



# elmatiz

POR QUÉ UNOS LÍDERES TRIUNFAN Y OTROS FRACASAN

MICHAEL FULLAN



Morata



# elmatiz

POR QUÉ UNOS LÍDERES TRIUNFAN Y OTROS FRACASAN

MICHAEL FULLAN





Tema: Liderazgo

**Michael FULLAN**

# **El matiz**

## **Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan**



Ediciones **Morata** S.L.

Fundada en 1920

Nuestra Señora del Rosario, 14, bajo  
28701 San Sebastián de los Reyes - Madrid - ESPAÑA  
[morata@edmorata.es](mailto:morata@edmorata.es) - [www.edmorata.es](http://www.edmorata.es)

# **El matiz**

## **Por qué unos líderes triunfan y otros fracasan**

Por

**Michael FULLAN**

Traducido por

Roc FILELLA

Título original de la obra:

*Nuance. Why Some Leaders Succeed and Others Fail*

English language edition published by SAGE Publications of London,

New Delhi, Singapore and Washington DC. Translation published by arrangement with Proprietor.

© Michael Fullan 2019. All rights reserved.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra.

© EDICIONES MORATA, S. L. (2019)

Nuestra Señora del Rosario, 14

28701 San Sebastián de los Reyes (Madrid)

[www.edmorata.es](http://www.edmorata.es) - [morata@edmorata.es](mailto:morata@edmorata.es)

Derechos reservados

ISBNpapel: 978-84-7112-955-0

ISBNebook: 978-84-7112-956-7

Depósito Legal: M-29.116-2019

Compuesto por: [Sagrario Gallego Simón](#)

*Printed in Spain* - Impreso en España

Imprime: Nemas Comunicación

Imagen de la cubierta reproducida con autorización de la edición original de SAGE Publication diseñada por Scott Van Atta.

---

# Nota editorial

---

En Ediciones Morata estamos comprometidos con la innovación y tenemos el compromiso de ofrecer cada vez mayor número de títulos de nuestro catálogo en formato digital.

Consideramos fundamental ofrecerle un producto de calidad y que su experiencia de lectura sea agradable así como que el proceso de compra sea sencillo.

Le pedimos que sea responsable, somos una editorial independiente que lleva desde 1920 en el sector y busca poder continuar su tarea en un futuro. Para ello dependemos de que gente como usted respete nuestros contenidos y haga un buen uso de los mismos.

Bienvenido a nuestro universo digital, ¡ayúdenos a construirlo juntos!

Si quiere hacernos alguna sugerencia o comentario, estaremos encantados de atenderle en [comercial@edmorata.es](mailto:comercial@edmorata.es) o por teléfono en el 91 4480926.



---

# Contenido

---

## **Introducción: Hacer que el mundo gire**

### **Capítulo 1. Naturaleza y necesidad del matiz**

*El matiz: Una diferencia sutil o una tonalidad de significado, expresión y sonido, 1.— Superficiales frente a detallistas.—Leonardo da Vinci, el santo patrón del matiz.—El matiz: Hoy más necesario que nunca.—La naturaleza del liderazgo atento al matiz.—El sistema de liderazgo atento al matiz.*

### **Capítulo 2. Determinación colectiva de cambio: Tener razón al final de la reunión**

*La prevalencia del mal liderazgo.—La determinación colectiva.* Ejemplo. Caso uno: El problema del progresivo malestar del director. Ejemplo. Caso dos: Cambio al “Aprendizaje profundo” en todo en todo el distrito. Ejemplo. Caso tres: Cambio radical de la escuela. Ejemplo. Caso cuatro: Cambiar las escuelas permanentemente fallidas.—*El liderazgo integrador.*

### **Capítulo 3: Adaptabilidad: Aprender y liderar en la misma medida**

Ejemplo. Caso cinco: Rescatar la educación de la tecnología. Ejemplo. Caso seis: El Consejo Escolar del Distrito de Toronto. Ejemplo. Caso siete: Acabar con las desigualdades. Ejemplo. Caso ocho: Programa global de aprendizaje profundo.—*La adaptabilidad.*

### **Capítulo 4. La Cultura basada en la Responsabilidad: Confiar e interactuar**

*El vano propósito de exigir la responsabilidad.—Ingredientes de la cultura basada en la responsabilidad.* 1. Utilizar el grupo para cambiar el grupo. 2. Precisión antes que prescripción. 3. La retroalimentación: colaboración, sinceridad y autonomía. 4. Confiar e interactuar frente a confiar pero comprobar. 5. Ver los árboles y el bosque. 6. La responsabilidad como cultura.—*Ejemplos de responsabilidad natural vinculada a los resultados.* Ejemplo. Caso nueve: Fortalecer la responsabilidad en todo el sistema. Ejemplo. Caso diez: Integración de la responsabilidad y la mejora.—*La cultura es importante.*

### **Capítulo 5. Los líderes atentos al matiz y al mundo**

*Más globales.—Aprendices y agentes del cambio: combatir la desigualdad y avanzar en todos los niveles.—Ser y llegar a ser líder atento al matiz.*

**Bibliografía**  
**Índice de nombres y materias**  
**Agradecimientos**

---

# Introducción

---

## Hacer que el mundo gire

Este libro tiene dos objetivos relacionados: el primero es argumentar la tesis de que la sociedad en general está empeorando y que la educación en particular cumple con menor eficacia la que es su principal función: formar mejores ciudadanos. El segundo objetivo es determinar las características del nuevo tipo de líder que será necesario: un líder que sepa profundizar y pueda ayudarnos a entender positivamente el cambio y a optimizarlo. Digo de estos líderes que están atentos al “matiz” porque descubren y entienden cómo funcionan las cosas, una actitud que les ayuda, a ellos y a los demás, a averiguar cómo conseguir actuar mejor. Nos ayudan a ver a la vez los árboles y el bosque. Saben cómo movilizar a la mayor cantidad de personas y los mejores conocimientos para resolver problemas complejos. Este libro mostrará al lector qué hacen los líderes con sentido del matiz y cómo puede aprender de ellos y con ellos.

Concluí hace poco mi “autobiografía profesional” en una serie dirigida por Andy HARGREAVES y Pak TEE para la editorial Routledge. La titulé *Surreal Change: The Real Life of Transforming Public Education* (El cambio surrealista: la realidad de transformar la educación pública). Decía en el prefacio que me sentí de inmediato motivado para escribir otros dos libros a la vez que *Surreal*. Uno fue *El matiz*, y el otro *System Change: The Devil Is in the Details* (El cambio del sistema: el diablo está en los detalles), para el cual pedí

a Mary Jean GALLAGHER que colaborara como primera autora porque ambos habíamos estado trabajando sobre el cambio del sistema en Ontario, Victoria, Australia y otros sitios. Pues bien, ni “matiz” ni “el diablo” quedaron por escrito en la fase final de “surrealista”, pero me anduvieron por la cabeza.

Y aquí tenemos el primero de los dos (con el diablo pisándole los talones). *El matiz* es adonde he estado yendo desde como mínimo 2010. Me fue atrayendo cada vez más la resolución aplicada de problemas a gran escala —lo que terminé por llamar “cambio de todo el sistema”—, algo que no se puede dominar sin la idea del matiz. Una alumna de doctorado de Pasi SAHLBERG, Raisa AHTIANEN (2017), leyó hace poco su tesis doctoral, titulada *Las tonalidades del cambio en los modelos de Fullan y Hargreaves*. En su exposición, AHTIANNE observó que mis escritos anteriores a 2010 reflejaban la “enormidad” y la naturaleza caótica del cambio, y que en 2010 mi planteamiento era distinto:

Las cosas siguen siendo complejas, pero ahora se abordan de forma más clara, tal vez más orientada a la práctica y sin tanto desespero. Así..., parecía que los factores relacionados con la gestión y el tratamiento del cambio se simplificaban, pero el cambio sigue siendo exigente.

(Pág. 129).

Sí, más simple pero exigente: sutil pero seguro. En 2010 publiqué *Motion Leadership*. El libro habla de cómo actúan los líderes para “provocar un cambio positivo”, y fue mi primera aproximación al matiz, aunque no empleé este término. Exponía unas cuantas ideas particulares nacidas de nuestro trabajo aplicado, como la de “cuidado con los grandes planes”, “el entusiasmo antes de la puesta en práctica es peligroso” y “la comunicación durante la implementación es fundamental”. Casi una década después, la necesidad del matiz es aún mayor, porque estamos ante el *cambio del sistema*, algo que hay que abordar de forma indirecta pero no por ello menos explícita. Hoy, el reto para el líder es cómo ser más claro a medida que aumenta la complejidad. El líder no consigue ser más claro con mensajes más directos ni insistentes. La respuesta

está en el matiz.

.....  
Toda  
decisión que  
requiera  
juicio, la  
participación  
de las  
personas,  
partir del  
conocimiento  
local, el  
ingenio, el  
compromiso,  
etc., necesita  
un liderazgo  
atento al  
matiz que  
profundice  
por debajo  
de la  
superficie  
para resolver  
el problema  
a través del  
proceso de

El liderazgo atento al matiz es necesario en todos los ámbitos de la sociedad porque las situaciones son cada vez más complejas. Sí, hay más oportunidades, pero también es mayor el peligro de que las cosas puedan torcerse y tomar una deriva destructiva. En el campo de la educación, se observa la incapacidad progresiva de la escuela convencional para dar respuesta a los problemas que afectan a los alumnos del siglo XXI. En efecto, incluso en la enseñanza secundaria y la superior es posible que los mejores estudiantes no puedan prosperar en el actual ambiente económico, y no digamos los jóvenes cada vez más alejados de la enseñanza o que, para empezar, nunca se sintieron partícipes de la educación. Harán falta muchos líderes capaces de actuar con eficiencia en estas situaciones cada vez más difíciles. No todas las decisiones requieren el matiz: algunas, incluso las grandes decisiones, pueden requerir simplemente una actuación decidida. Pero todo lo que exija juicio, la participación de las personas, partir del conocimiento local, el ingenio, el compromiso, etc., necesita un liderazgo observador del matiz que profundice por debajo de la superficie para resolver el problema a través del proceso de discernimiento.

Pensemos que mi proposición de un liderazgo más meticuloso se aplica tanto al macronivel del desarrollo societal como al micronivel de los sistemas educativos. En el macronivel, las sociedades modernas llevan

## discernimient

o.

40 años degenerando en indicadores fundamentales. Las brechas económicas no dejan de aumentar, el clima empeora, escasea el empleo, la tecnología tiene vida propia, y las personas son superficialmente más accesibles entre sí pero empáticamente más distantes. WILKINSON y PICKETT (2019) siguen analizando estas tendencias y observan una espiral descendente. Su libro *The inner level: How equal societies reduce stress, restore sanity, and improve everyone's well-being* explica minuciosamente los detalles de esta espiral, unos detalles que demuestran que la desigualdad entre las sociedades es una realidad evidente e incesante. La tendencia resultante es mayor estrés para todos, peor salud, menos confianza y la erosión de la cohesión social. La mayor desigualdad acaba por afectar negativamente a la inmensa mayoría de la población, incluidos los más privilegiados (WILKINSON y PICKETT, 2019, pág. XXI).

Así pues, en *El matiz* parto del hecho de que las sociedades son cada vez menos y menos iguales, una realidad que exige un liderazgo atento al matiz que sepa trascender de la superficie para reconfigurar y redirigir las tendencias. En el nivel micro o del subsistema, me centro en la educación porque una educación más sólida, mejor, *más igual y universal* es el mejor *antídoto* que tenemos para recuperar la salud de la humanidad y su buen estado. Los líderes educativos, ciertamente, tienen un cometido micro (cómo mejoro la situación local) y macro (cómo cambio la tendencia a la desigualdad de la sociedad). Voy a exponer diversos ejemplos concretos y detallados de liderazgo atento al matiz en acción que nos expliquen y orienten para cambiar positivamente nuestro futuro. No dudo en afirmar que estamos en un momento vital de nuestra evolución. El período de 2019-2030 será crucial, con el reloj del tiempo que no dejará de apremiarnos.

En este libro se habla mucho de proceso de cambio, de ideas sobre *cómo alcanzar el destino* propuesto, incluida la de cómo cambiar de ruta cuando sea necesario. Se habla también de otros muchos temas: cómo formar ciudadanos globales, desarrollar unas sólidas habilidades prácticas y conocimientos profundos y hacer

realidad la humanidad, incluido el objetivo fundamental de la igualdad, de modo que los mayores logros redunden en el aprendizaje de todos y la reducción de la brecha de rendimiento entre los grupos.

La buena noticia es que los líderes sensibles al matiz pueden enseñar a otros esta misma sensibilidad. Pero para ello hemos de meternos en el proceso de cambio y romper el ciclo de cambio superficial. Tenemos que hacer el matiz más accesible. Este es exactamente el objetivo de este libro. Todo lo que le pido al lector es que esté dispuesto a abrir la mente y cultivar los *tres hábitos del matiz* de los que me ocupo en los capítulos que siguen: **determinación colectiva, adaptabilidad y una cultura de responsabilidad**. Recuerde un punto esencial: el matiz se refiere a nuevas culturas y formas de pensar y actuar, y no de seguir una lista de comprobación *ni una serie de pasos* predeterminada.

Mi mensaje es que el lector se sorprenda, y que otros se sorprendan, al convertirse en líderes atentos al matiz: deben dominar los tres hábitos del matiz pero, sobre todo, interiorizar su significado profundo. En las páginas que siguen, trabajaremos con una serie de ejemplos relativos a cada uno de esos hábitos. Sacaremos conclusiones claras sobre la necesidad y la naturaleza del matiz en los ámbitos educativos de todo el mundo. Retomaré la imagen global. Los líderes con sentido del matiz, por definición, prestan minuciosa atención a las imágenes grandes y pequeñas y a sus interconexiones. Nada que sea fundamental pasa desapercibido. Son estos líderes, y su abundancia, quienes hacen que el mundo gire.



# 1

## Naturaleza y necesidad del matiz

---

### **EL MATIZ: UNA DIFERENCIA SUTIL O UNA TONALIDAD DE SIGNIFICADO, EXPRESIÓN Y SONIDO**

---

¿Conoce el lector a alguien que sea un genio en tecnología y completamente inepto en estrategia? ¿Algún líder que tenga buenas ideas pero sea un ingenuo en política? ¿O sabe de alguna persona que use una determinada estrategia de cambio con resultados excelentes, mientras que otra que use esa misma estrategia y fracase estrepitosamente? ¿Y alguien que trabaje muchísimo sin apenas avanzar mientras que otro emplea la mitad del tiempo y consigue el doble? La diferencia puede estar en el matiz. Las personas que no aprecian el matiz se contentan sin darse cuenta con lo superficial. La sociedad es cada vez más compleja, y los líderes ansían ser claros porque así se lo exigen sus seguidores. Es una trampa evidente. Los líderes son susceptibles a las soluciones estándar. Quienes las



buscan o corren el peligro de caer en ellas (la mayoría de los líderes) inevitablemente fracasan. La respuesta del matiz es no buscar lo obvio, sino el significado juntamente con las personas implicadas. Cuando se encuentre, será más claro, profundo y duradero. En una palabra, se convierte en *aprendizaje* consolidado.

---

## SUPERFICIALES FRENTE A DETALLISTAS

---

En el campo de la educación, prácticamente todos los distritos escolares creen que hacen lo correcto: tienen unos objetivos, aplican los estándares de alumno y profesor, consideran los datos sobre el aprendizaje del alumnado, implementan comunidades profesionales de aprendizaje, etc. Sin embargo, en la mayoría de los distritos no se fomenta el logro del alumno. Por otro lado, hay algunos distritos que se ocupan de elementos parecidos a los de los distritos de poco éxito, pero los plantean de forma distinta: más como principios orientadores para descubrir actuaciones concretas que produzcan resultados. En este libro vamos a analizar la diferencia entre estos dos tipos de liderazgo. Al primer tipo de líderes les voy a llamar, un tanto injustamente, los *superficiales*. No desean necesariamente estar en este nivel de superficialidad, pero no saben qué otra cosa pueden hacer. Es posible, incluso, que desconozcan que impulsan una marcha atrás que empeora las cosas.

---

Los  
superficiales  
tratan los  
problemas  
como algo  
"técnico":  
tratan de

A los del segundo tipo les voy a llamar los *sensibles al matiz*. Los superficiales tratan los problemas como algo "técnico": tratan de encontrar soluciones graduales adecuadas. Los sensibles al matiz trabajan con principios fundamentales que conducen a acciones ajustables. Es una distinción similar a la que Ron HEIFETZ y Marthy LINSKY (2017) establecen entre problemas técnicos y problemas de adaptación, de los que me voy a ocupar con mayor detalle en lo que respecta al liderazgo