

# El liderazgo humilde de los MANDOS INTERMEDIOS

Los que consiguen que las cosas se hagan,  
cambien y sucedan

---

*Lourdes Bazarra*  
*Olga Casanova*

NARCEA, S. A. DE EDICIONES  
MADRID

# Índice



INTRODUCCIÓN: El liderazgo humilde de los Mandos Intermedios .....	9
--	---

## A. EL DIFÍCIL ARTE DE ESTAR EN MEDIO

1. ¿Qué es eso de ser un “Mando Intermedio”? .....	21
2. ¿Por qué un Mando Intermedio puede convertirse rápidamente en un puesto trampa? .....	33
3. ¿Cuál es mi retrato robot? .....	47
4. ¿Por qué nuestra gente no hace a veces lo que se supone que tiene que hacer? .....	63
5. ¿Cuáles son los modelos y estilos de mandos intermedios? .....	75
6. ¿Por qué mis jefes deberían leer este capítulo? .....	89

## B. EL DIFÍCIL ARTE DE GESTIONAR UN MICROCAMBIO

1. ¿Hablar de cambio... en tiempos de pandemia? .....	109
2. ¿Qué tiene que saber un Mando Intermedio sobre el cambio y por qué? .....	113
3. ¿Por qué nos cuesta tanto cambiar e implantar un cambio? .....	135
4. ¿Cómo conseguir que las cosas cambien... cuando <i>solo</i> eres un Mando Intermedio? .....	141
5. ¿Cómo llevar a cabo un Microcambio? .....	149
6. Mapa y pasos para diseñar tu proyecto de Microcambio .....	153

CIERRE: ...Qué consigue que las cosas se hagan, cambien y sucedan .....	163
---	-----

AGRADECIMIENTOS .....	165
-----------------------	-----

NUESTRO MURO DE INSPIRACIÓN: Bibliografía-Webgrafía .....	169
---	-----

# Introducción

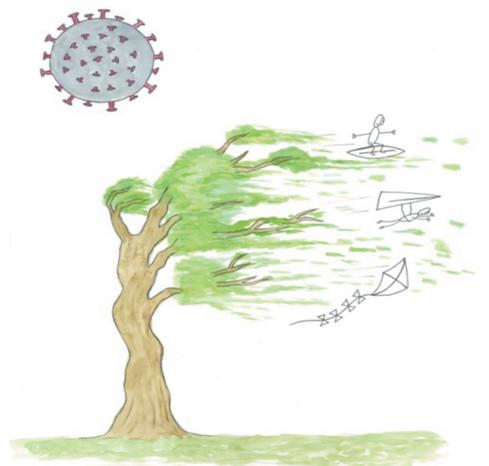


## El liderazgo humilde de los Mandos Intermedios...

Este libro no se escribió a lo largo de 2020. Fue realmente en el Año 0 D.Cv. (Durante el CoronaVirus). Y lo escribimos en el silencio de uno de esos momentos en los que la Historia pone el contador en posición de inicio. Seguro que todos, en algún momento, hemos tenido la consciencia de que la COVID-19 trazaba una frontera que aún no hemos cruzado del todo, una frontera no escrita hacia un futuro al que queremos llamar regreso, pero que tiene muy poco de retorno.

Así que nos pasó como al mundo. Las Arcix y este libro también entramos en crisis, en paréntesis, en estado de gravedad espacial. En Año 0, no solo de escritura también de visión profesional. Una cosa era el libro previsto (y nuestro desarrollo profesional) antes de marzo de 2020, y otra cosa lo que empezó a gestarse durante y tras el confinamiento. ¿Estábamos escribiendo para una escuela, para un mundo que ya no iba a existir? ¿Encajaría la ruta que queríamos compartir con lo que permaneciese? ¿Aceptaríamos de nuevo el vértigo de caminar sobre el aire? ¿Y si ya no hay Mandos Intermedios en la era postcovid? ¿Cambiaría todo para cumplirse la predicción de *El Gatopardo* y seguir igual o peor?

Seguro que, mientras nos lees, se han puesto también a corretear por ahí todas las preguntas que ha movilizado, en cada una de vuestras escuelas, este falso estado de pausa, de imagen congelada, en el que nos quedamos. Por un lado, la imagen de las escuelas parecía una foto fija parada en el tiempo. Pero, si te acercabas (desde Twitter a Instagram, los blogs, las webs, en LinkedIn) se escuchaba el bullir de los mejores.





Profesores, padres, alumnos, Equipos Directivos, construyendo y sobreponiéndose a la perplejidad desde la escucha, el trabajo a distancia, la reflexión y la estrategia.

Para los profesionales más comprometidos este ha sido un tiempo lleno de interrogantes. Aquí van unos cuantos en el desorden natural que caracteriza lo que viene de la mano de la perplejidad y búsqueda:

- ¿Nuestra estructura, nuestro modelo de organización está preparado para esta escuela híbrida, flexible y con capacidad de respuesta ante lo imprevisible?
- ¿Cómo serán los nuevos tipos de vínculos que desarrollaremos para conectar a los alumnos con el aprendizaje, el conocimiento, con ellos mismos, con la realidad, con los otros?
- ¿Qué herramientas y estrategias necesitaremos para conectar y acompañar a los más frágiles o en situación más complicada si la escuela se transforma en un híbrido presencial y en línea?
- ¿Cómo deben ser las herramientas de evaluación, qué necesitamos que midan, en cuántos contextos tendrán que ser capaces de hacerlo, y cómo las convertiremos en eficientes compañeras de aprendizaje para los alumnos?
- ¿Qué nivel de comprensión y conocimiento sobre el Centro necesitan los padres de nuestros alumnos para que puedan acompañar a sus hijos en el modelo de aprendizaje que desarrollamos?
- ¿Cuántos escenarios, que hasta ahora no nos planteábamos, será necesario tener en cuenta en cada inicio de curso?
- ¿Dónde han estado nuestras fugas de agua como equipo? ¿Por qué han sucedido? ¿Qué debemos cambiar o mejorar?
- ¿Cuánto heroísmo, profesionalidad y talento han dejado al descubierto?
- ¿En cuántos aspectos educativos hemos cavado una fosa de mal hacer, de silencio y falta de comunicación? ¿Con qué actuaciones hemos provocado desconcierto y decepción en profesores, alumnos, padres por no asumir nuestro papel de referencia, de guías?
- ¿Qué nos ha preocupado más: acompañar, generar aprendizaje o cubrir el expediente con lo que sabíamos hacer?
- ¿Para cuántos profesores y equipos directivos 2020 ha sido un master de competencias? ¿Quiénes y por qué llegaron a 2021 sin haber entendido nada?

Alguno dirá que la lista de preguntas se ha terminado muy pronto. Es cierto. La intensidad, la confusión, la situación de inmediatez y de imprevisibilidad en la que trabajamos durante el confinamiento y en su salida posterior, darían para un libro exclusivamente interrogativo. Pensad en las que vosotros



sumaríais. Cada una de ellas era el indicador de lo que la pandemia nos estaba haciendo descubrir, de en qué dirección necesitábamos crecer. Como profesores. Como directores. Como centros e Instituciones.

Para los que creen que la vida vuelve siempre a ser lo que fue, ha sido un tiempo de espera y pausa, no de transformación. Si alguno de los lectores se encuentra en este momento (*a ver si vuelve Septiembre o Enero o el próximo curso y se tranquiliza todo un poco*), tal vez no haya elegido el mejor de los libros para estar unos días. Tarde o temprano es posible que necesite marcharse. Y lo sentimos. Pero este es un libro que ya ni siquiera valdría para los que están concienciados de que estamos en una era VUCA (¿os acordáis? las siglas de Volátil, Incierta, Compleja y Ambigua). Este libro exige asumir **el cisne negro como animal de compañía y el mundo VULCAN** (ya no solo VUCA) **como contexto**.

Alguno dirá que si no tenemos bastante con el virus que nos ha trastocado, como para añadir un cisne negro a nuestra vida. Pero este es un concepto que a las Arcix, cuando lo descubrimos hace años, nos abrió la mirada y nos colocó en posición de fragilidad neuronal. Os lo explicamos, aunque muchos ya sabéis que siempre va con nosotras y lo habéis descubierto de nuestra mano.



© ArcixFormación



A quien se le ocurrió el concepto de Cisne Negro fue a Nassim Taleb. ¿Por qué un cisne negro para explicar su teoría sobre por qué no somos capaces de anticiparnos a hechos extraordinarios, de gran impacto, y que siempre terminan sorprendiéndonos? Antes del descubrimiento de Australia, los del Viejo Mundo creíamos que todos los cisnes eran blancos. Así que, imaginaos la cara que se le puso al que llegó a las Antípodas y vio el primer cisne negro de su vida.

Tal vez por eso, Taleb eligió a ese Cisne Negro como una metáfora estupenda para describir a los sucesos que se caracterizan por:

1. Ser una rareza, estar fuera de las expectativas normales.
2. Producir un impacto profundo.
3. Y, pese a su condición de rareza, conseguir que la naturaleza humana invente explicaciones de su existencia después del hecho, con lo que, erróneamente, quiere conseguir hacerlo explicable y predecible.

Seguro que alguno ya ha empezado a pensar en algunos Cisnes Negros: el 11S en 2001, la Imprenta, la aparición de Internet... Fueron un shock; reescribieron comportamientos, relaciones... Quizá la singularidad de este cisne llamado COVID-19 haya sido que, además, paró y confinó el mundo, ¡el mundo!, cuando nos sentíamos más imparables que nunca.

Tiene razón Carlos Barrabés, para los que quieren mirar más allá, que *estamos asistiendo al mayor curso de formación de la historia*. En vivo y en directo. Y a ver qué es lo que aprendemos..., si es que aprendemos algo.

Los años de Cisne Negro...; uno se vuelve humilde sin necesidad de terapia. A veces se nos olvida que nuestro conocimiento es frágil. Lo construimos desde un límite al que damos tratamiento de infalibilidad: el de la experiencia. Pero tenemos más ángulos ciegos de lo que pensamos: nos centramos en segmentos preseleccionados de lo visto y, a partir de ahí, generalizamos sobre lo no visto.

Nuestra mente es una magnífica máquina de explicación, capaz de dar sentido a casi todo, hábil para ensartar explicaciones a todo tipo de fenómenos, y generalmente incapaz de aceptar la idea de la impredecibilidad. Y, justo ahora, la historia nos sitúa como generación ante una Ley que no nos gustaría que existiese y que no queremos que se cumpla: la **Ley de Consecuencias no Previstas**.

Esa ley es la que hace que nuestro VUCA se nos quede pequeño y, sin embargo, se sienta más cerca del acrónimo con el que los visionarios de @prodigiosovolcán, con @MarioTascon a la cabeza, llamaron en Enero en su *Exploratorium de tendencias para 2020...* la era VULCAN.

A la era VUCA le añadieron dos nuevas coordenadas: un tiempo Líquido (L) en medio del Ruido (la N nos viene del *Noise* inglés) que ha acertado mucho la percepción de lo que dura el tiempo.



Las Arcix que, desde nuestro primer libro, *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*, seguimos procurando que el futuro sea nuestra cartografía habitual hemos notado que las palabras que elegimos para hablar de él, cada vez tienen menos duración que la fecha de caducidad de un yogur:

- En 2004 empezamos hablando de *Ser profesor y dirigir profesores en tiempos de cambio*.
- Para 2013, en *Directivos de escuelas inteligentes* aún se podía hablar del **futuro**.
- En 2016 *La escuela ya no es un lugar* y el protagonista empezaba a ser ya el **mañana**.
- Con *Influencers educativos* en 2019 nos preocupaba cómo enriquecer la perspectiva y las herramientas para **lo próximo**.

A partir de 2020-21 nuestro campo semántico del tiempo está aún más acotado. El protagonista es un futuro que se hace **hoy, ahora** (cuidado con confundir con los *ahora mismito*). Por eso no es extraño que su eje central sea cómo desarrollar en estos tiempos **VULCAN un liderazgo humilde**. Un liderazgo flexible, pequeño. Un liderazgo en zapatillas, a pie de obra y de retos. Y donde la humildad toma su significado del latín, de donde procede la raíz de la palabra:

- *Humilitas, humus*: Tierra

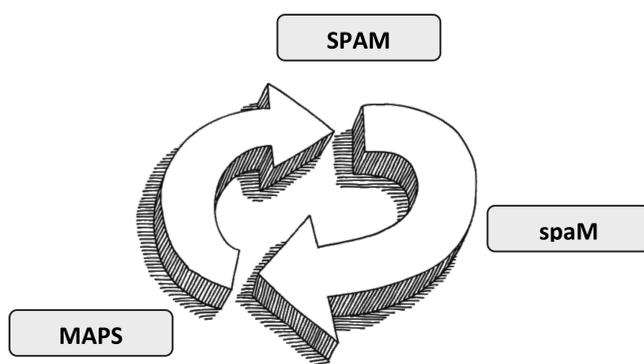
En este tiempo de cisnes negros, este tiempo de Año 0, los mejores equipos, las mejores escuelas no han dependido solo o en ocasiones de la parte más alta de su organigrama. Su flexibilidad, su capacidad de reacción, sus reflejos estaban en su parte más humilde. Ha sido la calidad profesional de sus **Mandos Intermedios** la que les ha dotado de reflejos, la que ha articulado respuestas



coordinadas. Y, sin embargo, es curioso que, normalmente, sea el Equipo Directivo *en la sombra* el que nunca te presentan sino al que conoces en el pasillo o en rincones), o un liderazgo a pie de obra, en zapatillas, el que ha permitido a muchos centros dar respuesta a los retos en los que estamos inmersos.

El reto está en cómo acompañar y mantener a los Mandos Intermedios en un liderazgo que será factor crítico de éxito para una escuela que debe aspirar a ser más David que Goliat. Qué herramientas dar a este liderazgo humilde para que no se deje invadir por el Ruido de este tiempo VULCAN.

Dova Sobel lo consiguió muy fácil. Le bastó con darle la vuelta a la palabra *spam*:



Este libro quisiera ser una herramienta que ayude a los Mandos Intermedios a dar sentido al Ruido en el que la organización escolar está inmersa mientras hace el cambio de modelo organizativo. Una herramienta con la que darle la vuelta al trampa en el que sitúan a los Mandos Intermedios, muchos organigramas, y que convierten su función en un "puesto trampa" cuando realmente son la llave Allen que articula la escuela del mañana.

Los Equipos Directivos más comprometidos se han dado cuenta de que el modelo de organización de la escuela está obsoleto. Y su síntoma más claro es el organigrama. La era VULCAN necesita que articulemos un ecosistema en el que:

- Las partes que lo forman puedan conectarse entre ellas para hacer cosas que no podrían hacer individualmente.
- Se pueda manejar con talento y creatividad el difícil equilibrio entre la estabilidad y la inestabilidad.
- Y donde el PLE (Entorno Personal de Aprendizaje) se convierta en alimento para el pensamiento y el desarrollo profesional.
- Hasta impregnar el OLA del centro (Entorno Organizacional de Aprendizaje).



Para Julian Birkinshaw *el valor de una organización no se basa solo en los activos ni en los recursos que esta tiene sino en las redes de relaciones que facilita y conecta.*

Que unas redes sean fluidas requiere claridad estructural: en sus retos y en la sencillez (no simplicidad) de la Arquitectura Organizacional que los hace posibles.

La interpretación que hemos hecho del Liderazgo Distribuido aún necesita mucha escucha y aprendizaje. El síntoma de que no lo hemos entendido del todo es que hemos creído que consistía en superpoblar el organigrama. Ahora estamos en pleno proceso de transformar la madeja de las funciones y responsabilidades que se desarrollan en un centro en una red clara, más horizontal y fluida. Rediseñar nuestros equipos, su modelo de relación, dándole al interruptor del Bottom Up.

Ese diseño de redes es el que nos hizo pensar este libro para la que consideramos la responsabilidad clave en la escuela y no solo: los que desarrolláis funciones de Mandos Intermedios.

Esto nos obliga como escuela a tener un momento japonés. A retomar sentido. A reescribir nuestro IKIGAI. Algo que tiene más que ver con retomar sentido que con pedir sushi.

El IKIGAI es un stop desde el que, como personas, profesionales, instituciones:

- ❖ Busquemos de nuevo sentido
- ❖ Visualicemos y verbalicemos desde dónde actuamos
- ❖ Y elijamos qué rumbo tomar

Por eso veréis que en una parte del libro hemos buscado también tomarnos un café con el Equipo Directivo Base. De nada vale acompañaros en una línea de desarrollo profesional si, al final, la Dirección os vuelve a colocar en un paisaje que ya no existe. El de siempre.

En esta pandemia, no todos los Equipos Directivos han mantenido el timón en rumbo. Y el impacto inicial no debe justificar que algunos centros se hayan tomado estos meses, sin escuela o con una escuela a medias, como un simple paréntesis hasta la llegada de la *normal*. Algún día la RAE tendrá que reescribir el significado de *normalidad* en una generación para la que, tal vez, y eso será la punta de lanza de su contradicción, lo normal será lo extraordinario.

Cuando uno viaja con Cisnes Negros, *normalidad*, trampantojos, VULCAN..., tiene que tener claro que feliz, feliz, lo que se dice feliz, no va a ser. Así que hemos preferido que no sea nuestro objetivo. Sentirse feliz en la escuela hoy lo esperan solo los que aún no ven más que su área o su rincón. Como decía Don Draper en la serie Mad Men *la felicidad es el momento antes de que necesites más felicidad*. Y ese momento antes es cada vez más corto en la escuela.

Sin embargo, es un tiempo de grandes alegrías (es curioso, pero *alegría* es la *felicidad* puesta en formato de Liderazgo Humilde). Alegría y sentido de perte-



nencia por todo lo que muchos profesionales hemos puesto en marcha en este lego educativo en el que, con toda la rémora administrativa e institucional, seguimos construyendo una escuela cada vez más a la medida de cada niño y al servicio del mejor de los mundos.

Pero eso no debe hacernos olvidar que nos dedicamos a algo a lo que no se llega. Estamos en proyectos, en cartografías tan ambiciosas como las que McClendon soñó para Google Earth en 2012: las 8 pantallas líquidas de su sede aspiraban a representar la cartografía de la Tierra como nunca la habíamos visto. Y, además, haciendo que quepa en un móvil. Galaxia Líquida la llaman. Escuela Líquida la podríamos llamar nosotros.

Liderar la escuela hoy exige un diseño coordinado de redes articuladas por los Mandos Intermedios. ¿Por qué este protagonismo? La propia definición de Mando Intermedio lo dice: **los Mandos Intermedios son los que consiguen que las cosas se hagan, cambien, sucedan. Son los verdaderos Agentes del Cambio en un centro.**

En un ecosistema educativo en red, los Mandos Intermedios son los **puentes**. Una estructura que expresa muy bien el modelo humilde con que desarrolla su liderazgo un Mando Intermedio; un liderazgo de servicio cuyas 2 grandes responsabilidades están en:

- Conectar personas y objetivos
- Y hacer que las cosas se hagan

Es curioso, que teniendo la dimensión que tienen, sean la parte del Equipo Directivo que nunca nos presentan o a la que se le saca menos partido. Todavía en los centros un Mando Intermedio es un **ODNI: Objeto Directivo No Identificado**. Este libro busca que os convirtáis en los alfiles, el caballo, los peones que hacen que el juego fluya en este tablero de futuro en el que la escuela sitúa sus piezas.

¿Cómo vamos a compartir este viaje en el libro? Lo hemos dividido en dos partes:

### PRIMERA PARTE (A)

Os hemos hecho un minitratado sobre *El Difícil Arte de Estar en Medio*. Y hemos procurado daros:

- Competencias y habilidades para que se conviertan en un arte: Gestión de Personalidades y Gestión de Escenarios
- Tener claro en qué necesitáis ser Expertos, en qué Movilizadores y qué implica transformaros en Facilitadores
- Y pautas para evitar que os convirtáis en Puesto Trampa

Por eso, en esta primera parte, es fundamental que el equipo Directivo de vuestro centro o Institución se lea también el último apartado que cierra esta primera parte:



## SEGUNDA PARTE (B)

Si uno de los principales cometidos de un Mando Intermedio es hacer que las cosas se hagan, tenemos que convertirnos en *Expertos en Microcambios*. Sois los Agentes del Cambio en un centro. Ese es vuestro hábitat. Y debéis estar ahí como pez en el agua.

Por eso cerramos el libro dándoos los pasos básicos para que diseñéis un **microproyecto** de cambio. Esto seguro que os acaba de poner de los nervios. Pero estamos seguras de que os va a encantar y os llenará de rumbo y energía.

En el tablero de la escuela del mañana, un Mando Intermedio es ni más ni menos que un híbrido de peón, alfil y caballo porque es capaz de conjugar todos estos verbos de la lámina que tenéis a continuación y con tan poco tiempo designado para ello...



© Carla Aliño



Este es un tiempo de orillas, no de continentes. Y debemos decidir cuáles queremos conectar. Qué puente necesitamos. A través de qué Mandos Intermedios los cruzaremos. Por eso su Liderazgo humilde debe traducirse en un **Liderazgo Puente**.

En los antiguos mapas, los viajeros sabían lo que significaba un HIC SUNT DRACONES. Detrás de esas tres palabras estaba escondido el mensaje: *no vayas por ahí porque no sabemos qué hay ni qué te puedes encontrar*.

Los mapas cambiaron porque hubo pioneros, jefes de caravana, Mandos Intermedios que, pilotando pequeños microcambios, eliminaron dragones y dibujaron mapas nuevos. Esa es nuestra misión. Ser más arañas que dinosaurios. Sorprender al cisne negro para alumbrar un tiempo diferente y si puede ser, mejor.

*“En esta época extraña, es mejor tener un rumbo que planes.  
Los planes te los cambian las circunstancias,  
los rumbos las rodean y las atraviesan”.*

MARIO TASCÓN

De la mano de las palabras de Mario Tascón, las Arcix (Lourdes Bazarra y Olga Casanova) iniciamos el viaje. Sumamos vuestros nombres. Ojalá nos convirtamos en el equipo trace este nuevo mapa.