

Liderazgo redárquico. Integrando jerarquía y redarquía para lograr equipos ágiles y extraordinarios

Redarchical Leadership. Integrating hierarchy and redarchy to achieve agile and extraordinary teams

Miriam Delgado Martínez

Coordinación del Servicio Profesional Docente

miriam.delgado331@edugem.gob.mx

Fernández, Ignacio y Zambrano, Rodrigo (2024). Liderazgo redárquico. Integrando jerarquía y redarquía para lograr equipos ágiles y extraordinarios, Ediciones Urano, Chile, 234 pp. ISBN: 9789566196839

El liderazgo redárquico es una propuesta que Fernández y Zambrano realizan ante el modelo tradicional de liderazgo vertical dentro de las organizaciones. Plantean que en las instituciones no deberían funcionar únicamente bajo esquemas jerárquicos rígidos, donde el poder y las decisiones se concentran en una sola figura de autoridad (Fernández y Zambrano, 2024: 51). En cambio, defienden una lógica “redárquica”: una combinación entre jerarquía y redes colaborativas, en la que el liderazgo circula entre los miembros del equipo según las necesidades y capacidades.

El valor principal del libro está en cuestionar el liderazgo vertical clásico y proponer relaciones más horizontales y humanas. Sin embargo, su limitación radica en que a veces presenta la colaboración como una solución universal, sin considerar suficientemente las desigualdades reales de poder dentro de las organizaciones.

Cuántas ocasiones has tenido una idea, una propuesta, una crítica, una objeción o una inquietud por algún tema en particular y sabes que puede ser benéfica para el grupo con el que interactúas, pero prefieres guardar silencio por temor a ser juzgado o porque en ocasiones anteriores no te han permitido expresarte. Ahora, qué pasaría si estuviéramos en un contexto donde se favorezca y valore la conversación, la crítica, el disenso, el aporte libre y creativo de cada participante. La reflexión de quiebre que hacen los autores, y que todo líder debiera plantearse, tiene que ver con qué tan importante es el liderazgo en todos los contextos de la vida porque determina la manera en la que una organización, familia o institución resolverá situaciones o conflictos.

En la actualidad, la educación mexicana atraviesa por retos importantes. Para impulsar el modelo educativo de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), una propuesta de política educativa diferente a la planteada durante décadas, se requieren líderes que busquen nuevos modelos de liderazgo que inspiren, colaboren, promuevan, innoven y por lo tanto transformen los ambientes educativos.

La propuesta de liderazgo redárquico, redactada en ocho capítulos, muestra, hasta cierto punto, una comparativa entre el liderazgo jerárquico (tradicional) y esta propuesta del liderazgo alternativo. Al mismo tiempo, describe la manera en cómo “el articulador (líder) redárquico trabaja para conectar, coordinar y orientar a los miembros a la excelencia en las relaciones, procesos y resultados, para pasar después a la metodología que permitirá articular esa red colaborativa” (Fernández y Zambrano, 2024: 134-135).

Así pues, se abre una puerta para visualizar y reconocer los esquemas jerárquicos tradicionales, ya que, como lo refieren estos autores, somos nativos jerárquicos y estamos acostumbrados a mirar siempre desde la verticalidad, no importa cómo lleguen a instituirse en las organizaciones estos líderes, es decir, por meritocracia, designación o tradición. En esta visión, los autores sugieren reflexionar y generar una manera de participación más horizontal. Esta propuesta se basa en que el líder promueva una red de acciones con sus colaboradores y permita la toma de decisiones entre las personas que participan en una organización, generando confianza y responsabilidades compartidas. Si bien el liderazgo redárquico puede presentar beneficios, en contraparte enfrenta desafíos. Especialmente, en su aplicación en el ámbito educativo. Por tanto, es conveniente analizarlo desde diversas aristas. En este sentido, identificar las fortalezas y limitaciones que pudiera tener el liderazgo redárquico permitirá a los líderes académicos determinar si es una posibilidad para emplearlo en sus instituciones.

Los autores proponen intentar descentralizar el poder desde la práctica del liderazgo redárquico porque promueve la participación de todos los miembros de la organización. En este modelo:

Los líderes dejan de ser figuras autoritarias para convertirse en articuladores redárquicos que fomentan la colaboración y el intercambio de ideas. La estructura del prototipo redárquico, a diferencia de los organigramas actuales, se asemeja a una red, donde cada nodo tiene un rol importante y puede influir en la toma de decisiones (Fernández y Zambrano, 2024: 162 -163)

Además, conecta con todos los demás nodos y genera un ambiente de mayor compromiso y motivación.

Este paradigma responde a las necesidades de las organizaciones modernas, donde la adaptabilidad, la innovación y una cultura organizacional más democrática son una prioridad. Los autores no refieren este tipo de liderazgo en el contexto educativo. Sin embargo, puede potenciar la creatividad, mejorar la comunicación interna y facilitar la resolución de problemas complejos mediante la participación activa de todos los actores en todos los ámbitos del quehacer humano.

El primer desafío es que los líderes vean este modelo de liderazgo como posibilidad, debido a que tendrán que enfrentarse a la estructura tradicional de las instituciones educativas, con roles claramente definidos entre docentes, directivos y estudiantes. Esto pudiera dificultar la transición hacia un liderazgo más horizontal. Sin embargo, ahora tendría que ser un reto dado que los principios de la NEM requieren un paradigma de nuevo humanismo, que “postula a la persona como el eje central del modelo educativo. Viendo a los estudiantes de manera integral, como una totalidad, con una personalidad en permanente cambio y constante desarrollo e inmersos en un contexto interpersonal” (Aizpuru citado en SEP, 2019: 19).

La NEM hace hincapié en “la ineludible dimensión colectiva de toda vida humana, donde todas y todos formamos una comunidad de seres humanos que se vinculan entre sí; mediante el reconocimiento de su existencia, de su coexistencia y la igualdad con todos los demás” (SEP, 2019: 7).

Dado que el liderazgo redárquico no ha sido experimentado en el contexto educativo, puede representar una apuesta interesante, para quien decida asumir el reto de implementarlo. Para que tenga posibilidades de éxito se requiere trabajar sobre una cultura organizacional que valore la participación y la confianza mutua de cada uno de los participantes. Convencer

a quienes tienen resistencia al cambio, impulsar habilidades comunicativas y sobre todo tener la capacidad para gestionar consensos para la toma de decisiones.

No hay que perder de vista que el liderazgo redárquico requiere un nivel de madurez y responsabilidad que no siempre está presente en todos los actores, independientemente de si tienen o no experiencia laboral. La distribución del poder, si no se gestiona con cuidado, puede derivar en una falta de dirección clara o en decisiones poco efectivas.

A pesar de los desafíos que se pueden presentar en el campo educativo, el liderazgo redárquico pudiera tener posibilidades para transformar a sus instituciones con espacios más participativos, inclusivos y motivadores. Sobre todo, tomando en cuenta los principios de la NEM, como:

participando en la transformación de la sociedad, el sentido social de la educación implica una dimensión ética y política de la escuela, en cualquier nivel de formación, lo que representa una apuesta por construir relaciones cercanas, solidarias y fraternas que superen la indiferencia y la apatía para lograr en conjunto la transformación de la sociedad (SEP, 2019: 7).

Otro principio es “promover una cultura de confianza, diálogo abierto y responsabilidad compartida donde se contribuya al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades” (SEP, 2019: 8). También la promoción de la cultura de la paz donde: “formar a los educandos en una cultura que favorezca el diálogo constructivo, la solidaridad y la búsqueda de acuerdos que permitan la solución no violenta de conflictos y la convivencia en un marco de respeto a las diferencias” (SEP, 2019: 9).

Por tanto, las estrategias para implementar el liderazgo redárquico serían, fundamentalmente: tomar en cuenta las decisiones participativas en proyectos escolares, en la gestión de recursos y fomentar una cultura más colaborativa. Además, es necesario capacitar a docentes, estudiantes y directivos en habilidades de comunicación, resolución de conflictos y liderazgo compartido. Es importante, en este modelo, fortalecer el compromiso compartido de todos los actores. Para alcanzar estas metas se deben crear espacios de diálogo y reflexión.

Por último, es esencial que los líderes educativos generen confianza y promuevan un ambiente en el que todos se sientan valorados y escuchados. La retroalimentación de las estrategias instrumentadas puede consolidar este modelo en el ámbito educativo. Y tomar en cuenta el planteamiento que los autores, a manera metafórica, precisan: por muy bueno que sea el director técnico los partidos los ganan o los pierden los jugadores.

Como cierre de esta reseña y englobando el modelo propuesto por Fernández y Zambrano, quisiera insistir en que ninguno de nosotros es tan inteligente ni tan talentoso como todos juntos.

SOBRE LOS AUTORES DE ESTE LIBRO...

Ignacio Fernández es psicólogo por la Universidad Católica de Chile y Máster en Dirección de Personas y Organizaciones por la Universidad Adolfo Ibáñez. Profesor universitario, conferencista y consultor internacional en liderazgo redárquico, equipos efectivos, bienestar organizacional y transformación personal.

Rodrigo Zambrano es consultor, *coach* y *speaker* en liderazgo efectivo, equipos de alto desempeño, estrategia, gestión del cambio y transformación organizacional. Socio en *LEAD Institute*, con más de 25 años de experiencia.

FUENTES CONSULTADAS

Fernández Ignacio, Zambrano Rodrigo (2024), Liderazgo Redárquico, Chile, Ediciones Urano

SEP (2019), La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógica, México, SEP

MIRIAM DELGADO MARTÍNEZ

Doctora en Educación por Universidad Contemporánea de las Américas (UNICLA). Actualmente se desempeña como Encargada de la Dirección de Desarrollo Profesional y Vinculación Institucional de la Coordinación Estatal del Servicio Profesional Docente. Su línea de investigación es Gestión educativa, análisis y reforma de políticas educativas. Ha colaborado como Directora en Educación Básica, Directora del CENDI de la Cámara de Diputados en San Lázaro y docente en la Escuela Normal de Educación Física y como Docente- Investigadora del Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México (ISCEEM). Entre sus trabajos de investigación se encuentra “El liderazgo transformacional como factor determinante del educador físico”.