


Empowering People in the Workplace: disciplina positiva en el lugar de trabajo




La función directiva: personas al servicio de personas

Liderazgos honestos que acompañan, que hacen crecer al otro, que construyen relaciones sólidas basadas en el respeto mutuo, que promueven la cooperación y sobre todo la pertenencia y la contribución de todos. Liderazgos inclusivos, horizontales, amables y firmes al mismo tiempo. Liderazgos que alientan a los equipos y los apoyan en la consecución de sus objetivos personales y organizativos. ¿Una utopía o una realidad?



Núria Rodríguez Font



Positive Discipline Lab
n.rodriguez.font@gmail.com
 @nrodriguezfont
 Web: www.positivedisciplinelab.com



Equipo de directores de centros educativos de Escolapios Provincia de Emaús reflexionando sobre las relaciones basadas en la amabilidad y la firmeza. La amabilidad influye directamente en el sentido de pertenencia, la firmeza en la contribución de los equipos, juntas crean culturas organizativas sanas, basadas en el respeto mutuo y que fomentan la colaboración

Las teorías de Alfred Adler y Rudolf Dreikurs fueron la base para desarrollar los programas de disciplina positiva en la familia y en la escuela. Cuando hablamos de disciplina positiva hablamos de un modelo relacional que hace crecer al otro. Por lo tanto, es un modelo que puede aplicarse entre padres e hijos, docentes y alumnos y también entre directivos y los miembros de un equipo de trabajo.

El liderazgo desde la disciplina positiva se entiende como un liderazgo que ayuda a que los miembros de un equipo sientan que pertenecen y que son importantes. La pertenencia es una necesidad básica del ser humano y también lo es en el entorno laboral. Hay estudios que demuestran que si los trabajadores sienten que pertenecen al lugar de trabajo, esto se traducirá en un impacto positivo en el desempeño laboral, menor riesgo de rotación y reducción de los días de baja laboral. Un docente, una persona del PAS, un miembro del equipo directivo sentirá que pertenece cuando se sienta visto y tenido en cuenta por sus contribuciones, cuando se sienta conectado y tenga relaciones significativas con sus compañeros de trabajo, cuando sienta el apoyo de la organización en su día a día y cuando se sienta orgulloso del propósito y los valores del centro educativo en el que trabaja.

Pero, ¿cómo se consigue esto? ¿Y cómo pueden las organizaciones desarrollar un liderazgo que promueva la pertenencia y contribución de todos?

La disciplina positiva hace referencia a un liderazgo que es capaz de construir relaciones basadas en el respeto mutuo y que trata a las personas con amabilidad

y firmeza al mismo tiempo. Lo que determina la cultura de un centro educativo no es la calidad de las palabras que definen la misión, ni la visión, sino la calidad de las relaciones que hay en el colegio. Y esas relaciones empiezan con conversaciones. Es esencial que un buen líder sepa escuchar, se relacione desde la empatía, valide las emociones de los miembros de su equipo y sepa gestionar adecuadamente la polaridad de ser amable y firme al mismo tiempo. Entendemos una polaridad como un par de opuestos que no pueden funcionar bien independientemente. Dado que los dos elementos son interdependientes, no podemos elegir una opción como la solución y omitir la otra opción. Es necesario incorporar todos los beneficios de ser amable y firme y evitar las limitaciones de cada una de estas posturas también en el lugar de trabajo.

Por supuesto es un liderazgo que ayuda a los miembros de un equipo a desarrollar habilidades y competencias profesionales y personales, así como a desarrollar los valores de la organización. Es un liderazgo que se ejerce alentando a los miembros del equipo e inspirándoles a ser la mejor versión de ellos mismos. Durante la formación, los asistentes experimentan el poder de recibir y dar aliento.

Si se quiere impulsar una cultura de crecimiento en el colegio las personas que ocupan un cargo directivo deben crear las condiciones para que el error se viva como oportunidad para aprender. Para ello es necesario desvincularlo de la pérdida de valor personal y cambiar esta creencia. El aprendizaje se producirá si lo buscamos proactivamente cuando nos equivocamos y sobre todo si somos capaces de encontrar soluciones para que ese error no vuelva a ocurrir. Durante la formación se proponen dinámicas para trabajar el cambio de esta creencia. Crear esa cultura organizativa es, sin duda, un reto en una sociedad que penaliza y ridiculiza al que se equivoca y que no busca activamente los aprendizajes que se pueden obtener del error. Los equipos directivos deben buscar y enfocarse en aquellas cosas que los miembros de la organización hacen

EMPOWERING PEOPLE IN THE WORKPLACE

(Disciplina positiva en las organizaciones)

8 PASOS PARA LAS REUNIONES EFECTIVAS DE EQUIPO

1	INTRODUCCIÓN	“Vamos a seguir estos pasos hasta que los conozcamos. ¿A quién le gustaría comenzar con el paso 2?” (Los miembros del equipo pueden turnarse para leer los pasos).
2	BASTÓN DE LA PALABRA	“Este objeto se pasará, en orden, como un recordatorio de que solo una persona habla a la vez y que todos tienen un turno. ¿A quién le gustaría comenzar con el N.º 3?”
3	CUMPLIDOS/APRECIACIONES	“Cada uno de nosotros compartirá una cosa que apreciamos de otro miembro del equipo. Yo Comenzaré. Me gustaría agradecer o reconocer, felicitar a ____ por ____”
4	AGENDA REUNIÓN DE QUIPO	“La agenda estará accesible para que todos puedan anotar los desafíos durante la semana”. En futuras reuniones, aquí se hará seguimiento de las soluciones propuestas.
5	ENFOQUE EN SOLUCIONES Y LLUVIA DE IDEAS	“Por ahora solo estamos haciendo una lluvia de ideas para encontrar soluciones. Todas las ideas serán escritas. Pensemos en al menos seis posibilidades”.
6	LAS 3 R Y UNA U PARA EVALUAR SOLUCIONES	“Las soluciones deben ser relacionadas, razonables, respetuosas y útiles. ¿Cuáles no cumplen estos criterios? Las eliminaremos después de que discutamos por qué”.
7	ELEGIR UNA SOLUCIÓN	“¿Queremos limitarlo a una solución que todos podamos aceptar, o intentar más de una? Evaluaremos cómo funcionó la solución/es durante nuestra próxima reunión”.
8	CIERRE DE LA REUNIÓN	Lee una cita inspiradora o “lectura” y busca un voluntario para presentarla en la próxima reunión.

© Jane Nelsen y Dina Emser (2018) www.positivediscipline.com

bien y si hay errores, animarlos a aprender de ellos creando los espacios necesarios para reflexionar. Los líderes deben crear un entorno seguro para que los docentes sientan que está bien ser vulnerable y equivocarse.

En el contexto escolar, es fácil para un profesor sentirse solo y aislado ya que pasa muchas horas únicamente con sus alumnos, y esto también puede ser cierto para un director. Es necesario conectar con los que están haciendo el mismo camino. En este contexto Empowering People in the Workplace proporciona dos procesos muy poderosos para que todos se sientan apoyados. Por un lado, Equipos ayudando a equipos (equipos directivos, equipos docentes, equipos del PAS) que permite compartir situaciones laborales complejas y aprovechar la experiencia de otros compañeros, colaborando conjuntamente en la búsqueda de soluciones. Y, en segundo lugar, una estructura para realizar reuniones de equipo enfocadas a buscar soluciones a los problemas que nos podemos encontrar en el día a día del centro educativo y donde todos los docentes pueden hacer propuestas de los temas a tratar. Cuando los profesores pueden participar en el proceso de toma de decisiones del colegio, se favorece no solo que apoyen la misión, sino que la hagan suya y esta es una herramienta que nos ayuda a hacerlo posible.

Finalmente, para liderar a los demás, necesitamos conocernos bien a nosotros mismos, profundizar en nuestras fortalezas y debilidades, así como incrementar nuestra consciencia sobre lo que dirige nuestra toma de decisiones. El programa EPW nos proporciona también la posibilidad de ampliar el conocimiento de nuestra dimensión más personal, a través de la exploración de los recuerdos de infancia y de nuestro estilo de vida.

Si pensamos en el contexto de un centro educativo, la función directriz recae sobre las personas que integran el equipo directivo, pero todas las personas de la comunidad educativa pueden ejercer un liderazgo. Como dice Brené Brown, “el verdadero liderazgo no tiene nada que ver con el nivel en el que uno está en la organización. Hay muchas personas en el mundo que no ocupan puestos de liderazgo y, sin embargo, brindan liderazgo todo el tiempo”. Es por ello que el programa de desarrollo directivo Empowering People in the Workplace puede preparar a los futuros equipos directivos del centro educativo, así como reforzar a los actuales que están ya ocupando un cargo y a desarrollar, en cualquiera que participa en la formación, las habilidades necesarias para ser un buen líder y hacer crecer al otro. Nos prepara para poder ejercer un liderazgo más horizontal. Además, este programa

Los pasos para las reuniones efectivas facilitan que los equipos creen conexiones, se centren en soluciones de forma conjunta a través de la lluvia de ideas eligiendo aquellas que son respetuosas y alentadoras para todos con regularidad. Promueven la pertenencia y la contribución y proporcionan un espacio donde los equipos se sienten escuchados y donde pueden contribuir



Programación de las primeras sesiones
 Construyendo resiliencia en tiempos de cambio para equipos directivos de centros educativos SAFA – ICET

formativo puede combinarse con otros modelos de desarrollo directivo o de diagnóstico de equipos convirtiéndose en una herramienta muy poderosa web de transformación.

La metodología de aprendizaje de este taller se asemeja al modelo de Kolb, que basa el aprendizaje en la experimentación de situaciones reales y ayuda a crear modelos mentales nuevos sobre las experiencias vividas. Por lo tanto, es una formación vivencial en la que los participantes tienen la oportunidad de experimentar situaciones reales que se dan en el centro educativo.

En octubre de 2018 tuvo lugar en París la primera edición de Empowering People in the Workplace, desde entonces distintos centros educativos han incorporado esta formación para sus equipos. A continuación, presentamos tres experiencias diferentes llevadas a

cabo desde entonces en centros educativos en España:

➔ Curso 2020-2021: jefes de estudio, directores de pastoral, orientadores y directores de centros educativos de la Fundación SAFA - EDUCSI. Formación diseñada a medida: construyendo resiliencia en tiempos de cambio. Diez sesiones de una hora de formación online, cada una a lo largo de cinco semanas a través de la plataforma Zoom. Esta formación tenía dos objetivos, por un lado, proveer a los equipos directivos con estrategias y herramientas para construir resiliencia en los equipos docentes, los alumnos y las familias en un momento de mucha complejidad cuando todavía existían restricciones por la pandemia y, por otro, ser un espacio de intercambio de experiencias y apoyo entre los equipos directivos de distintos centros educativos.

➔ Curso 2021-2022: los directores de los centros educativos de Escolapios Provincia Emaús participaron en una formación diseñada a medida para ellos: liderazgo en acción. Fue una formación presencial que tuvo una duración de dos días en el que se combinó el programa Empowering People in the Workplace junto con el análisis de los estilos relacionales de cada persona. Hubo mucha reflexión sobre el propio estilo de liderazgo, experimentaron con nuevas herramientas compartieron sus preferencias a la hora de relacionarse con los demás y ahondaron en su conocimiento personal. Al mismo tiempo se reforzaron los vínculos del equipo de directores que en ese momento estaban liderando los distintos centros educativos de la Provincia de Emaús.

➔ Equipo directivo del colegio CEU Abat Oliba Loreto de Barcelona. Esta formación se preparó para el equipo directivo del colegio, directores de etapa, responsables de admisiones, responsable de administración y gerencia y director general. Diseño de un

Modelo de aprendizaje de Kolb



itinerario formativo anual, con tres sesiones de trabajo que comprendieron un diagnóstico del nivel de madurez y desempeño del equipo, estudio del estilo relacional de cada miembro del equipo y desarrollo de habilidades directivas con Empowering People in the Workplace.

A continuación, compartimos algunas de las respuestas de lo que se llevaron los participantes de estas formaciones:

Me parece que ha sido inspirador. Nos ha ayudado a reforzar la importancia de cómo ejercemos nuestro liderazgo... Las relaciones con los demás, nuestro estilo, la importancia de alentar, reforzar lo positivo de la gente.

Ha sido una gozada para reflexionar sobre lo que hago y sobre lo que no hago. Me ha reforzado mucho y sobre todo me llevo muchos retos.

Conexión, reflexión y acción.

Ver posibilidades en mí y en mi equipo. Conexión con el resto del mundo, tenemos mucho en común.

Ganas de conocernos más para construir más entre todos.

Nos ha ayudado a aprovechar nuestras fortalezas para comunicarnos más eficazmente con nuestros equipos.

Me llevo un soplo de aire para seguir buscando mi crecimiento personal y el poder acompañar y ayudar a otros equipos y personas a seguir caminando hacia el lugar a donde queremos llegar. Gracias.

El curso ha sido un viaje a mi interior, a mi ser, a mi autoconocimiento, a reconocer las conductas propias y las de los que me rodean. Pienso que me ayudará a gestionar mis relaciones de una manera más rica, más positiva y cariñosa.

La potencia de mirarte por dentro para mejorar tu capacidad de liderazgo.

Me llevo el agradecimiento hondo por lo vivido estos días y la esperanza de que podemos seguir creciendo hacia el "nosotros" .

Importancia de cuidar a las personas, entenderlas, escucharlas para partir de su realidad y llegar a los objetivos.

Conciencia de cambio personal. Me llevo sentirme identidad y pertenencia a algo más grande (Escolapios).

Para acabar, una última reflexión: igual que queremos que los docentes sean sensibles a la realidad que viven los alumnos y sus familias, los equipos directivos necesitan también ser sensibles a la realidad que vive cada docente en su casa. Sabemos que cuando los profesores muestran a los alumnos que se preocupan por ellos de forma regular, consiguen que el colegio

sea un buen lugar para ellos para aprender. Y cuando los equipos directivos muestran a los docentes que se preocupan por ellos de forma regular, consiguen que el colegio sea un buen lugar para trabajar.

Este estilo de liderazgo tiene como objetivo que todas las personas que conforman la comunidad educativa puedan decir: "Trabajo en un centro educativo en



CAMINANDO JUNTOS

Simon Sinek dice que “lo más cercano a una posición de liderazgo es ejercer de padres”. No deberíamos nunca dejar de aprender a ser padres, ser estudiantes infinitos de padres y madres. Ser un líder es lo mismo que ser padre: se trata de comprometerse con el bienestar de quienes están bajo nuestro cuidado y tener la voluntad de hacer sacrificios para ver sus intereses avanzados para que puedan llevar nuestro estandarte mucho después de que nos hayamos ido”. Te proponemos que leas de nuevo el artículo pensando si todo lo que propone este estilo de liderazgo podrías ponerlo en práctica con tus hijos.



ÁGORA DE PROFESORES

Algunas herramientas de Empowering People in the Workplace que nos ayudan a ejercer un liderazgo al servicio de las personas:

Construir relaciones sólidas

- ↳ Acuerdos de equipo
- ↳ Validar emociones
- ↳ Alentar
- ↳ Liderazgo horizontal vs. liderazgo vertical
- ↳ Preguntas de curiosidad
- ↳ Conectar antes de corregir
- ↳ Estilos de liderazgo
- ↳ Equipos ayudando a equipos

Crear entornos seguros

- ↳ El error como oportunidad de aprendizaje
- ↳ Reuniones de equipo
- ↳ Enfoque en soluciones (no en encontrar culpables)

Conocimiento y revisión personal

- ↳ Clarificar nuestro propósito (nuestra vocación)
- ↳ Exploración de recuerdos de infancia
- ↳ Exploración del estilo de vida (carta alta)
- ↳ Comprendiendo el cerebro



Directores de la Provincia de Escolapios Emaús reflexionando y trabajando durante la jornada Liderazgo en Acción

el que siento que pertenezco y soy importante y puedo opinar e influir en lo que me sucede. Mi contribución es valorada y tenida en cuenta. Se respeta mi interpretación de las cosas, se aceptan mis errores y se ven como oportunidades de aprendizaje. Ante los problemas o retos del día a día, nos centramos en soluciones y no en buscar culpables. Además, aprendo y recibo de las personas que me acompañan, habilidades que me ayudan a ser una persona más capaz, responsable, resiliente, respetuosa y empática con el otro. Donde entiendo que no soy el centro del mundo, sino que formo parte de él, y nos necesitamos y apoyamos unos a otros tratándonos con dignidad y respeto”.

El liderazgo tiene que ver con conectar con las personas. Los docentes no buscan instrucciones, buscan apoyo y cuando lo tienen, se sienten vistos, valorados y tenidos en cuenta. No olvidemos nunca que ellos son los que hacen posible la acción transformadora de la educación •



PARA SABER MÁS

EDMONDSON, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

JOHNSON, B. (1996). *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. HRD Press.



HEMOS HABLADO DE

Liderazgo; liderazgo transformador; desarrollo organizativo; habilidades blandas; trabajo en equipo.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en febrero de 2023, revisado y aceptado en abril de 2023.