

Guía para las Redes de la Región Latinoamericana Lasallista Documento de referencia y guía para la organización

Los estudios sobre la creación de redes indican que su efectividad presupone una visión y unos valores compartidos; la estructuración y el fomento de las relaciones; expectativas, intereses y aprendizaje mutuos y previsión de beneficios; y un espíritu de interdependencia y colaboración en la ejecución de cometidos. Como lasalianos tenemos una visión compartida enraizada en el carisma de nuestro Fundador. Nuestras comunidades fomentan las relaciones de calidad. “Juntos y por asociación” tenemos un espíritu de interdependencia y colaboración. (Hno. Robert Schieler, Carta Pastoral 2015)

En el mundo de la Información y Comunicación, particularmente en un contexto en el que los Lasallistas hemos renovado nuestro compromiso de Asociación para la Misión, el trabajo en RED, colaborativo e interdependiente se torna esencial para el cumplimiento de la Misión Educativa Lasallista. Es por ello que la Conferencia Regional de Visitadores (CRV) ha dispuesto que para la implementación del Plan de Acción Regional (PAR), se constituyan equipos que discernan y construyan los mejores escenarios para lograr las prioridades contempladas en el PAR y que deben estar adecuadamente atendidas en el año 2018.

Este documento tiene por propósito responder a las llamadas del 45o. Capítulo General, establecer algunos puntos de referencia para el trabajo en Red en la RELAL y atender la acción 1 de la Prioridad 2 del ámbito de Misión del PAR.

En primer lugar, ¿qué se entiende por RED en la RELAL?

Una Red es la unión de personas que tienen un interés común, que están dispuestas a poner en común su riqueza, a enriquecerse con la experiencia de los demás y trabajar por dar respuesta a desafíos comunes.

En el presente documento:

- I. **Razones que justifican la constitución de REDES en la RELAL.**
 - II. **¿Qué implica la construcción de espacios comunes?**
 - III. **Criterios para la acción en las Redes.**
 - IV. **Recomendaciones para la operación de una Red.**
- I. **Razones que justifican la constitución de REDES en la RELAL.** Además de lo anteriormente enunciado, es importante reflexionar la razón para la constitución de equipos de colaboración que impulsen el trabajo en RED en la RELAL. Tengamos en cuenta las siguientes consideraciones:
- I. Los lasallistas lo hacemos como una respuesta vocacional. El “Juntos y por asociación” que los lasallistas usamos como lema en el mundo entero responde a la idea fundacional del Señor De La Salle: Una comunidad comprometida en la construcción del Reino de Dios por medio de la Educación.

2. El trabajo eficaz en Red tiene múltiples beneficios: Se promueve mayor responsabilidad hacia una causa, impulsa la creatividad, se vincula de una mejor forma el compromiso personal-institucional con el servicio educativo de los pobres y la promoción de la justicia, se genera con más facilidad el apoyo social y profesional, el intercambio de recursos, el flujo de la información, el intercambio de expectativas, el enriquecimiento mutuo, el mejor desempeño/rendimiento deseable, el uso eficiente de los recursos, el aprendizaje colaborativo y una visibilidad más amplia de la Misión Educativa Lasallista (Schieler, R. 2015).
3. Hoy se sabe que la colaboración es la única vía posible para la subsistencia, el crecimiento y la significatividad, sobre todo cuando se quiere actuar con perspectivas regionales y globales.
4. Los grandes corporativos saben que necesitan adentrarse en la colaboración o exponerse a morir. Grandes acuerdos y sinergias en el mundo corporativo dan cuenta de ello, pues están convencidos que requieren la interconexión con otros para crecer, prestar un mejor servicio y poder incidir de manera significativa en su público meta.
5. Una colaboración podrá ser capaz de transformar realidades y situaciones con la finalidad de que las personas vivan más de acuerdo con su dignidad y carácter de seres humanos y de hijos de Dios.
6. La colaboración es un apoyo directo al desarrollo, a la justicia y a la fraternidad y es la mejor forma de modelar que la paz se construye entre todos.
7. Es necesario construir espacios y procesos comunes. Que acerquen a las personas y a las instituciones, que les haga participar en proyectos comunes y cuyos resultados tengan un alcance más general.
8. El trabajo en Red da más participación y protagonismo a todos los miembros de la organización, aplanando la estructura y logrando respuestas especializadas.
9. El trabajo en Red disminuye la burocracia y permite mayor flexibilidad, en una estructura plana y descentralizada.
10. El trabajo en Red hace a las instituciones más fuertes, eficaces y competentes, les permite que ellas mismas realicen los cambios necesarios y construyan su futuro, así son una alternativa y defensa ante la competitividad institucionalizada, la autosuficiencia, el ensimismamiento y la lógica del mercado, les permite realizar proyectos en común, compartir recursos, acometer acciones solidarias entre ellas y para otras, obtener múltiples sinergias y beneficios.
11. El trabajo en Red articula las diferentes unidades de la organización, establece un marco de relaciones que privilegia la horizontalidad sobre la verticalidad y se pone en la perspectiva de lograr metas consensuadas. Promueve la especialización, la coordinación, la formalización y la conjunción de sus recursos. Integra múltiples unidades.
12. “El único propósito de la Iglesia es salir de sí misma y darle al mundo la buena noticia de Jesucristo, ir a las periferias, no solo las geográficas, sino también las existenciales: las del pecado, el dolor, la injusticia, las de la ignorancia y la indiferencia religiosa” (*Jorge Mario Bergoglio, en el Cónclave 2013*). Todo esto que afirmaba entonces el próximo Papa, supone un trabajo en Red y no una iniciativa aislada, ya sea de personas o de instituciones.
13. Tres años antes de convertirse en el Papa Francisco, Bergoglio escribió extensamente sobre la importancia de trabajar con otros para alcanzar metas significativas. Él estaba plenamente

convencido de que solo los más narcisistas de nosotros creen que tienen todas las respuestas. Explica Bergoglio: “Cuando alguien es autosuficiente, cuando cree tener las respuestas a todas las preguntas, entonces sabemos que Dios no está con él. La autosuficiencia es evidente en cada falso profeta, en los equivocados líderes que utilizan la religión para su propio ego” (Krames, 2016).

II. ¿Qué implica la construcción de espacios comunes?

El Hno. Juan Antonio Ojeda (2015), especialista en constitución de redes, comenta que la construcción de espacios comunes implica:

1. Superar ciertas dificultades: uniformidad, fragmentación, aislamiento, reglamentación excesiva, financiación insuficiente, autosuficiencia e independencia.
2. Afrontar el siglo XXI no en solitario, ni aisladamente, ni fragmentadamente, ni de forma autosuficiente.
3. Combinar adecuadamente autonomía con interdependencia.
4. Observar las actitudes propias del trabajo colaborativo: escucha, diálogo, consenso, negociación, y contar con la disposición para dar y recibir. Asociarse, establecer alianzas, colaborar, crear redes.
5. Estar dispuestos a que la organización se descentralice, flexibilice y se vuelve más plana, propiciando una mayor participación, más activa, responsable y comprometida.
6. Generar un espíritu emprendedor.
7. El trabajo en Red requiere de la suficiente/necesaria autonomía, siempre con la conciencia de que debe rendir cuentas a las autoridades competentes.
8. La Red se ve a sí misma como una sola unidad, gracias a que la interacción que se da entre las personas y/o instituciones, por las actividades interdependientes que realizan, impacta en todos los miembros del equipo y, en general, en su organización.
9. Los integrantes de la Red deben recordar que ésta se logra gracias a un proceso interactivo y colectivo, que produce ideas por escrito a partir de la activa participación, reacciones, iniciativas y respuestas de cada uno de los integrantes. Que el conocimiento está en las personas, los grupos, los documentos, las rutinas, las buenas prácticas y las normas compartidas. Que el equipo se autogestiona, siempre con la perspectiva de lograr el propósito común.

III. Criterios para la acción en las Redes:

Por lo anterior, los equipos y Redes de RELAL deberán realizar su cometido siempre a partir de los siguientes criterios (Ojeda, 2015, Manzanilla, s/f):

1. Adecuar, transformar o reinventar la misión de la Red desde la colaboración.
2. Adquirir o afianzar un espíritu emprendedor, participativo, colaborativo, interdependiente y conjuntado.
3. Centrarse en las personas pues “son ellas las que colaboran e interactúan, las que generan y comparten conocimiento”.

4. Formar nodos¹ de múltiples redes, de distinto tipo, modalidad y finalidad.
5. Afianzar bien las características del trabajo en Red: confianza, reciprocidad, horizontalidad.
6. Dotarse de una estructura funcional, individual y colectiva, que posibilite el trabajo en Red y lo impulse.
7. La Red debe su modelo y proceso de Gestión del Conocimiento, identificar y fortalecer sus competencias básicas y administrar colaborativamente su Plan de Acción.
8. La Red debe tener claridad perfecta del qué, el por qué y el cómo de su trabajo.

IV. Recomendaciones para la operación de una Red

Para su funcionamiento, las Redes de la RELAL tomarán en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Atender el Conocimiento de los participantes, al grado que sea posible identificar las competencias de cada persona en relación con el propósito del trabajo conjunto.
2. Participar en acciones conjuntas. Ser capaces de “mirarse como un solo organismo”.
3. Compartir recursos. Estar dispuesto a aportar y dejarse enriquecer por los demás.
4. Identificar con claridad el Proyecto común y comprometerse con el.
5. Imprimir una dinámica de trabajo caracterizada por la aportación de conocimientos, la búsqueda del conocimiento pertinente para el logro del propósito, con el cual sea posible “construir el conocimiento que la Región necesita”, según se muestra en el siguiente cuadro:



6. Trabajar para que la Red cuente con las siguientes características lo más pronto posible (McMillan 2001, Pérez-Arce s/f):

¹ El término "nodo" es habitual al hablar de redes. Un nodo es un espacio en el que confluyen parte de las conexiones de otros espacios reales o abstractos que comparten sus mismas características y que a su vez también son nodos. Todos se interrelacionan de una manera no jerárquica y conforman lo que en términos sociológicos o matemáticos se llama red. El concepto de red puede definirse como "conjunto de nodos interconectados. Lo que un nodo es concretamente, depende del tipo de redes a que nos refiramos"

a. Propósito común.

Es necesario que este propósito sea claramente identificado y conocido por todos. No basta con saber el “nombre del equipo” para conocer el propósito del mismo. Es necesario que éste sea explícitamente enunciado por cada uno de los integrantes de la Red. La construcción del propósito común debe ser una construcción colegiada, con participación del líder o líderes que propusieron la conformación de la Red.

“El poder de un equipo surge de la coherencia que exista entre un propósito con el que cada miembro del equipo esté alineado. La tarea de cualquier equipo es alcanzar un objetivo y hacerlo con niveles de desempeño excepcionales. Los equipos no son fines en sí mismos, sino los medios para lograr un fin. Por tanto, los equipos de alto desempeño estarán dirigidos por la misión, para ser juzgados finalmente por sus resultados” (McMillan, 2001).

b. Liderazgo aceptado.

No hace referencia a quien funge como coordinador, quien ostenta ese rol para fines organizativos. Hace referencia al liderazgo que cada persona es capaz de desempeñar, según su experiencia y competencias, para el logro del propósito. Así por ejemplo, en un equipo de alto desempeño los integrantes aceptarán el liderazgo de quien tiene competencia para la organización del equipo de la misma manera que aceptarán el liderazgo de quien tiene competencia para el tratamiento teórico del tema. Los liderazgos son identificados gracias al conocimiento que se tiene de las personas o, en su defecto, a que es posible escuchar a los participantes a partir de sus propias cualidades.

“Los equipos no son dirigidos sino que exigen un liderazgo aceptado capaz de hacer salir los niveles de compromiso, iniciativa y creatividad que motivan niveles excepcionales de desempeño individual y colectivo” (McMillan, 2001).

c. Procesos efectivos.

La idea de trabajo en equipo y proceso van de la mano. Una construcción colegiada del proceso a seguir, escuchando la sabiduría y experiencia de cada uno de los integrantes se hace imprescindible.

“Los equipos de alto desempeño identifican, mapean y luego dominan sus procesos claves de equipo y de negocios. Constantemente evalúan la efectividad de los procesos clave, preguntando ¿cómo lo estamos haciendo? ¿Qué estamos aprendiendo? ¿Cómo podemos hacerlo mejor? (McMillan, 2001).

d. Relaciones sólidas.

Es recurrente el error de pensar que para lograr un adecuado trabajo en equipo, eficiente y efectivo, las personas deban ser amigas cercanas. Aunque ello puede ayudar en algo, está comprobado que la diversidad de destrezas, experiencias y conocimientos necesarios para dividir efectiva y creativamente la tarea casi impide contar con altos niveles de amistad, que la mayoría de las ocasiones se basa en intereses comunes.

Se ha encontrado que, cuanto más diferentes son los integrantes de un equipo, tanto más inteligente es éste:

“Un equipo, cuyos miembros observan el mundo a través de las diferentes lentes de función, género, etnia, personalidad, experiencia y perspectiva, tiene una ventaja decidida sobre un grupo más homogéneo. El grupo diverso tendrá la capacidad para rodear los problemas, decisiones y demás temas de equipo con un Coeficiente Intelectual colectivo más brillante. Ellos verán más soluciones y más creativas, si pueden canalizar sinérgicamente sus diferencias en lugar de combatirse” (McMillan, 2001).

Sin embargo, la misma diversidad ofrece oportunidades de discordia, conflicto y rupturas de comunicación, sobre todo si un equipo trabaja por medios virtuales. Esas diferencias deberán superarse con confianza, aceptación, respeto y cortesía. Deberá prevalecer la convicción de que el propósito se realiza en bien de la Misión Educativa Lasallista, lo cual animará a los participantes en el cumplimiento de compromisos, en la búsqueda de puntos en común y en la construcción de acuerdos.

e. Comunicación excelente.

McMillan (2001) afirma que la comunicación es el verdadero medio de cooperación. Existe la convicción de que las compañías implementan equipos porque así se cuenta con mayor capacidad de respuesta y se mueven más rápido. La conclusión lógica es que la organización no se puede mover más rápido de lo que se comunican las personas y los equipos. La claridad en la comunicación, la rapidez y la exactitud son los estándares de calidad de un equipo que funciona en Red. Hablar claro y directo y desterrar vacíos por los malos entendidos y confusiones, además del seguimiento puntual de acuerdos son elementos que apuntan al éxito en el propósito.

Para resumir, es posible afirmar que en los equipos de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevarán a la obtención del objetivo del equipo. Aunque existe un deseo de pertenencia a los equipos, es preciso siempre tener en cuenta que en un grupo de individuos existe la posibilidad de que estos actúen de forma individualista, buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo. Es un riesgo que todo equipo siempre debe considerar para evitarlo. El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo (Páres-Arce s/f).

7. Tomar en cuenta las diferencias culturales. Páres-Arce (s/f) afirma que los individuos en distintas culturas pueden presentar particularidades, por eso es muy importante conocer y entender su orientación de acuerdo a su percepción de colectividad y la forma que su cultura y su persona entiende el control: autogestionado o por medio de controles externos. En el caso de contar con un equipo de varios países, si no se consideran las diferencias culturales y de percepción no se podrán sumar las fortalezas de los participantes.

Páres-Arce propone las siguientes etapas en la conformación de un equipo, y que los participantes de los equipos de la RELAL están llamados a considerar:

- a. Formación.** El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.

- b. Normalización.** El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
- c. Tormenta.** El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto. El reto incluye superar el “groupthink”, o la tendencia natural a sumar su punto de vista al del resto del equipo, por considerar que es el consenso del grupo. Es necesario hablar y discutir para que los acuerdos respondan a argumentos adecuadamente consensados.
- d. Desempeño.** El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

Comunicar(se) es una herramienta necesaria para conseguir los objetivos estratégicos de cualquier institución. Pero además, para nosotros, los Lasalianos, es un modo concreto y real de “hacer misión lasaliana”, de evangelizar. Sin duda hay que realizar acciones de comunicación. Pero, sobre todo, se trata de llevarlas a cabo con un estilo de ser comunicador, de relacionarse con las personas, con nuestro mundo (Circular 469, 3.28).

Referencias

Krames, Jeffrey A. (2014) *Liderar con humildad: 12 lecciones de liderazgo del Papa Francisco*. - 1a. ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: V&R, 2014.

Manzanilla, Victor Hugo. (s/f). Recuperado de: <http://www.liderazgohoy.com/4-principios-para-crear-equipos-de-alto-desempeno/> el 6 de noviembre de 2015.

Ojeda, Juan Antonio (2015) “Conferencia ofrecida a la Red de Universidades México”. Cuernavaca, Morelos, México. Marzo de 2015.

Parés Arce, Gustavo R. (s/f). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/como-se-forman-los-equipos-de-alto-desempeno/> el 1 de noviembre de 2015.

Schieler, Robert. (2015). *Una experiencia de Evangelio: fuera del campamento. Carta pastoral a los Hermanos de las Escuelas Cristianas*. Roma. Italia.