no es todavía claro que se migre al trabajo en equipo o al trabajo de los equipos de alto desempeño. Hay que crear una cultura institucional que motive dicha transición.

Con frecuencia se escucha que el grupo de matemáticas, el de inglés, o el de cualquier otra área académica logra o no los resultados del colegio. Esta misma manera de expresar el tema indica que aún no se asume el concepto de equipo y por tanto, no se pone en marcha el trabajo en equipo para lograr mayores y mejores resultados.

LAS PERSONAS CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN



¿Qué es un equipo de trabajo?

Es un colectivo de personas con actitudes y competencias diversas, profundamente motivadas, que provienen de diversas disciplinas, que trabajan unidas, se colaboran entre ellas, se tienen confianza y buscan metas concretas que el equipo debe conseguir.

Para que estos equipos sean eficientes deben:

- * Construir una meta retadora que todo el equipo discuta y apoye.
- * Comunicarse dinámicamente en todas las direcciones de manera ágil, abierta, flexible y transparente.
- * Construir un sano ambiente que no amenace a nadie y en donde todos puedan participar y colaborar en vez de que compitan entre ellos. Ambientes sanos, son propicios para la creatividad, la investigación, la innovación, el análisis, la síntesis, la solución de problemas y muchos más temas que incentiven la proacción en la institución.
- * Los ambientes sanos conllevan a que cada miembro del equipo y este como un todo, se empoderen, asuman responsabilidades, se involucren en la gestión y acción del equipo y logren los resultados de manera eficiente.

Todas estas y otras condiciones que mejoran el equipo, se irán presentando gradualmente e irán indicando la madurez del mismo. A la vez, la madurez de las personas miembros del equipo y la de este, se correlaciona con el logro de resultados a que se aspira en conjunto.

¿Qué es un equipo de alto desempeño?

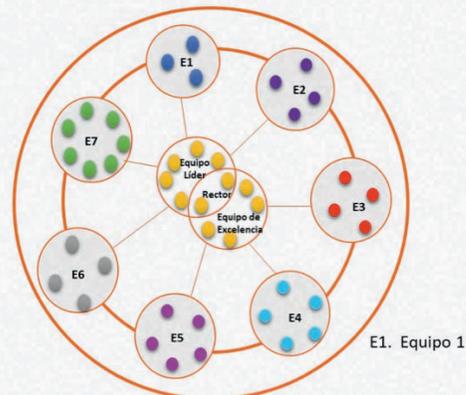
Son colectivos de personas de varias disciplinas, altamente motivadas y comprometidas, que trabajan cooperativa y colaborativamente para alcanzar los más altos niveles de desempeño y resultados.

Un equipo de trabajo unido y comprometido puede lograr niveles medios de resultados y se distingue del equipo de alto desempeño por el nivel de los resultados buscados, que en todo momento trascienden los promedios y se acercan a los niveles más exigentes.

Es bueno enfatizar siempre que las personas en sus respectivos cargos conforman la organización y en el sentido clásico, la organización es una constelación de cargos y personas con los perfiles requeridos para la búsqueda de objetivos personales e institucionales.

Pero a fin de agilizar y optimizar los beneficios de toda índole, es necesario hacer que las personas trabajen no de manera individual y aislada sino que conformen equipos cohesionados y sinérgicos para alcanzar los máximos resultados a que se pueda aspirar, según los recursos disponibles.

LOS EQUIPOS DE MEJORA TRANSFORMAN LA ORGANIZACIÓN



Estos equipos ofrecen características de cambio interesantes como:

- * Los equipos de trabajo bien gestionados son las células constitutivas y dinamizadoras de la institución educativa.
- * Los equipos de trabajo en constante interacción para el cumplimiento de la misión y la visión generan el talento que requerirá la institución educativa para trascender y acoplarse en el mundo globalizado y complejo donde opera.
- * Saber liderar los equipos de trabajo en conjunto y a nivel de cada uno de ellos, es el secreto para lograr el éxito de la institución educativa materializado en resultados concretos.
- * Saber motivar y comunicarse eficazmente con y entre los equipos de trabajo produce una institución educativa sana y exitosa.
- * A mayor número de equipos de trabajo que operan eficazmente, mayor será el éxito y la productividad de la institución educativa.
- * Los equipos debidamente empoderados por el líder son más eficientes en la solución de problemas pues están cerca del lugar donde estos se producen.
- * Cuando el rector-líder comparte con los equipos de trabajo la función del liderazgo, estos, logran mayor madurez, confianza en su actuación y se convierten en equipos de alto rendimiento por su constante efectividad.
- * El rector-líder para ser eficaz en la gestión de equipos de trabajo deberá desplegar un liderazgo flexible, abierto al cambio, al compromiso, a la delegación, a la confianza, al respeto de dichos equipos y de cada una de las personas que los conforman.

A modo de indicación, se presentan acá algunos de los equipos de trabajo más importantes que deben estar en plena operación en la institución educativa. Su presentación aspira a que el rector y el equipo directivo los tomen como ejemplos de conformación y a partir de allí desarrollen cuantos equipos puedan imaginar, los que bien gestionados generan una cultura nueva para coordinar todo el accionar de la institución hacia la excelencia.

1. Equipo líder. Su rol es acometer el cambio y la transformación de la institución para buscar la excelencia. Es el encargado de evaluar regularmente la institución y por eso se denomina también equipo evaluador. Está conformado por el rector y sus más cercanos colaboradores. En la práctica son miembros de este equipo el rector, el vicerrector, el director administrativo y financiero, los jefes

de primaria y bachillerato, el jefe de sistemas, el líder de excelencia y, ojalá, un padre de familia, entre otros. Su responsabilidad es realizar la evaluación cualitativa y cuantitativa del colegio y seleccionar las áreas más urgentes e importantes para mejorarlas a corto y mediano plazo. El rector y su equipo evaluador fijan y revisan periódicamente la misión, la visión, los principios y valores, los objetivos y metas estratégicas, los planes, los programas, los presupuestos y los resultados logrados en períodos preestablecidos.

2. El equipo de calidad y excelencia. Está conformado por dos o tres integrantes provenientes del equipo evaluador. Puede adicionarse a alguien proveniente de otros estamentos, si fuese necesario. Su función principal es coordinar todas las acciones de mejora continua diseñadas a partir de la autoevaluación.
3. El equipo de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Está conformado por un número pequeño de personas de diversos estamentos internos y externos, con competencias especiales en análisis de entorno, en análisis de competencias internas, en análisis de tendencias de ciencia y tecnología a nivel mundial. Su función es ayudar al equipo líder a estudiar y a fijar políticas y estrategias para la transformación con miras a la sostenibilidad de la institución.
4. El equipo de mejora continua. Está constituido por dos o tres personas del colegio que se hacen responsables para trabajar en la mejora de un área que ha sido seleccionada para transformarla en el corto plazo. Cuantos más equipos de mejora continua puedan conformarse, más rápido y más eficiente se dará el cambio institucional. Estos equipos trabajan bajo la metodología de proyectos.
5. Equipos de áreas. El equipo de matemáticas, de ciencias, de español, de lenguas modernas, etc. Estos equipos son esenciales pues son ellos los que desde el proceso de enseñanza-aprendizaje eficaz logran los objetivos de formación humana y competencial que busca el colegio para sus estudiantes.

Estos equipos deben constituirse como equipos de alto desempeño para poder buscar altos resultados que aseguren el futuro del colegio. Para ello es aconsejable que trabajen bajo el concepto y la práctica de las comunidades de aprendizaje que involucra a todas las partes de la comunidad educativa que de una u otra manera son responsables de la formación de los estudiantes. **RM**



BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-24/referencias>