

El Trabajo en Equipo y la Construcción de Acuerdos

Objetivos

- Conocer los diferentes roles que interactúan en los equipos de trabajo y las herramienta adecuadas para su selección.
- Conocer los métodos y técnicas de conducción de equipos de trabajo.
- Analizar los elementos de la comunicación personal y organizacional que favorecen el desarrollo del equipo.
- Conceptualizar los principios de un estilo de liderazgo que promueva el trabajo en equipo.
- Desarrollar las capacidades que facilitan la interacción entre personas.

La construcción de acuerdos es un proceso que lleva tiempo y a lo largo del cual deben explicitarse las diversas posiciones de las personas. La situación contraria genera “falsos consensos” que se traducen en la no aplicación de lo convenido.

La gestión de la participación supone un estilo de dirección en el que se busca el compromiso de todo el equipo y por ello hace necesaria la adquisición de ciertas competencias que hacen a la coordinación de los equipos de trabajo y a la delegación.

El equipo de trabajo es un grupo de personas que realizan un proceso colectivo, donde cada uno aporta sus conocimientos, experiencias, habilidades, motivaciones y sentimientos en beneficio del grupo para conseguir que el resultado final sea superior a la suma de los aportes de cada uno.

1. El cambio estructural de las Organizaciones

Revisemos algunos conceptos ya trabajados en apartados anteriores:

El concepto de “organización” dentro del contexto social de cambio evolucionó, en los últimos años, de mecanicista a orgánico y de orgánico a organizacional.

Cuando la organización era considerada como una “**máquina**” no se le atribuía propósito propio, sólo se consideraba como un instrumento de sus propietarios para que estos persiguieran objetivos: las utilidades.

Considerada como un “**organismo**”, tendría como principales propósitos el sobrevivir y crecer, adaptándose continuamente a las exigentes condiciones del medio.

Si se la ve como una “**organización que aprende**”, pasa a tener responsabilidad para con todos sus integrantes y para con la sociedad, el sistema mayor del que es parte. Su principal propósito es desarrollarse ella misma y alentar y facilitar el desarrollo de todos sus participantes, particularmente el de sus miembros.

El desarrollo es un proceso de incremento continuo de la capacidad para satisfacer los deseos propios y los de los demás. El desarrollo así concebido es una cuestión tanto de motivación y aprendizaje como de riqueza y puede tener lugar con o sin recursos.

Sin embargo, debemos tener claro que el efecto del desarrollo sobre los recursos es más importante que el efecto de los recursos sobre el desarrollo:

mientras más desarrollado esté un sistema o un individuo con propósitos, menos dependerán de los recursos externos y más eficientemente podrán utilizar y crear recursos para mejorar su calidad de vida.

De la misma manera sucede con las organizaciones. En esta situación constante de cambio se ve impulsada no sólo a la necesidad de generar recursos para sostenerse en un mercado competitivo, sino también a desarrollar y hacer crecer a sus miembros.

1.1 El rol del líder y el cambio organizacional

La calidad del líder, el liderazgo, siempre ha sido, y seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana. Pero, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de coordinación como la dificultad de hallar líderes para ocupar esos puestos, se han acentuado notablemente.

Recordemos:

Operar en este nuevo medio ambiente exige algo más que experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional; exige liderazgo.

Dice John Kotter:

“Un ejército puede realizar sus funciones en tiempo de paz de forma adecuada, con una buena administración y una buena dirección, siempre que disponga de un verdadero liderazgo en su cúspide. En tiempos de guerra, un ejército sigue necesitando una administración y una dirección competente a todo lo largo de su escala jerárquica, pero no puede funcionar sin enormes cantidades de liderazgo en -virtualmente- todos sus niveles”.

La necesidad de liderazgo no se detiene en los altos niveles ejecutivos. Las organizaciones se están dando cuenta, que en sus mandos inferiores, sus empleados profesionales y sus técnicos necesitan adoptar el papel de líderes en sus respectivos campos de acción.

2. Liderazgo

La palabra “liderazgo” se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria:

- para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos.
- para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera que exhiban su liderazgo (primera definición).

El liderazgo efectivo

Un “líder efectivo” conduce a la gente en una dirección que es la que realmente le conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos de que dispone. No se apoya en la parte sórdida de la naturaleza humana.

Liderazgo efectivo es el proceso de:

- crear una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses legítimos a largo plazo de las partes que participan;
- desarrollar una estrategia racional para acercarse a una visión;
- conseguir el apoyo de los centros fundamentales del poder, cuya colaboración, cumplimiento o trabajo de equipo son necesarios para llevar a cabo tal acercamiento;

- incentivar a aquel grupo de personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

Liderar, no es lo mismo que “gerenciar”. Aunque no se trata de conceptos incompatibles, ya que ambos son cada vez más necesarios en los puestos de dirección no significan exactamente lo mismo.

Veamos de que se trata: Lo básico del “gerenciar” es realizar el proceso de planificación, elaborar los presupuestos, organizar y controlar cierta actividad mediante el uso de técnicas científicas y de autoridad formal.

En definitiva, este tipo de liderazgo es el que permite operativizar en una organización el sistema de gestión “Dirección por objetivos”; y es, por lo tanto un estilo de dirección que tiene como objetivos básicos:

- Contar con una organización que permita delegar, con la seguridad de que el compromiso y la responsabilidad están implícitos.

- Satisfacer los requerimientos de la Organización y, a la vez, promover el crecimiento y desarrollo de las personas.

2.1 El líder como Formador

Como hemos dicho ya, aprender es un proceso a través del cual ampliamos nuestra capacidad de hacer y de entender.

Tal como lo afirmamos en capítulos anteriores, en las organizaciones educativas mucho de lo aprendemos es consecuencia del día a día que compartimos con otros. Espontáneamente aprendemos que se premia, que se castiga, de que se puede hablar, y que es preciso ocultar, que palabras conviene utilizar o evitar y como relacionarnos con quienes. Los adultos aprendemos lo que vivimos en las organizaciones en las que trabajamos

La organización enseña de manera cotidiana y no planificada.

Los cambios en el entorno nos obligan a generar nuevas respuestas, a la vez estas nuevas respuestas originan nuevos cambios en el entorno, el círculo parece no cerrarse nunca, nada es definitivo, toda respuesta es provisoria.

En el marco de estos desafíos el líder de equipo es hoy más que nunca valorado por su capacidad ‘para facilitar el aprendizaje de sus colaboradores.

Tal vez más de lo que nos demos cuenta, el puesto de trabajo presenta infinidad de oportunidades para aprender. Cuanto puedan las persona aprovechar estas oportunidades y crecer profesionalmente, depende en gran medida de su propia capacidad para mantenerse alertas. Y también depende de las habilidades del líder para ayudar a comprenderlas.

El líder es el principal agente educativo de su equipo de trabajo. Capacitar gente es una de las condiciones básicas para contar con un equipo apto para asumir responsabilidades.

¿Que enseña el líder?

Hagamos un repaso de los aspectos centrales que puede enseñar el Líder:

- Puede enseñar la ejecución de tareas.: el qué, el cómo, el cuándo.
- Puede enseñar los parámetros que permitan conocer que una tarea esta bien hecha.

De este modo la gente aprenderá no sol a ejecutarla sino también a autoevaluarse

- Puede enseñar también los fundamentos de la tarea, es decir los criterios que soportan la ejecución. Esto permitirá a la gente ir mas halla de lo específico del problema puntual: detectar problemas, identificar causas de los problemas, inventar soluciones, monitorear lo cotidiano de las soluciones.

- Puede enseñar la inserción de la tarea en un marco más amplio. Así los colaboradores comprenderán el sentido del trabajo que llevan a cabo y se tornaran conscientes de la contribución que prestan.

También puede enseñar a identificar obstáculos personales para el buen desempeño. En este caso el foco se desplaza de la tarea en si misma a las competencias de la persona. Si cada colaborador puede detectar sus propias dificultades para hacer frentes a los desafíos es menos probable que comete sistemáticamente los mismos errores.

- Finalmente puede enseñar a identificar competencias ya desarrolladas. Cada colaborador es fuerte en algo domina algún ámbito profesional específico. Habitualmente ese dominio desapercibido porque estamos acostumbrados a señalar más claramente lo que sale mal y dar por sentado aquellos que sale bien.

Si embargo, el reconocimiento de las propias fortalezas (las capacidades ya desarrolladas que permiten obtener buenos resultados es fundamental para aprender algo nuevo.

El aprendizaje se produce cuando una persona amplía su aptitud para hacer y para entender. Esto supone como primer paso hacer pie en los conocimientos y experiencias adquiridos para poder advertir en que casos se producen el resultado esperado y que nuevos conocimientos y experiencias se necesitan para hacer frente a nuevos desafíos.

2.2 El líder como Couch.

Las organizaciones actuales nos proponen revisar el concepto de coaching ampliando la forma en que interpretamos e intentamos influir en el desempeño de nuestros colaboradores.

Repasemos este concepto: Una organización es una red compleja de conversaciones en las que intercambiamos puntos de vista y coordinamos acciones con otros. En estos casos nuestras acciones evocan las acciones de

otros: lo que hacemos o dejamos de hacer genera en otro una acción particular. Aprender a identificar esta trama nos ayudara a reflexionar acerca del desempeño de nuestros colaboradores de manera comprensiva.

- ¿En que medida mi conducta como coach refuerza aquello que estamos proponiéndonos modificar o evitar?

- ¿Que debería pasar en el equipo de trabajo para que el cambio que queremos lograr sea posible y no rebote?

En síntesis comprender el desempeño como el resultados de un sistema integrado por múltiples factores que interdependiente unos de otros puede ampliar perspectivas y ayudarnos a encontrar alternativas mas eficaces.

Las personas comprendemos lo que ocurre a partir de nuestra subjetividad. En consecuencia , la conversación entre el coach y colaborador es un encuentro entre diferentes perspectivas .

Desde la propia perspectiva nos resulta difícil emitir juicios de valor acerca de la forma en que se desempeña un colaborador, sin embargo desde su perspectiva, la forma en que

actúa puede ser consecuencia necesaria de sus pensamientos y valores. Olvidar esta diferencia genera reacciones defensivas que no hacen más que reforzar lo que queremos cambiar.

Lo que decimos y como decimos, lo que omitimos, tiene consecuencias. Al Hablar estamos haciendo un recorte en la toma de la realidad algunos hechos, deja otros de lado.

Existe una distancia inevitable entre lo que decimos y lo que hacemos. En una conversación de coach podemos desplegar, coach y colaborador una variedad de alternativas de acción. Sin embargo la capacidad para llevar a la práctica estas acciones palmadas requiere de habilidades específicas.

El Coach como herramienta para promover aprendizajes

En inglés se llama coach al director técnico de un equipo deportivo. Si pensamos en el fútbol, por ejemplo fácilmente podemos hacernos una idea cabal de los que significa ser Coach.

Los técnicos de cualquier equipo exitoso son especialistas en lograr el mejor rendimiento de la gente. Saben de fútbol, pero no solo eso los hace buenos sino su capacidad para sacar lo mejor de cada jugador, de hacerlos brillar a la altura de sus talentos.

El coach apuntala el crecimiento del equipo centrándose más bien en remover los obstáculos.

La palabra coaching alude a la forma privilegiada en que los líderes ayudan a su colaborador a mejorar su desempeño. Se trata de un proceso de acompañamiento a través del cual el responsable del equipo ayuda a visualizar su desempeño real, a identificar las barreras que inhiben el desempeño esperado, a planear estrategias que le permitan superarlas y a sostener ese logro a lo largo del tiempo.

Es este un proceso único, en tanto que cada persona necesita un tipo de intervención diferente. Porque lo cierto es que un desempeño bajo puede atribuirse a causas muy diversas: la falta de entusiasmo, conflictos personales, desconocimiento acerca de los estándares de desempeño deseado, capacitación ineficiente.

Ser coach implica sintonizarse con la persona para comprender sus puntos de vistas y sus formas de actuar.

3. Las relaciones interpersonales en el equipo de trabajo

Diferencia entre “grupo” y “equipo” de trabajo

Los términos “grupo” y “equipo” no significan lo mismo en sentido estricto. Tampoco siempre se usa la palabra equipo con el mismo significado.

Generalmente se denomina “grupo” a un conjunto de personas que interactúan entre sí y que tienen alguna historia o propósito más o menos compartido.

Por ejemplo, no se usa la palabra grupo para definir al conjunto de pasajeros de un avión, porque no interactúan entre sí y porque el viaje no requiere más que una mínima coordinación entre ellos.

Se suele llamar grupo a un subconjunto de pasajeros que viajan juntos y reconocen algún rasgo común entre sí. A la tripulación de la nave podría denominarse grupo, o mejor aún, equipo.

Es factible hablar de grupos de estudio, pero en cambio no se habla de grupos de fútbol, ni de hockey. Parece que se pusiera una diferencia en el nivel de organización y diferenciación interna.

Se reserva la palabra equipo para describir a grupos de alto nivel de madurez en sus relaciones interpersonales, con cierta especialización y diferenciación interna, comparten un objetivo en común y tienen, al mismo tiempo, una alta interdependencia entre los mismos.

3.1 Etapas del desarrollo interpersonal

La palabra grupo designa un fenómeno natural entre los seres humanos, mientras que equipo distingue un fenómeno organizativo consciente. Los grupos atraviesan al menos cuatro etapas de maduración:

- **La primera etapa corresponde al grupo inmaduro.** El grupo se mueve en plan de cortesía. No se habla de sentimientos ni de temas conflictivos. Prevalecen las líneas aceptadas, se escucha poco, se ocultan las debilidades y, por falta de discusión, los objetivos son poco claros.

- **En la segunda etapa el grupo está en condiciones de experimentar.** Sus integrantes ya han transitado la etapa de cortesía y tienen en claro que el grupo no se destruye si se encararan algunos conflictos. También saben que les interesa pertenecer en ese grupo. Es una etapa conflictiva en la vida de cada grupo. Se discuten asuntos más arriesgados, se consideran puntos de vista más amplios, se explicitan sentimientos personales y se escucha un poco más.

- **En la tercer etapa, el grupo ya está consolidado como tal.** Es capaz de un trabajo metódico, comparte procedimientos aceptados y ha logrado acuerdos importantes, algunos explícitos y otros implícitos, sobre como trabajar.

- **La cuarta y última etapa corresponde a un grupo maduro, de alta flexibilidad.** Generalmente un buen equipo se encuentra en esta fase de desarrollo, aunque no todo grupo en esta etapa sea un equipo. Los grupos de este nivel de madurez han encontrado su forma de liderazgo, hacen un buen uso de los recursos y establecen prioridades reconociendo sus obligaciones personales.

¿Qué pasa con el equipo?

A veces la gente dice “nosotros trabajamos en equipo” para referirse apenas a tareas de colaboración entre distintas áreas o personas, siendo incapaces de referir exactamente quiénes componen el equipo.

Hay organizaciones que llaman “trabajo en equipo” a grupos de personas de una misma área o sector que comparten una tarea en común. En otros casos, equipos designa exclusivamente a grupos interfuncionales que tienen por propósito realizar resolver un problema o desarrollar un proyecto. Los primeros equipos son permanentes y tienen a su cargo tareas rutinarias, los segundos son transitorios y se relacionan con las rupturas. Cada

uno de estos diferentes tipos de equipos plantean necesidades organizativas y de capacitación diferentes.

Mientras que el trabajo colaborativo entre áreas apenas requiere buena voluntad, los equipos permanentes de gente del mismo sector o área exigen algún manejo de reuniones y cierta especificación de objetivos comunes.

En este aspecto, es importante que el grupo pueda distinguir en sus reuniones al “proceso” (los factores implícitos que hacen al cómo suceden las cosas) del “contenido” (los factores explícitos que hacen al tema de la reunión).

Cierta habilidad para discutir sobre el proceso y el contenido de las reuniones le permiten al grupo evaluar su propio desempeño y, en alguna medida autodirigirse.

4. La comunicación en el equipo de trabajo

Trabajo en equipo: requisitos y beneficios

La moderna concepción de las organizaciones implica el desarrollo de estrategias que favorezcan un adecuado clima de trabajo en equipo. Se parte del principio de que las personas trabajan mejor cuando se generan en un determinado sector procesos relacionales y de comunicación que estimulan la colaboración mutua para el logro de los objetivos de la unidad.

Pero otra parte, hoy se habla más de asignación a un proyecto de trabajo que asignación de tareas rutinarias; y ello, necesariamente, conlleva la idea de equipo de trabajo, donde cada integrante se siente parte de la realización de un determinado proceso.

Si bien estas ideas pueden ser fácilmente adaptadas, lograr un adecuado clima de trabajo en equipo no resulta a veces tan sencillo. Para que personas distintas, con intereses e inquietudes diversas “sientan” que forman parte de un equipo, es necesario que el líder tenga en cuenta algunas cuestiones importantes. Estas cuestiones dependerán mucho del tipo de tarea que se realice en el sector y las características particulares de sus miembros, pero en general puede hablarse de los siguientes requisitos del trabajo en equipo:

- **Establecer claramente los objetivos**, es una necesidad básica del trabajo en equipo; hasta que no se definan metas comunes es imposible que cada uno aporte desde sus potenciales al conjunto.

- **Seleccionar a las personas adecuadas y asignar roles**. Una de las dificultades más grandes y que conlleve más tiempo es que cada integrante pueda sentir que desde sus capacidades personales está colaborando con el logro de las metas. Para ello, es necesario que el líder conozca profundamente a sus colaboradores y asigne, en base a

ello y a las características de la tarea, las responsabilidades más adecuadas.

- **Establecer las “reglas de juego”**. Todo equipo requiere saber cómo manejarse en situaciones normales de tarea, pero sobre todo en momentos de presión y adversidad. la claridad de estas “reglas” es directamente proporcional al rendimiento del equipo.

- **Fomentar la confianza, la cooperación y la comunicación**. Los aspectos relacionales inciden directamente en el rendimiento de un equipo de trabajo. No sólo es importante para el líder no desconocerlo, sino que debe generar estrategias que favorezcan, desde lo formal e informal, la vivencia de estas actitudes.

- **Desarrollar un plan y una agenda de trabajo;** es la condición que complementa el conocimiento de lo que se espera de cada integrante (los objetivos) y cómo hacer para lograrlo (reglas de juego). El plan de trabajo complementa la información necesaria sobre tiempos, requisitos y condiciones del producto / servicio final del equipo.

- **Compartir la información.** Un estilo de liderazgo como el que se intenta plantear promueve una auténtica delegación de responsabilidades; pero para concretarla y que el colaborador pueda hacerse responsable de su tarea es requisito que el líder comparta toda la información necesaria.

- **Compartir los resultados;** sean estos negativos o positivos, es la condición necesaria para que los colaboradores se sientan estimulados a seguir adelante en la acción.

Es muy probable que generar las estrategias que lleven a la práctica estos requisitos implique de parte del líder / supervisor y de los integrantes una gran cuota de esfuerzo inicial y tiempo.

Sin embargo, los beneficios que la implementación de estas prácticas trae al trabajo en equipo son más que significativos para la realización de las tareas. Consideremos algunos.

Un adecuado trabajo en equipo facilita:

- Simultaneidad en la acción.
- Mayor capacidad para la resolución de problemas.
- Mejor visión de las necesidades del cliente (externo o interno).
- Aumento de la creatividad.
- Mayor profundidad para el análisis de problemas.
- Mayor efectividad en los procesos que se realizan para el desarrollo de la tarea.
- Mayor compromiso de quienes participan en el trabajo o proyecto.

4.1 El proceso de la comunicación en las Organizaciones

En varias ocasiones hemos definido a las organizaciones como una “red de conversaciones” donde algunas personas realizan pedidos y otras prometen cumplir con ellos. Del buen funcionamiento de esta “red” depende la coordinación de acciones para la realización adecuada de las tareas. Y esto es tan válido para la organización en su conjunto como para cualquier sector dentro de la misma.

Tal como lo afirmamos en apartados anteriores, la gran responsabilidad del líder en este aspecto es generar instancias que faciliten una comunicación fluida entre los miembros del equipo, para asegurar el intercambio coordinado de información y el buen entendimiento entre las diferentes partes.

Para ello, es necesario comprender algunos elementos esenciales del proceso de la comunicación:

Es imposible no comunicarse. Los seres humanos siempre estamos comunicando cosas a través de diferentes lenguajes (verbal, gestual, corporal, etc). La ausencia de comunicación es definida, por algunos autores, como una forma de comunicación.

Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional; donde el segundo condiciona al primero.

La comunicación debe ser vista como un proceso sistemático que incluye: emitir, procesar y responder.

La responsabilidad de la comunicación recae en el emisor; entendiendo como emisor de un mensaje a aquel que tiene intención de comunicar algo.

Emitir el mensaje es sólo una parte del proceso; saber escuchar es el ingrediente fundamental. Escuchar eficazmente consiste en comprender lo que los otros nos quieren expresar y esto es esencial para favorecer el mutuo entendimiento.

4.2 Responsabilidades del líder

Para generar un buen clima de comunicación para el trabajo en equipo, el líder debería contemplar las siguientes responsabilidades básicas:

- Escuchar y tener en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores.
- Esforzarse para que exista siempre un franco y amplio intercambio de ideas en las reuniones del equipo de trabajo.
- Fomentar la cooperación y la búsqueda común de objetivos, más que la competitividad interna.
- Promover oportunidades de intercambio de ideas y comunicación formal e informal, independientemente de los niveles jerárquicos.
- Alentar a los colaboradores a trabajar en equipo tanto dentro del propio sector como con los demás sectores de la empresa.
- Realizar en forma periódica adecuados feed-backs grupales.

5. La participación y el trabajo en equipo

Introducción

Un principio en el que todos parecen coincidir es la alta valoración de la participación en las instituciones. No obstante, es necesario definir con más precisión qué se entiende por participación, cuáles son las posibles instancias o estilos y por sobre todo cómo promover y gestionar la participación del conjunto de los actores institucionales.

Podría establecerse una graduación en la participación que va desde el nivel más bajo, que consiste en informarse hasta el más alto de impulsar y ser factor constitutivo de los proyectos. La participación es un proceso que requiere aprendizaje de las distintas partes: quien convoca debe poder delegar tareas, admitir diferentes estilos de resolución, ser tolerante a los “desarreglos” que pudieran producirse, quien es convocado deberá aprender a hacerse cargo de su parte de responsabilidad, a trascender la mera posición de ser informado a la de involucrarse activamente.

La constitución de equipos de trabajo, la preparación de reuniones eficaces y un análisis del tema del poder, se abordan en este capítulo como elementos que intervienen en la conducción de procesos de participación.

Uno de los términos que circula con más frecuencia es el de consenso. Pero ¿qué significa consenso? Se define consenso como consentimiento que a su vez puede significar “cree, tener por cierto” y “condescender en que se haga algo”.

En la práctica, generalmente el consenso acaba pareciéndose más a una concesión que a una creencia real. Se persigue el consenso con la esperanza de que aquello que se ha acordado en grupo, o que nadie ha rechazado abiertamente, evitará situaciones de conflicto y se cumplirá mejor por todos. Pero, desafortunadamente, no siempre se acaba llevando a la práctica aquello que se ha consensuado. El no debatir abiertamente las diferencias de opinión, las distintas posiciones teóricas e ideológicas termina por producir “falsos consensos”, acuerdos aparentes que se diluyen en la puesta en práctica.

Los errores principales a la hora de conseguir consensos son:

1. **A menudo es más importante conseguir el consenso que el contenido del mismo.** Se persigue como principal objetivo evitar el conflicto y no la solución del problema a tratar.

2. **Es aceptado como válido un sistema de votaciones ordinario,** en el que la mayoría se impone a las minorías. Esta lógica que es buena socialmente deja de serlo en la búsqueda de soluciones: La solución más votada no tiene porqué ser la mejor.

3. **Se organizan reuniones aparentemente participativas para que se aprueben resoluciones que ya estaban previstas con anterioridad.** De hecho no se busca la participación sino la aprobación.

4. **Se imponen las argumentaciones y soluciones de los participantes más extrovertidos frente a la escasa participación de los más prudentes.** Lo que en ningún momento significa que unos tengan más razones que los otros.

Para evitar estas situaciones es conveniente tener claro acerca de qué cuestión concreta se establecerán acuerdos y con qué dinámica se hará la discusión.

6. La toma de decisiones en grupo. La búsqueda del consenso.

Para evitar que la búsqueda de consenso pase de ser una herramienta para la toma de decisiones a convertirse en un objetivo en sí mismo, el grupo que se reúne para tomar decisiones en equipo debe partir de la base de:

- que cada uno puede tener una parte de la solución del problema,
- que esta solución se construye a partir de la información y el punto de vista que aporta cada uno y
- que el compromiso colectivo es la mejor manera de garantizar el éxito de la puesta en marcha.

Para ello, se puede tender a desarrollar reuniones en las que todo el mundo opine cuál es la mejor solución y a través de un sistema de votaciones, matizado por discusiones de grupo, se llegue a soluciones generalmente complejas. Este método de trabajo puede comportar grandes errores.

En primer lugar, parte de la idea que lo que más personas creen más cierto y correcto es, lo que en sí mismo ya es un error.

En segundo lugar, parte del principio de que la solución puede hallarse entre las personas que asisten, sólo hay que descubrirla y consensuarla: segundo gran error. La suma de incertidumbres en la búsqueda de la solución sólo puede aportar una solución dudosa y en consecuencia, poco respetada posteriormente.

Es más conveniente discutir sobre **criterios y métodos de solución** que sobre cuál es la solución correcta. El consenso así, será mucho más potente.

Por ejemplo, en lugar de discutir cómo se distribuyen las tareas de organización internas de la escuela entre todos los docentes, es más efectivo acordar qué criterios deben valorarse y con qué modelo de ponderación. Esta discusión puede ser más sencilla de resolver. Después, aplicando los criterios a la situación, se consigue un resultado que va a ser mucho más respetado, se ahorraran muchos conflictos y enfrentamientos durante y después de la reunión.

La construcción de objetivos comunes

En la literatura sobre gestión a menudo se expresa que el directivo debe planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de su equipo de trabajo, sin embargo podemos comprobar que usualmente el tiempo se invierte en otras tareas: atender al teléfono, completar formas administrativas, reuniones con los compañeros, atender las demandas de los padres.

A pesar de ello, es imprescindible contar con una planificación que permita que todo el equipo se dirija a un objetivo común, para conseguir que los esfuerzos individuales contribuyan para alcanzar coordinadamente las propuestas escolares que se hayan definido.

Planificar es un hecho en el que todos participamos de una forma consciente o inconsciente y estamos acostumbrados, no obstante es conveniente recordar algunos errores frecuentes:

- **Planificar no es adivinar.** No consiste en predecir el futuro, es tan sólo visualizar cómo se desea que sea ese futuro y la organización necesaria para que se pueda conseguir.
- **Planificar no se refiere a las decisiones futuras.** La planificación trata del futuro de las decisiones que se toman ahora.
- **Es habitual pensar que la planificación es un intento de eliminar los riesgos.** Y sin embargo ni siquiera es un sistema para minimizarlos. El resultado final de una buena planificación es el conocimiento y evaluación de los riesgos que se afrontan.

Existe, igualmente, la creencia de que las decisiones corresponden a los directivos únicamente y que, por extensión, la planificación de los objetivos comunes es una tarea estrictamente directiva. Nada más alejado de la realidad: si el objetivo es común y afecta a todos, todos pueden y deben intervenir en el proceso.

Uno de los elementos clave para la planificación es la definición de objetivos. Es conveniente que estos sean:

- **Concretos.** Debe ser claro, conciso y cuanto más breve mejor.
- **Evaluable.** Sino se convierte en una buena intención. Y eso no basta.
- **Ambiciosos.** Para que los objetivos sean motivadores no deben ser fáciles de alcanzar.
- **Alcanzables.** De la misma forma que deben ser ambiciosos han de ser al mismo tiempo alcanzables. De lo contrario provoca frustración.

Los objetivos deben estar integrados en un programa o gran objetivo común, deben ser coherentes y ayudar a impulsar proyectos mucho más valiosos y con un sentido más profundo que el simple objetivo operativo.

La planificación y la definición de objetivos no son un objetivo en sí mismos. Son herramientas que ayudan en su trabajo en las instituciones educativas. No tienen un valor sustantivo sino un valor operativo.

De la gestión participativa a la gestión de la participación

La participación del conjunto en la toma de decisiones no significa que se comparta la responsabilidad de la gestión en el mismo nivel, entre todos. En cualquier organización todos los niveles tienen bien definidas sus responsabilidades y éstas siempre serán suyas, no del equipo, aunque éste haya participado en la decisión.

Compartir la responsabilidad no significa abandonar la responsabilidad

Un directivo que expande la responsabilidad no deja por eso de mantener la dirección del grupo, enseñarle y darle retroalimentación adecuada sobre su desempeño. La participación es una muy buena herramienta para la motivación e identificación de los miembros del equipo en un proyecto común.

Pero es útil diferenciar el sentido de las expresiones “**gestión participativa**” y “**gestión de la participación**”. La primera puede connotar cierta dilución de responsabilidades. La segunda se refiere a un estilo de dirección en la que se busca el compromiso de todo el equipo.

Cuando las soluciones a los problemas vienen impuestas desde arriba, el porcentaje de fracasos es bastante elevado. La gente no se siente responsable de la solución cuando ha tenido muy poca o ninguna participación en el proceso de decisión.

6.1 El trabajo en equipo: ventajas y limitaciones

Sin embargo, no todo son ventajas en los equipos de trabajo. Constituir un equipo y trabajar como tal requiere esfuerzo y tiempo: esfuerzo personal para comunicar mejor y para entender mejor a los demás, requiere conseguir unir las diferentes perspectivas en un esquema común, precisa de tiempo y, a veces, de paciencia.

No siempre se dispone de tiempo o de la energía necesaria para encarar un problema en equipo. Las crisis requieren soluciones excepcionales y las urgencias se han de resolver de forma extremadamente ágil, y no siempre va a resultar posible resolverlo de forma participativa.

Resolver los problemas en equipo no es fácil y requiere invertir muchos esfuerzos, pero vale la pena. Sin embargo, cuando no se ve claro, cuando se cree que el equipo no aportará nada o que simplemente demorará decisiones obvias, no es operativo que se constituya.

Para que un equipo de trabajo sea realmente eficaz debe contener estilos personales bien distintos que permitan que los miembros se puedan complementar entre ellos.

Integración supone involucrar a los miembros del equipo
en la resolución de problemas y toma de decisiones

La base del trabajo de un director de equipo es
aceptar las diferencias personales como base para
enriquecer a los grupos y buscar los mecanismos que
permitan integrar estas diferencias en un todo común

En cualquier institución existen temas clave que son la base de las diferencias entre las personas, algunos de ellos tienen que ver con estilos para relacionarse con los demás, con las formas de reunir y utilizar la información, con las formas de tomar las decisiones o con

cómo prefieren organizarse a sí mismos y a los demás. El trabajo colectivo como todos los procesos requiere ser aprendido y aprender, lleva un tiempo.

Antes se mencionó la participación como potenciador de la eficacia y de la eficiencia de los equipos de trabajo y su importancia en el interés de las personas por identificarse con un proyecto común,

Se trabajarán algunas estrategias para su desarrollo en la práctica:

1. Presente un objetivo claramente definido.
2. Comparta los problemas y las oportunidades importantes con los miembros de su equipo. Confíe en ellos.
3. Use un lenguaje común y cómodo para todos los participantes.
4. Valore todas los aportes de cada participante.
5. Evite plantear los problemas en forma de solución. Por ejemplo: “El problema es que nos faltan dos docentes para...”
6. Jamás culpe a otros de los problemas que hay que solucionar.
7. Evite que las personas se sientan agredidas, especialmente, por parte del coordinador de la reunión.
8. Cuando los temas sea controvertidos, trate de discutirlos en una reunión de exploración de posiciones previa.
9. Intente desarrollar las habilidades de facilitación y comunicación, combinando la función de dirección con la de integración.

Una de las claves a tener en cuenta es que la buena comunicación es la principal herramienta para conseguir una adecuada integración de lo equipos de trabajo.

Las reuniones de trabajo

Es frecuente tener la sensación de haber participado en demasiadas reuniones, mal organizadas y aburridas, a menudo innecesarias y casi siempre excesivamente largas.

Eliminar las reuniones no sería una buena solución. Sin reuniones la comunicación desaparecería en buena medida o se transformaría parcialmente.

La pregunta clave en este punto es : ¿por qué reunirse? ¿Por qué convocar una reunión en un momento dado?

Un equipo de trabajo actúa completa e integradamente cuando está reunido, en este sentido, las reuniones cumplen un papel de adhesión e integración con respecto a un grupo. En esta dirección las reuniones del grupo cumplen importantes funciones:

1.- Una reunión es el lugar donde el grupo revisa, pone al día y añade datos a sus conocimientos como tal grupo. Esta asociación no sólo ayuda a todos los miembros a hacer sus tareas más inteligentemente, sino que también incrementa la rapidez y la eficiencia de todas las comunicaciones entre ellos.

2.- Una reunión permite a cada individuo captar la ayuda colectiva del grupo y el modo en que su propio trabajo y el de cualquier otro puede contribuir al triunfo del grupo.

3.- Una reunión crea en todos los asistentes un compromiso hacia las decisiones tomadas y los objetivos perseguidos.

No obstante no alcanza el objetivo de integración como motivo para la realización de la reunión. La cohesión del grupo se logra alrededor de la **tarea**.

Un equipo de trabajo sin tarea va perdiendo fuerza hasta diluirse.

Por eso, conviene tener en cuenta ciertos elementos esenciales para que una reunión pueda ser considerada eficaz:

1.- **Buenas razones.** Si la respuesta a la pregunta ¿es realmente necesaria esta reunión? es afirmativa, entonces la pregunta posterior es ¿qué debe pasar una vez finalizada la reunión? Si la respuesta no es muy concreta, la reunión no debe convocarse.

NUNCA EMPIECE UNA REUNIÓN SI NO TIENE CLARO

QUÉ QUIERE CONSEGUIR DE ELLA.

2.- **Los participantes adecuados.** Las personas que deben asistir a su reunión son aquellas que necesitan saber o pueden contribuir al objetivo con sus conocimientos. Los demás no deben ser invitados. Olvide el pensamiento "cuantos más, mejor", incluso olvide convocar con criterios de cortesía, esto le puede llevar a resultados de "cuantos más, peor".

Igualmente es conveniente mantener el siguiente principio:

SEGÚN AUMENTA EL NÚMERO DE PERSONAS A UNA REUNIÓN, LA DURACIÓN DEBERÍA DISMINUIR.

3.- **Un espacio adecuado :** Si usted está incómodo, si el grupo no se siente físicamente bien porque hay un exceso de calor o frío, ruido, suciedad, falta de espacio, si no hay lugar para tomar notas o una distribución del espacio que no permite que todos se vean las caras, la reunión fracasará. Una buena sala no garantiza el éxito. Una mala sala le asegura el fracaso.

4.- **Un buen material.** Es importante que antes de empezar todo esté en su lugar. Si hay que entregar documentos que estén fotocopiados y clasificados, si

hay que discutir en grupo tener preparada una pizarra, si hay que presentar datos disponer de medios de apoyo correctos.

5.- **Una buena convocatoria.** Las personas que asisten a una reunión deben saber por qué lo hacen y en qué condiciones participan. No se puede participar correctamente si no sabemos qué debemos hacer. Se debe enviar una **agenda** previa que contenga:

a) Donde se realizará la reunión.

b) Hora de inicio.

c) Hora de finalización.

d) Personas convocadas.

e) Tema general de la reunión.

f) Orden del día.

g) Indicación de los documentos que se adjuntan.

h) Indicación de los documentos que los participantes deben aportar durante o antes de la reunión.

6.- **Una coordinación competente.** Una reunión sin un objetivo claro y sin una dirección clara pasa a convertirse en una charla entre amigos. ¿Qué significa un coordinador competente? He aquí sólo algunas pautas:

a) Debe saber muy claramente por qué convoca y a quién convoca.

b) Debe facilitar la participación de todos los miembros de la reunión.

c) Debe sacar las conclusiones del grupo.

d) Debe saber controlar las situaciones de conflicto que se puedan dar.

La delegación de tareas en forma eficaz.

Dondequiera que un grupo de personas está trabajando junta, la delegación se hace necesaria. Se debe establecer algún proceso para repartir el trabajo que debemos hacer y las decisiones que se deben tomar.

Veamos cuáles son algunos de los beneficios que puede aportar un sistema de delegación:

Para el Director

- Mejora la calidad del trabajo
- Permite dedicar más tiempo a las tareas esencialmente directivas.
- Proporciona conocimiento de la capacidad de los miembros del equipo
- Permite que otros le cubran durante su ausencia.
- Distribuye de forma eficaz la carga de trabajo
- Desarrolla las cualidades de liderazgo
- Da seguridad en el trabajo
- Reduce los costos mediante decisiones más eficaces.
- Se gana tiempo.
- Se logran ideas.

Para los miembros del equipo

- Hace el trabajo más satisfactorio.
- Proporciona estímulo.
- Desarrolla habilidades y conocimientos.
- Mejora las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Permite el desarrollo profesional
- Desarrolla la confianza.
- Favorece el aprendizaje de nuevas habilidades.
- Favorece la comprensión de la escuela como organización global.
- Estimula el trabajo en equipo.
- Fomenta la iniciativa y la competencia profesional.
- Crea un ambiente favorable.

Sin embargo no todo se puede delegar, tenga presente las siguientes orientaciones de lo que no es conveniente delegar en otros

- * La función de establecer los objetivos comunes de la escuela.
- * Problemas de clima y relaciones interpersonales entre miembros del equipo.
- * Coordinación entre miembros cuando hay situaciones de tensión y conflicto.
- * La revisión y control de las tareas de los compañeros de trabajo.
- * Las recompensas y sanciones.
- * Aquellas tareas para las cuales no existan personas suficientemente capacitadas para llevarlas a cabo.

Finalmente, considere estas **recomendaciones para poder realizar una delegación correctamente:**

- 🕒📌 **Explique la importancia de la tarea que está delegando.**
- 🕒📌 **Cerciórese de que ha sido bien comprendido.** Se puede creer que el trabajo es tan sencillo y claro que cualquiera lo entendería, no obstante hay que asegurarse que los están comprendiendo exactamente lo mismo.
- 🕒📌 **Garantice libertad de acción.** La manera de hacer de los demás no está siempre mal, simplemente es diferente. Siempre que sea posible, otorgue la libertad de actuación personal que necesita la persona a la que está delegando.
- 🕒📌 **Permita que el trabajo sea un reto, que no sea una simple tarea más.** No delegue trabajo, delegue objetivos, comparta responsabilidades no solo procesos de trabajo.

🕒🎯 **Fije objetivos.** Se trabaja mejor cuando cada persona sabe lo que tiene que hacer y cómo se va a evaluar el resultado.

🕒🎯 **Sea razonable.** No defina objetivos inalcanzables ni demasiado obvios o carentes de estímulo. Deleque aquello que le hubiera gustado que le delegaran a usted.

🕒🎯 **Otorgue la autoridad necesaria.** Cuando se asigne un trabajo debe delegar también la autoridad y el poder de decisión necesario para poderlo realizar.

Confíe en la persona en la que ha delegado.

Expresa reconocimiento por el buen trabajo que pueda realizar.

Permita a la persona delegada aceptar su responsabilidad tanto por el buen trabajo como por el mal trabajo efectuado.

Comparta las preocupaciones del otro, no lo deje solo.

Elimine las excusas. Si el trabajo es difícil acepte que lo es, si existe el error acéptelo como tal, pero no entre en el juego de las excusas. La responsabilidad debe ser plenamente asumida.

Convierta la delegación en un proyecto atractivo.

No espere la perfección, usted tampoco la consigue normalmente.

Explíquese con claridad.

...y finalmente acepte y permita el error del otro, puede ser parte de su propio aprendizaje.

CAPÍTULO VI: SUPERVISIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA.

Introducción

El supervisor ocupa un lugar estratégico entre la administración central que diseña las políticas educativas y las instituciones escolares. En este marco la importancia del rol del supervisor deviene de la fortaleza que le confiere su posición estratégica, entre las instituciones educativas y el nivel central encargado del diseño macro de las políticas educativas.

1. La supervisión educativa. Noción y significado

Es posible considerar la problemática de la supervisión escolar reflexionando tanto a partir del rol del supervisor, como del ámbito o campo en el cual desarrolla sus prácticas.

- **Desde el rol,** se hace hincapié en las funciones y tareas que desempeña cotidianamente y,

- **desde el ámbito,** se propone definir esas prácticas a partir del espacio en que se llevan a cabo.

La tarea habitual del supervisor se desenvuelve dentro de un amplio abanico de interacciones que provienen tanto de las necesidades de las instituciones educativas a su cargo como de los requerimientos de los organismos de conducción de la política educativa.

Este entramado de relaciones sociales, institucionales e interinstitucionales, en el que se vinculan y superponen esferas de diferentes niveles, políticas,

técnico-políticas, técnico-operacionales, etc., modela el sustrato sobre el que la supervisión debe tomar sus decisiones y asumir sus responsabilidades.

1.1 El campo de la supervisión

Para comprender el significado que adquiere el rol del supervisor, en el marco de los profundos procesos de transformación e innovación educativa, es imprescindible entender la identidad propia del campo de acción en el que se desempeña.

Las siguientes preguntas guían las reflexiones al respecto:

Desde un proceso de identidad propia del campo de supervisión:

- ¿Dónde está situada la supervisión?
- ¿Qué acciones está realizando?
- ¿A través de qué procesos y con qué resultados?
- ¿Cómo es el desempeño del rol del supervisor?
- ¿Qué causas y efectos explican y condicionan esta situación?

Desde la visión que orienta el cambio en el ámbito de la supervisión:

- ¿Cuáles son las funciones del supervisor?
- ¿Qué capacidades debe alcanzar para el ejercicio de su profesión?
- ¿Qué metodologías y estrategias debe conocer y manejar?

Interesa preguntarse aquí, antes que nada, por el lugar que ocupa el supervisor en el marco de los procesos de innovación educativa y, que supone pasar de una posición de poder en la organización jerárquica y vertical del sistema a una posición de líneas organizativas, que tiendan con su trazado e implementación a fortalecer los procesos de horizontalización y de autonomía propia de las instituciones escolares.

La tradicional estructura y funcionamiento del sistema escolar se encargaba de definir para el supervisor -“inspector”, en la definición oficial de entonces- ciertas funciones vinculadas con la toma de decisiones de carácter piramidal,

donde la información sólo remitía a una concepción vertical del poder, de arriba/abajo y de abajo/arriba reconociéndose, de esta forma, una vía unívoca en el manejo administrativo de la comunicación, camino sin retorno en el que ninguna institución escolar tenía, nunca, voz ni voto.

Este tipo de vínculo comunicacional, de carácter netamente centralista en la toma de decisiones planteó, ciertamente, una distancia insalvable entre los que tomaban las decisiones, en la cúspide de la pirámide y, quienes sólo tenían la posibilidad de obedecerlas en la base.

El supervisor era, en este marco, el funcionario encargado de garantizar, con fidelidad y firmeza, el tránsito de la información y de las decisiones adoptadas por los mandos superiores y, a la vez, debía velar por el riguroso cumplimiento de las mismas en el ámbito de las instituciones escolares.

Los procesos de descentralización educativo implica una efectiva redistribución de los ámbitos de toma de decisiones, desde el nacional hacia el jurisdiccional e institucional. Se constituye, en la autonomía escolar, la base para el desarrollo de proyectos que, de esta forma, atiendan a las necesidades reales y efectivas del entorno. Este proceso de transformación e innovación educativa debe verse acompañado, como no podía ser de otra manera, por la activa participación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

En este contexto es indispensable situar el estratégico papel del supervisor como articulador efectivo de las demandas provenientes de los niveles centrales, de las instituciones educativas, y de las comunidades en que ellas se insertan.

Sin embargo, es necesario prestar suma atención al hecho de que, si bien la posibilidad del supervisor de convertirse en competente articulador de

las demandas surgidas de los diferentes ámbitos institucionales constituye su mayor fortaleza puede también transformarse en una debilidad de importante.

Esto puede suceder, básicamente, si su espacio de decisión no se delimita correctamente, en el aquí y ahora de las exigencias de innovación y transformación crecientes.

1.2 De la función controladora a la función asesora y de ayuda pedagógica

Como no puede ser de otra manera, el desarrollo de la supervisión atraviesa las mismas vicisitudes que la educación y los sistemas educativos han sufrido a lo largo de la historia.

Es posible decir, a ciencia cierta, que lo que sucede en el ámbito del aula refleja o se corresponde, de manera precisa, con lo que ocurre en los niveles macro de organización y gestión. Puede señalarse, entonces, que el desarrollo de la supervisión no es ajeno a este hecho.

En la escuela tradicional se vieron consolidados, durante mucho tiempo, aspectos de fuerte carácter normativo, como el uso rígido del tiempo y del espacio o las estrictas modalidades de trabajo de las prácticas docentes. Ésas no son adecuadas para cumplir con los nuevos requerimientos que, hoy en día, se plantean desde y hacia la institución escolar.

Paralelamente, entonces, al devenir de una escuela marcadamente normativa en sus funciones pedagógicas se podía observar, en el pasado, una función supervisora orientada hacia el **control administrativo y disciplinario** de los docentes y directivos, que ponía especial énfasis en los resultados obtenidos a través de sus investigaciones empíricas, olvidando el desarrollo del proceso del cual éstos, en realidad, se desprenden. En ese contexto, la tarea de

la supervisión era la de descubrir leyes y constantes de acción que permitieran aplicar los rígidos esquemas, de ellas derivados, a la metodología y práctica docente, por un lado, y a las actividades institucionales del personal directivo, por el otro.

Como ya se ha señalado, el modelo comunicacional de esas prácticas sin retorno implica la existencia de un único órgano responsable de tomar las decisiones que él mismo juzgue pertinentes: el nivel central.

La evolución de un modelo de gestión normativa a uno de **gestión integral**, que incorpora a sus principios la justicia, calidad y equidad de los servicios educativos, la eficiencia escolar, el protagonismo del aprendizaje, la participación democrática de toda la comunidad educativa, la especialización docente y, además, brinda mayor autonomía a la institución escolar para que sea capaz de ofrecer el marco de contención apropiado, a la hora de consolidar las transformaciones ya comenzadas, es lo esperado.

Desde esta perspectiva de transformación e innovación educativa todo proceso de cambio requiere la participación coordinada de las tres instancias que confluyen en la delicada tarea de enseñar:

- el aula,
- la institución escolar y
- la supervisión.

Así situado, el rol del supervisor significa saber articular con acierto el nivel institucional escolar y el nivel institucional político-educativo, orientando su acción hacia:

- a efectiva promoción y evaluación de proyectos institucionales concretos,
- la intervención indirecta en la institución escolar a través del trabajo con sus directivos y,
- el desarrollo de Proyectos Educativos de Supervisión que permitan convertir la gestión del supervisor en una acción racionalmente planificada y coordinada.

En definitiva, el rol supervisorio implica devenir en el verdadero motor externo necesario para promover y dinamizar los procesos de innovación que se desarrollan en las escuelas.

1.3 Una supervisión promotora de cambios e innovaciones institucionales

Actualmente, existen opiniones que consideran que la supervisión se nutre exclusivamente de la cotidianeidad del aula, observando y orientando a los docentes en sus tareas, y evaluándolos en el desempeño de sus funciones. Otras opiniones, en cambio, ponen el acento en que la supervisión debe consistir en una atenta mirada del entramado relacional más general, e intervenir allí, cuando los procesos institucionales se encuentren en situaciones conflictivas o estancados.

Entre estas dos opciones existe una amplia gama de posibilidades que, sin duda, enriquecen el papel del supervisor y complejizan el ejercicio de sus funciones, dándole especificidad.

Delimitar el campo específico del supervisor implica identificar, en primer lugar, aquellas funciones que **no** pueden ser delegadas o asumidas por otros actores de la gestión del sistema educativo.

El supervisor debe partir de la mirada ya efectuada por el director y avanzar hacia la comprensión integral del proceso de evolución que esa institución se encuentra atravesando por ejemplo, en la elaboración de su Proyecto

Educativo. **Esta visión del contexto institucional, que realiza la supervisión es la que, en ningún caso, puede ser competencia de otros actores.**

Un ejemplo similar es, sin duda, el de los mecanismos y procesos de autoevaluación institucional que son absolutamente necesarios para que cada institución escolar reflexione sobre sus prácticas y, a partir de allí, proponga pautas e impulse acciones que favorezcan su crecimiento. En esta actividad el supervisor desempeña una participación relativamente externa pues, si bien debe impulsarla, sólo ocasionalmente conviene que ofrezca su experiencia y conocimientos en la resolución de los aspectos o situaciones problemáticas concretas.

2. Las funciones supervisoras en educación

Llevar a cabo un estudio adecuado de las funciones supervisoras, proporciona importantes elementos a la hora de definir con acierto el campo de la supervisión y permite, de esta manera, enmarcar las tareas del supervisor dentro del contexto de las transformaciones que se vienen desarrollando en la nueva escuela argentina.

Comporta asumir los valores democráticos de justicia, equidad y respeto, en aras de alcanzar la definitiva consolidación del funcionamiento de un sistema educativo de calidad, que sea capaz de ofrecer más y mejor educación para todos.

El término función resulta clave para entender el desarrollo de todo proceso que se intente analizar, sea éste interior de la mínima unidad de análisis -el aula- o para atender las problemáticas surgidas en torno a una determinada jurisdicción o distrito escolar.

A lo largo de la historia de la Sociología, una disciplina que se consolidó como tal a partir de finales del siglo XIX, con la irrupción en la escena social y política europea de pensadores de la talla de Max Weber o de Emile Durkheim, el concepto de **función** se asocia, con justa razón, al concepto de **estructura**, de manera tal que resulta casi imposible separar el uno del otro.

Si se recurre al diccionario, puede verse que el término estructura define a “un sistema de relaciones entre los elementos, mutuamente condicionados, que constituyen el conjunto o el todo”.

En su ejercicio práctico, situada dentro del contexto de un determinado sistema o proceso de interacciones, una función puede ser:

_ **Funcional:** cuando tiende a mantener la marcha correcta del sistema en el que se inserta y a desarrollarlo con vistas a que el mismo se reproduzca a partir de la dinámica que lleva implícita en sus supuestos organizativos. A la vez, una actividad funcional asume como propios los principios esenciales básicos de transformación e innovación que rigen a un sistema democrático.

_ **Afuncional:** cuando no se desarrolla hacia la consolidación del sistema del que parte, pero tampoco incide en su normal funcionamiento.

_ **Disfuncional:** cuando se orienta a entorpecer, conciente o inconcientemente, el adecuado funcionamiento de los procesos, dificultándolos sustancialmente con su perjudicial accionar.

En lo que atañe a la reflexión que se desarrolla, es preciso que **la función del supervisor** se oriente no sólo a colaborar en la efectiva consolidación de un sistema educativo de calidad, sino también, y quizás sobre todo, a favorecer con su acción los procesos de transformación e innovación constante, necesaria para que las instituciones educativas progresen de manera cotidiana.

2.1 Análisis de las funciones supervisoras

La figura del supervisor lo sitúa, básicamente, en el plano de desempeñarse en sus funciones y actividades cotidianas como:

a) Práctico reflexivo: sólo una elevada conciencia y responsabilidad en relación a la importancia que supone el ejercicio de sus roles y funciones específicas, brindará al supervisor la mirada crítica necesaria para “ver el árbol y el bosque” conjuntamente, mediante una relación dialéctica que, como el concepto de supervisión lo indica a la perfección, permita ejercer una “supra-mirada” o mirada integral de las partes y del todo.

b) Promotor de cambios e innovaciones: el supervisor es el principal encargado de promover eficazmente, en los establecimientos escolares que se encuentran bajo su responsabilidad, las transformaciones. Para ello sus tareas implican, ante todo:

- Dinamizar y brindar firme y constante apoyo al desarrollo y evolución de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI).

- Favorecer la gestión integral por proyectos.
- Relacionar el desarrollo de su Proyecto Educativo de Supervisión (PES) con la elaboración de los PEI de las instituciones a su cargo.

c) Enlace entre escuelas: el supervisor es el encargado primordial de vincular el trabajo que, a través de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), se efectúan en los establecimientos escolares. Brinda asesoramiento y apoyo pedagógico a cada uno de ellos, atendiendo a las necesidades concretas y orientando las respuestas y soluciones de acuerdo a las capacidades y recursos de los que disponen.

d) Profesional: trabajando de manera racional y sistemática en la elaboración de su Proyecto Educativo de Supervisión sopesando, en todo momento, con criterio y coherencia, las decisiones a tomar.

