

UNIDAD 1: ORGANIZACIONES - INSTITUCIONES

Organizaciones (introducción)

La Organización como sistema

Autoridad, poder y conflicto

Dirección, Liderazgo y toma de decisiones

Cultura Institucional

Trabajo en equipo

ORGANIZACIONES-INTRODUCCIÓN-

Si se desea comprender el comportamiento de la gente en el trabajo hay que enfocarse en la estructura social. ¿Por qué? “el hecho fundamental de la vida social es precisamente que es social; que los seres humanos no viven en aislamiento, sino que se asocian con otros seres humanos”. Para entender el comportamiento organizacional es necesario observar las relaciones estructuradas entre los individuos en las organizaciones y la forma en que esas relaciones limitan y permiten que ocurran determinadas acciones.

Las organizaciones vienen con una enormidad de mecanismos de control, formales e informales que, en efecto, modelan, dirigen y restringen en gran medida el comportamiento de sus miembros. Por ejemplo, casi todas las organizaciones tienen documentación formal que limita y modela el comportamiento, como políticas, procedimientos, reglas, descripciones de puestos e instrucciones para el trabajo. Esta documentación formal fija normas de comportamiento aceptable e inaceptable. Si se conocen las principales políticas de una organización y tiene copia de una descripción específica de un puesto, ya se tiene una enorme ventaja para predecir una gran parte del comportamiento en el trabajo de ese empleado específico.

Cuando alguien se une a una organización, se espera que se adapte a las normas de comportamiento aceptable establecidas. No tienen que estar escritas estas reglas para que sean poderosas y lo controlen. Por ejemplo, una organización puede no tener un código formal sobre la forma de vestir, pero se espera que los empleados “vistan en forma apropiada”, lo que significa adaptarse a las normas que involucran un cierto código.

Dependiendo del grado en que los empleados aceptan la autoridad de sus jefes y los límites que la organización impone a su papel, se convierten en consecuencia, en

restricciones que limitan las opciones de comportamiento de los miembros de la organización.

Como se había dicho, el individuo como tal no puede vivir aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es un ente sociable. Los individuos tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el trabajo individual no les permitiría realizar.

Entonces, una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Que estén dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo común.

En resumen, las organizaciones se conforman para que las personas que trabajan allí, alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Se dice que la organización es un sistema porque presenta un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.

Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados

Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.

Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

AUTORIDAD, PODER Y CONFLICTO:

Autoridad:

Es la facultad de lograr obediencia. Es otorgado, mediante un título formal que lo habilita para ejercer influencia sobre los demás y para ser obedecido.

El concepto de **autoridad** apareció en [Roma](#) como opuesto al de [poder](#). El poder es un hecho real. Una voluntad se impone a otra por el ejercicio de la fuerza. En cambio, la autoridad está unida a la legitimidad, dignidad, calidad, excelencia de una institución o de una persona. Es lo que desde el punto de vista del Estado, puede ser considerado como el poder ejercido por una persona legitimada por una institución o razón conforme a unas funciones que le son generalmente reconocidas. En este sentido cuando una persona tiene autoridad se deduce que tiene actitud para mandar (o imponer su punto de vista o hacerse respetar). Así, cuando el individuo tiene «la» autoridad o si se quiere ésta, se está autorizada a actuar, a ejercer un determinado poder. En este ámbito, autoridad está ligada a potestad.

Se puede definir dos tipos distintos de autoridad:

Autoridad Jurídica, impuesta por obligación a los subordinados y que puede dividirse en autoridad formal (formalizada a través de la estructura organizacional) y en autoridad operativa (definida por los procedimientos internos de la organización):

Autoridad Moral, que surge naturalmente de la superioridad de conocimientos o *know how* de un determinado individuo, la cual puede dividirse en autoridad técnica y autoridad personal.

Poder:

Tomando palabras de Robbins (2004), podemos definir al poder como la facultad de imponerse ante el resto sin que necesariamente se tenga un título o cargo formal y por otra parte, a quien no se tiene la obligación de obedecer. Sin embargo la persona que posee poder ejerce influencia, logrando con ello sus objetivos personales o del organismo al cual representa. Se puede tener poder y no usarlo, ya que es una capacidad potencial.

El concepto de poder implica dependencia así de esta manera cuanto más dependa B de A, mayor poder tendrá A sobre B. La dependencia aumenta cuando el recurso que uno controla es importante, escaso, e insustituible.

Podemos hablar de diversos tipos de poder en función del modo de ejercerlo (Robbins, 2004)

Poder Formal: puesto que ocupa un individuo en la organización. Emanada de la capacidad para obligar o recompensar.

Poder coercitivo: se funda en el miedo. Se reacciona a este poder por miedo a los resultados negativos que sobrevienen de no obedecer.

Poder de recompensar: lo opuesto al poder coercitivo. Las personas se pliegan a los deseos o las instrucciones de otros cuando esto les acarrea beneficio. En este caso hablamos de obediencia conseguida por poseer la capacidad de distribuir las recompensas que los demás consideran valiosas.

Poder legítimo: se le confiere a una persona como resultado de su posición en la jerarquía formal de la organización. Cuenta con la aceptación por parte de los miembros del equipo.

Poder de la información: procede del acceso y control de la información. Los miembros de institución que poseen la misma o el conocimiento que otros necesitan hacen que estos dependan de ellos.

Poder personal: se deriva de las características únicas del individuo (pericia, respeto y admiración de los demás, carisma, etc.)

Poder del experto: es una influencia que se ejerce basada en destrezas o conocimientos especiales.

Poder referente: parte de identificarse con una persona que tiene características o recursos deseables. Si se respeta, quiere y admira, a una persona esta puede ejercer poder sobre otra, solo por el afán de complacerlo.

Poder carismático: extensión del poder referente que surge de la personalidad y el estilo de trato interpersonal del individuo.

Conflicto:

El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.

Desde un punto de vista *Tradicional*, se dice que se debe evitar el conflicto, porque indica un mal funcionamiento dentro del grupo. También se considera, desde una mirada desde las *relaciones humanas*, que el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo. No se lo puede eliminar, e incluso hay ocasiones en que el conflicto puede ser benéfico para el desempeño de un grupo.

Un último punto de vista, el más actual, propone que el conflicto no solo *puede* ser una fuerza positiva en el grupo, sino que el conflicto es *absolutamente necesario* para

que un grupo se desempeñe con eficacia. Este es el enfoque *interaccionista*, el mismo estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armonioso, apacible, tranquilo y cooperador está propenso a volverse estático, apático y sin capacidad de respuesta a las necesidades de cambio y de innovación. La contribución principal de este enfoque consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto- lo suficiente para mantener al grupo viable, con autocritica y creador. Es inapropiado considerar al conflicto como bueno o malo, esto depende del tipo de conflicto.

Por lo tanto es necesario diferenciar el conflicto funcional del disfuncional.

Algunos conflictos apoyan las metas del grupo y mejoran su desempeño, estas son formas funcionales, constructivas de conflicto. También existen conflictos que disminuyen el desempeño del grupo, estas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

Una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para el grupo y otra es poder afirmar si un conflicto es funcional o disfuncional. La demarcación entre funcional y disfuncional no esta clara ni precisa. No se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todos los casos y condiciones.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. Puesto que los grupos existen para alcanzar una o varias metas, lo que determina su funcionalidad es el impacto que el conflicto tiene sobre el grupo, en lugar de que lo haga sobre algún miembro individual. Rara vez son mutuamente excluyentes, el impacto del conflicto sobre el individuo y su impacto sobre el grupo, de manera que la forma como los individuos perciban un conflicto puede tener una influencia importante en su efecto sobre el grupo. Sin embargo éste no es necesariamente el caso, y cuando no es así, nuestro enfoque estará en el grupo. De manera que es irrelevante el que un miembro individual del grupo perciba un conflicto determinado como perturbador o positivo en lo persona. Por ejemplo, un miembro del grupo puede percibir una acción como disfuncional, en tanto que el resultado es insatisfactorio para el en lo personal. Sin embargo para nuestro análisis, esa acción sería funcional si permite avanzar hacia los objetivos del grupo.

DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES:

Liderazgo:

Se puede definir como una forma de ejercer influencia sobre un grupo determinado en busca del logro de ciertos objetivos. Se considera líder a aquella persona que tiene la capacidad de influir sobre el comportamiento del resto para orientarlo hacia determinados objetivos.

Es importante aclarar la diferencia entre un líder formal y uno informal; mientras el primero guía a las otras personas hacia los objetivos, avalado por un cargo y puede no ser reconocido como tal, el líder informal es aquella persona reconocida por los demás por sus características y que puede o no tener el cargo.

Líder es quien se orienta en relación a la dinámica de funcionamiento grupal, dirigiendo su energía a la producción de la tarea y al mantenimiento del grupo (Bass, 1988).

Es importante, siguiendo a Manes (1999), mencionar los estilos de liderazgos clásicos que más se encuentran en las Instituciones educativas:

	AUTORITA RIO	PERMISI VO	DEMOCRÁT ICO	PATERNALI STA
Comunica ción	Se da desde el líder hacia el grupo. Es clara y genera dependencia.	No hay comunicación, cada uno hace lo que quiere.	La comunicación va y viene. Permite el crecimiento de todos los integrantes.	El líder habla con el grupo, acepta las opiniones, pero no las toma en cuenta porque piensa que los otros son incapaces. El mismo está convencido de que les hace un bien. Genera dependencia con el grupo porque soluciona todo.
Objetivos	Se alcanzan	No se alcanzan	Se alcanzan con la participación de	Se alcanzan por obra del líder.

			todos	
Clima organizacional	Tenso, donde las personas no logran desarrollar su máximo potencial.	Relajado, pero nadie se siente cómodo.	Cómodo, participativo, de cooperación y de crecimiento personal.	Amable, pero no permite crecer a los miembros.

Si bien estos términos tienden a confundirse, cabe destacar que una persona puede ser líder y tener autoridad a la vez o ser líder y tener poder, en definitiva se puede dar una mezcla de los tres, donde lo óptimo sería que la autoridad de la institución educativa manifieste un poder legítimo a través de un liderazgo efectivo.

Liderazgo directivo efectivo:

Manes (1999) parafraseando a Kotter (1988) habla de liderazgo efectivo considerándolo como el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos.

El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; a su vez, estos se dejan influenciar si el líder satisface sus necesidades.

En las instituciones educativas, el liderazgo directivo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y de los padres y alumnos.

Un error frecuente se produce a la hora de seleccionar al líder directivo, ya que por lo general las instituciones tienden a promover hacia cargos directivos a docentes que cumplan con determinada antigüedad y que hayan pasado por un periodo de capacitación donde se los prepara para la gestión de aspectos pedagógicos, sin considerar ni analizar detenidamente la capacidad de liderazgo de esa persona como futuro conductor. Esto último se considera imprescindible a la hora de seleccionar un directivo y para eso se deben tener en cuenta las siguientes características: la honestidad para lograr credibilidad, la visión compartida que tenga en cuenta la participación de los colaboradores, el compromiso que implica la confluencia de los intereses institucionales, personales y de sus colaboradores, paciencia para entender

el comportamiento de sus colaboradores y lograr articular la conducta de los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos; y ejemplaridad.

Hoy el liderazgo no se concibe separado de la función directiva, el directivo actual no solo debe dirigir los rumbos pedagógicos, sino también incorporar las habilidades de gerenciamiento institucional. Por eso cada institución educativa debe definir los atributos de sus líderes directivos en función de la realidad institucional. Teniendo en cuenta que todo líder directivo debe ejercer una función de conducción, por lo tanto, debe planificar, organizar, coordinar y evaluar, además debe propiciar el trabajo en equipo, el sentido de pertinencia, la mediación y resolución de conflictos; y delegación de tareas (Manes, 1999).

Tomando ideas de Kotter (1988) podemos mencionar una serie de requisitos fundamentales para considerar a un líder como efectivo:

- Conocimiento del sector y la institución: debe estar al tanto de lo que sucede en el ámbito educativo y en su propia institución, en lo que respecta sobre todo la cultura, la historia, los problemas y conflictos, los objetivos, el ideario, etc....
- Las relaciones institucionales: son decisivas para un trabajo articulado.
- Reputación e historial: debe ser creíble por su idoneidad y trayectoria.
- Potencial y habilidades
- Valores personales.
- Motivación y Capacidad de motivación.

Las Instituciones independientemente de su tamaño y propósito, triunfan o fracasan como resultado directo de las acciones de sus líderes.

Hoy en día Bass (1988) habla de un modelo de liderazgo transformacional que para alcanzarlo se requiere de un conjunto de factores como:

- Carisma: capacidad entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: atención personalizada a los colaboradores.
- Estimulación intelectual: nuevos enfoques a nuevos problemas.
- Inspiración: aumentar el optimismo y el entusiasmo.
- Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor par indicar equivocaciones, resolver conflictos y manejar momentos difíciles.

Bass (1988) considera la existencia de un líder transaccional, que apunta a clarificar los requisitos de trabajo a sus subordinados, sancionando o premiando el trabajo, y de un líder transformacional, que a diferencia del primero busca tener mayor eficacia estableciendo metas y objetivos con la clara intención de convertir a sus

colaboradores en líderes. En esta última forma de liderazgo se apunta a la motivación de los seguidores para que logren más de lo que se propusieron en principio.

Álvarez (1998) presenta un cuadro comparativo tomando ideas de Bass (1988) en cuanto al liderazgo propuesto por el mismo y animándose a hacer una detallada comparación con un estilo burocrático de ejercer liderazgo:

Líder Burocrático	Líder Transformacional
<p>Ejerce liderazgo transaccional</p> <p>Le preocupan los papeles</p> <p>Dirige desde el pasado de la ley</p> <p>Calidad de procedimiento</p> <p>Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa</p> <p>Las relaciones son verticales, descendientes</p> <p>Los docentes son funcionales</p> <p>Ejerce una gestión administrativa burocrática</p> <p>Crea cultura de la norma</p> <p>Trabaja por departamento</p> <p>Representa a la Administración</p> <p>Se centra en el desarrollo de estructuras</p> <p>No selecciona al personal, solo lo encuentra</p>	<p>Ejerce Liderazgo Transformacional</p> <p>Le preocupan las personas</p> <p>Dirige hacia el futuro. Es visionario.</p> <p>Calidad en satisfacción del cliente</p> <p>Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión.</p> <p>Las relaciones son horizontales, ascendentes</p> <p>Los docentes son profesionales</p> <p>Ejerce una gestión de cultura de participación</p> <p>Crea cultura de la creatividad</p> <p>Trabaja en equipo.</p> <p>Representa a la Comunidad Educativa</p> <p>Se centra en el desarrollo del personal</p> <p>Selecciona al personal, con criterios profesionales desde la visión.</p>

El líder directivo cumple un papel esencial en la gestión transformacional, ya que une los intereses institucionales con los intereses personales de sus colaboradores. En tal sentido, su tarea debe orientarse a la conducción de grupos humanos y a la implementación efectiva de las transformaciones que definen el futuro de las instituciones educativas.

Un líder transformacional debe tener en cuenta el conocimiento de la cultura institucional a la que pertenece, dirigir siguiendo objetivos y valores, trabajar en

equipo, delegar eficazmente teniendo como base una buena comunicación entre sus colaboradores, lo que les va a permitir un trabajo productivo.

Dirección por valores y objetivos:

Dirigir mediante valores esenciales es una forma de ejercer liderazgo que a partir de un ideario y misión institucional, desarrolla un proceso de comunicación eficaz, produciendo la coordinación de las prácticas diarias con los valores y principios sustentados.

Siguiendo las palabras de Gallo (1996), podemos definir a los valores como todo aquello que favorece la plena realización del hombre en cuanto a persona, dimensiones y cualidades que no son captadas por los sentidos, sino por la potencia más elevada del hombre: el espíritu. Estos están en la conducta, en el comportamiento, no en las ideas expresadas respecto a cómo debe comportarse el hombre (Gallo, 1996), (Labaké, 1989), (Barylko).

Cuando los miembros de una organización se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, logran según Manes (1999), adhiriendo a la postura de Blanchard y O'Connor (1997), resultados extraordinarios. Pero para lograr esto se requiere:

- Aclarar valores, ideario y misión institucional: redactar o revisar el ideario en función de los valores a fomentar. Definir la razón y misión de la existencia de la institución educativa en el marco del PEI, e involucrar a todos los miembros.
- Comunicar eficazmente: para que la comunicación sea eficaz se requiere como respuesta la comprensión del mensaje. Por lo tanto el ideario y el PEI deben ser comunicado a todos los niveles, a través de:
 - Materiales de comunicación (carteleras, folletos).
 - Mecanismo de comunicación formal (cuadernos de comunicación, notificaciones, informes).
 - Comunicación informal: (mensajes verbales y telefónicos).
 - Coordinar las prácticas diarias con los valores: corresponder los valores del ideario con la práctica diaria. Las prácticas se pueden clasificar en:
 - Prácticas individuales: ética en la solución de conflictos y toma de decisiones, respecto a los valores institucionales, práctica del liderazgo directivo mediante la ejemplaridad.

- Prácticas de equipo: sentido de pertenencia y compromiso en el trabajo de equipo, facilitadores y coordinadores de equipo y etapas de formación de equipos por proyectos.
- Prácticas institucionales: cultura institucional (creencias, valores), reglamentos de convivencia, motivación de recursos humanos y participación de los padres.
- Evaluación y seguimiento del proceso de coordinación con los valores: Debe ser permanente y en correspondencia con las prácticas diarias con los valores sustentados, por medio de:
 - Reuniones de evaluación.
 - Seguimientos de proyectos.
 - Indicadores de calidad y productividad educativa
 - Evaluación del clima y cultura institucionales.

Por otra parte Manes (1999) habla de dirección mediante objetivos y parafraseando a Georges Oddiorne (1965) afirma que esta tiene que ver con un proceso en el que el director y su equipo de trabajo acuerdan conjuntamente objetivos para la organización y en función de eso van delimitando responsabilidades para cada uno de los individuos en las distintas áreas con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Es fundamental para su puesta en marcha la existencia de un líder democrático que lleve a cabo una adecuada planificación y control que permitan el seguimiento de objetivos consensuados por las partes involucradas, comprometiéndose en su cumplimiento y de esta manera previniendo problemas institucionales.

Para desarrollar una gestión institucional movida por objetivos consensuados es necesario considerar:

- El establecimiento de los objetivos: se deben formular objetivos dentro del PEI identificando las necesidades en la definición de los mismos por medio de proyectos institucionales. La dirección deberá establecer objetivos para cada nivel y acordar compromiso con el cuerpo docente para su cumplimiento.
- Formulación e implementación de planes de acción en base a proyectos: es preciso delinear dentro del PEI los planes de actividades a implementar para alcanzar en tiempo y forma el cumplimiento de los objetivos.
- Seguimiento y evaluación de los objetivos: mediante el autocontrol de tiempo, cumplimientos parciales y la evaluación al final del periodo. Esto

permitirá reiniciar el proceso con nuevos objetivos cuando se requiera y de esta manera se establecerá la continuidad del mismo.

Es importante considerar que gestionar en función de objetivos resulta muy beneficioso especialmente para la promoción del compromiso y sentido de pertenencia institucional y que las transformaciones educativas exitosas conllevan esfuerzo y tiempo que implican encontrar estilos eficaces de dirección y gestión que atendiendo a las características del contexto logren apoyarse en los objetivos institucionales consensuados sin olvidarse de los valores en pos del logro de calidad y excelencia.

Delegación directiva y desconcentración de funciones:

Se puede decir que todo líder directivo debe ser conciente de su función en el ejercicio de la autoridad que le ha sido designada y tener claros algunos conceptos como la jerarquía de autoridad, la unidad de mando, la desconcentración y la delegación en la Institución educativa.

Cuando hablamos de división y jerarquía de autoridad nos referimos a que toda organización institucional se divide en niveles jerárquicos y que cada uno de estos recibe una parte de la autoridad de la organización (Manes, 1999).

Por su parte la unidad de mando implica que los colaboradores solo deben responder a las directivas de su superior directo (Simón, 1973).

En cuanto al concepto de “delegación”, decimos siguiendo nuevamente a Manes (1999), que forma parte de un correcto ejercicio del liderazgo, enmarcado en una gestión participativa. Respecto a esto se debe tener en claro que si bien el directivo puede delegar su autoridad, la responsabilidad no puede delegarse, a lo sumo puede compartirse. Por esto se hace fundamental la distinción entre el concepto de “última responsabilidad”, por la cual el directivo siempre debe responder ante la tarea delegada, y el concepto de “responsabilidad compartida”, que se da en la gestión participativa para el logro de metas comunes. Lamentablemente, algunos directivos delegan aquello que se debe retener, la responsabilidad, y retienen aquello que deben delegar, la autoridad.

Manes (1999), parafraseando a Engel (1983), afirma que es fundamental que el líder no confunda delegación con asignación de tareas, la cual responde a descripciones formales de puesto y trabajo.

Para completar este tema es fundamental introducir el concepto de “desconcentración” para diferenciarlo de “delegación” y comprenderlos como dos herramientas útiles para la gestión directiva eficaz.

Se dice que una gestión se lleva a cabo con criterios de organización desconcentrada cuando se atribuyen funciones a al personal subordinado en función de sus competencias y otorgando autonomía en cuanto a decisiones. De esta manera hay mayor división de funciones en camino hacia la eficacia administrativa (Mur Montero, 1994).

Podemos decir que los procesos de desconcentración en la gestión deben regirse por dos principios o reglas generales:

El principio de subsidiariedad: en virtud del cual no deben encomendarse a un órgano superior el desempeño de funciones para las que se encuentren capacitado un órgano inferior.

El principio de coordinación directiva: según el cual en una estructura jerárquica se debe proveer de órganos de coordinación administrativa en los distintos niveles para asegurar cierta coherencia en la acción.

Comunicación efectiva:

En toda Institución educativa la gestión efectiva de la misma está muy relacionada con la comunicación que logre establecerse entre los diversos miembros.

De acuerdo a las palabras de Kreps (1986) podemos decir que la comunicación humana es un proceso engañosamente complejo ya que los seres humanos tienen un apetito insaciable de crear significados. Por eso es importante comprender que en el proceso de comunicación, el significado da sentido a los mensajes y la información reflejará el sentido que se le da al crear los significados (Manes, 1999).

Se debe entender a las instituciones educativas como verdadera red de comunicaciones, por lo cual son fundamentales el compromiso y consenso ya que son clave para que la comunicación sea efectiva (Manes, 1999).

Siguiendo a Robbins (2004), se puede decir que la comunicación es un intercambio de significados entre personas que abarca transferencia y comprensión de significados, y sería perfecta si un concepto o idea se transmitiera de tal forma que la imagen mental que se formara el receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor (Robbins, 2004).

Es indispensable la evaluación de la recepción de la recepción del mensaje en forma correcta por parte del emisor ya que esto implicaría que el proceso de comunicación se retroalimente de una mayor interacción entre los involucrados (Manes, 1999).

Siempre que se trata el tema de la comunicación se debe considerar la relevancia de la percepción ya que se trata, según Manes (1999) citando palabras de Kreps (1986) de aquel proceso a través del cual las personas concientizan los mensajes internos y/o externos y los interpretan para crear significados. Y la cultura organizacional es esencial para comprender los procesos de percepción, ya que mientras existan afiliaciones culturales compartidas, mayor será la percepción común de los miembros de la Institución educativa.

COMUNICACIÓN CONFUSA	COMUNICACIÓN CLARA
Mensajes incompletos y sobreentendidos	Mensajes completos y explícitos
Mensajes vagos e interpersonales	Mensajes precisos y directos
Falta de diferenciación entre mensajes de contenido y de relación	Clara diferenciación entre mensajes de contenido y de relación
No se verifica la recepción del mensaje (no hay retroalimentación)	Se constata la correcta recepción del mensaje
No se pide ni se brinda aclaración	Se puede pedir y brindar aclaración
Contradicción en los mensajes que se transmiten por diferentes canales	Hay coincidencia entre lo verbal y lo no verbal

Cuadro N° Diferencia entre comunicación confusa y comunicación clara

CULTURA INSTITUCIONAL:

En el ámbito educativo se la define, como el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos que establecen las normas que regulan la vida de una Institución educativa. Es un concepto dinámico y trascendente cargado de elementos simbólicos que lo distinguen. Manes (1999), tomando ideas de Allaire (1988) dice que para comprender mejor la cultura, hay que dejar de considerarla en el plano de los esquemas de los comportamientos concretos (hábitos, costumbres, usos y tradiciones) y comenzar a concebirla como sistema de mecanismos de control (proyectos, formulas, reglas, directivas, programas) que sirven para regir el comportamiento.

Cada institución desarrolla su propia cultura en forma singular, como una huella digital que la caracteriza, generando su propia identidad institucional. Los principios fundacionales, el ideario, los perfiles del directivo y del alumno constituyen elementos de base de la cultura institucional. Sin embargo, en ocasiones, éstos son meros

documentos declarativos distantes de la realidad cultural de la institución educativa (Manes, 1999).

La cultura institucional se caracteriza por contener:

Elementos ideológicos: Conjunto de creencias, valores, ceremonias propias de las instrucciones educativas.

Elementos instituyentes: la cultura es inventada por los miembros de la institución, para regular las relaciones institucionales y por lo tanto satisfacer las necesidades de quienes las constituyen.

Elementos organizacionales: la cultura es normativa dado que establece normas, usos y costumbres que gobiernan la institución educativa y se adapta al contexto.

Manes (1999), en su intento de explayarse respecto a los alcances de la cultura institucional cita a Schein (1992), quien define tres niveles de cultura organizacional:

Estructuras: formas organizacionales y procesos visibles (edificio, vestimenta, rituales y mitos, comportamiento de los actores, etc.)

Valores adoptados: metas, estrategias, filosofías que son asumidas justificadamente. En la escuela encontramos las normas y pautas instituidas e instituyentes.

Supuestos básicos: creencias, pensamientos, sentimientos, inconscientes que son muy difíciles de cambiar.

La cultura institucional no es un concepto estático, sino que es algo dinámico que evoluciona constantemente, ya que constituye un mecanismo de aprendizaje de la institución educativa que está fuertemente influenciado por el pasado de la institución, la orientación de antiguos directivos, las características del mercado educativo y por la sociedad circundante. También en este tema es importante considerar la influencia de elementos positivos y negativos en los miembros de la organización; mientras los primeros dan pautas comunes de trabajo, generando una cultura organizacional fuerte; los últimos no impregnan a las personas, predominando lo que las mismas ya traen. De esta manera las rotaciones pueden ser consecuencia de la falta de identidad con la cultura institucional. Es fundamental que la persona del líder considere en su gestión el mantenimiento y refuerzo de la cultura institucional ya que será un factor que o bien facilitará u obstaculizará su cometido.

El líder debe conocer la existencia de diversas subculturas dentro de la Institución y considerarlas para efectivizar su gestión ya que muchas veces la cultura suele convertirse en el "fantasma que gobierna". En toda organización existe una cultura formal, que hace referencia a todo lo que está escrito y establecido (reglamentos,

ideario) lo cual permite exigir y sancionar, y una informal que tiene que ver con la aplicación práctica de lo formal y a las medidas relacionadas con usos y costumbres, es decir, la vida diaria institucional.

Podemos mencionar diversos tipos de cultura institucional según Manes (1999):

	Cultura Autocrática	Cultura Burocrática	Cultura Adhocrática	Cultura Democrática
Poder	Unipersonal verticalita	Dividido por niveles verticales	Está dividido por niveles horizontales	Consensuado y compartido entre sus miembros
Normas	No escritas e informales	Formales y detalladas	Enfocadas hacia el resultado,	Orientadas al beneficio grupal.
Entorno	Conflicto y temor	Burocrático y mediocre	Competitivo y dinámico.	Democrático y participativo
Información	Centralizada	Escritas y archivadas	Con comunicación fluida y efectiva	Informal y dinámica

Lo optimo seria lograr el justo equilibrio en la cultura institucional, lo cual significa alcanzar el compromiso y sentido de pertenencia de todos los miembros, ya que solo de esta manera se podrá construir un modelo cultural propio que satisfaga las necesidades e intereses de la comunidad educativa. (Manes, 1999)

TRABAJO EN EQUIPO:

Para comenzar se hace necesario aclarar la diferencia entre grupo y equipo de trabajo. Se entiende por grupo al conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para alcanzar objetivos específicos. Un grupo de trabajo se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad y no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto su desempeño es meramente la suma de la contribución de cada miembro. En esta instancia no existe la sinergia

positiva creadora de un nivel de desempeño mayor que el de la suma de las partes (Robbins, 2004).

Por otra parte podemos hablar de equipo de trabajo según la perspectiva de Harvey y Brown (1976) citada por Manes (1999) como el conjunto de individuos con habilidades complementarias que dependen unos de otros para cumplir un propósito en común o establecer metas mutuas. Y agregando que todo equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así los esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño mayor a la suma de las contribuciones individuales (Robbins, 2004).

Un aspecto importante en la composición de un equipo de trabajo es la interdependencia, es decir la dependencia mutua para lograr un objetivo común. En una institución educativa un directivo general debe promover el trabajo en equipo. Un ejemplo típico es el desarrollo del PEI, donde se trabaja conjuntamente consensuando y articulando las propuestas pedagógicas de la escuela elaborando un proyecto propio (Manes 1999).

Es importante mencionar la existencia de algunos diferentes tipos de equipos de trabajo tomando ideas de Robbins (2004):

Equipos de resolución de problemas: grupo de personas pertenecientes al mismo departamento que se reúnen algunas horas de cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

Equipos autodirigidos: grupos autónomos que no solo resuelven problemas sino que implementan soluciones y toman completa responsabilidad por los resultados.

Equipos multidisciplinarios: grupos de personas de más o menos el mismo nivel jerárquico pero pertenecientes a diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

Un modelo de equipo eficaz de trabajo de acuerdo a lo planteado por Robbins (2004) debe tener en cuenta el **diseño de trabajo, la composición del equipo, el contexto y las variables del proceso.**

Al referirnos al **diseño de trabajo** estamos incluyendo las variables como *la autonomía* y libertad, la oportunidad de utilizar diferentes talentos y *habilidades* específicas, la capacidad de *identificarse con la tarea* que se está realizando y de trabajar en tareas que tengan un *impacto social*, es decir que influya en el contexto en el que se esta trabajando y sea acotado al mismo.

En cuanto a la **composición de los integrantes del equipo** debemos considerar:

Capacidad de los miembros: para un desempeño eficaz es importante el aporte de cada uno desde su experiencia y área de especialidad, por otro lado la habilidad para

identificar el problema y solucionarlo, generando alternativas, evaluándolas y eligiendo correctamente la más óptima para la toma de decisiones. Podemos decir también que se necesita de gente que sepa escuchar, dar y recibir, y solucionar conflictos, entre otras habilidades interpersonales. Ningún equipo puede desarrollar su máximo potencial sino presenta todas estas habilidades complementarias.

La personalidad: la personalidad de cada integrante influye en el desempeño de las tareas. La responsabilidad de cada uno, flexibilidad para adaptarse a diferentes puntos de vista, la capacidad de comunicación, de aceptación de los errores, el compromiso laboral con sentido de pertenencia y sobre todo la lealtad, entre otros.

Asignación de roles y funciones: el directivo necesita entender las fortalezas que cada individuo puede aportar a un equipo, por ello para delegar necesita seleccionar los miembros con esas fortalezas en mente y distribuir asignaciones de trabajo para que concuerden los estilos preferidos de cada integrante. Al hacer que concuerden las preferencias individuales con los roles requeridos, se aumenta la probabilidad de que los miembros trabajen bien juntos.

Tamaño: se considera que se trabaja mejor en equipos reducidos, ya que lo imprescindible es que esté bien conformado y de este modo se procederá mejor en la realización de cada una de las tareas. Cuando un equipo tiene un exceso de miembros y una mala distribución de tareas, la cohesión y la responsabilidad mutua disminuyen y se incrementa el ocio social.

Flexibilidad de los miembros: permite que los integrantes puedan realizar las tareas de los demás. Esta es una ventaja ya que mejora en mucho su adaptabilidad y los hace menos dependientes entre ellos.

Preferencia de los miembros: los equipos de alto desempeño están compuestos de personas que prefieren trabajar como parte de un equipo.

En lo que respecta al **contexto** podemos mencionar como imprescindibles la consideración de las siguientes variables:

Recursos adecuados: se incluyen todos aquellos recursos externos al grupo de trabajo que los sustentan y apoyan para que se lleven a cabo los objetivos propuestos, entre ellos se pueden mencionar la información oportuna, la tecnológica, el personal adecuado, la motivación y la ayuda administrativa.

Liderazgo y estructura: se debe apuntar a que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir carga de trabajo. Se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo de tareas para acordar sobre los aspectos específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales.

Clima de confianza: es importante la confianza mutua entre los miembros del grupo y la figura del líder, ya que de este modo se facilitara la cooperación, se reducirá la necesidad de vigilancia y de rotación entre otras cosas.

Sistema de evaluación de desempeño y recompensa: es importante que el directivo premie los esfuerzos de los miembros de trabajo, con pequeños incentivos.

Y por último, haciendo referencia al **proceso** se debe tener en cuenta la existencia de:

Un propósito común: se debe coincidir en un propósito que les pertenece tanto de manera individual como colectiva. Este propósito común al ser aceptado por el equipo, provee dirección y rumbo bajo cualquier circunstancia.

Objetivos específicos: facilitan la comunicación clara y ayudan a los equipos a mantener un enfoque en la obtención de resultados.

Eficiencia del grupo: se debe apostar a proveer capacitaciones para mejorar las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros del equipo. Cuantas más habilidades tengan los integrantes mayor éxito se logrará y en consecuencia el éxito engendrará éxito.

Niveles de conflicto: los conflictos de tareas estimulan la discusión, promueven la evaluación crítica de los problemas y las opciones, y pueden llevar a una mejor toma de decisiones. Los equipos eficaces se caracterizan por un nivel adecuado de conflictos.

Ocio social: para no caer en un ocio social se debe tener en claro las responsabilidades individuales y lo que implica responsabilidad conjunta. De lo contrario se cae en el ocio social a costa del esfuerzo del grupo.

Manes (1999) propone una serie de problemáticas que pueden atentar contra el trabajo en equipo:

Choque de grupos democráticos con directivos e Instituciones autocráticas (por ejemplo: un grupo de docentes con un proyecto de participación comunitaria que no es escuchado y es descalificado).

Poca participación de los miembros en los problemas de discusión global (por ejemplo: el coordinador del grupo no estimula la participación y permite interrupciones permanentes).

Problemas triviales que generan discusiones que resienten el trabajo grupal.

Problemas directivos que no conciernen al grupo y cuya decisión puede perjudicar al grupo.

Los equipos que presentan dificultades a la hora de articulación entre niveles y dentro de ellos; se destacan problemas operativos en relación a los pocos espacios institucionales que permitan desarrollar plenamente los equipos de trabajo.

Pero más allá de esto el autor considera que el mayor problema que encuentra el trabajo en equipo en una Institución educativa es la resistencia al cambio que se sustenta en el temor a lo desconocido, la ruptura de rutinas, la pérdida de beneficios, la amenaza de pérdida de poder y seguridad, entre otros. Muchas veces las Instituciones toman actitudes pasivas o reactivas ante las dificultades, pero lo óptimo sería que se fomenten actitudes proactivas, que anticipen los cambios, preparándose con responsabilidad y compromiso grupal.

ALVAREZ, M (1998); "El liderazgo de la calidad total"; Madrid, España.
PASCUAL, R (1993); "La gestión educativa ante la innovación y el cambio"; Ed. Narcea; Madrid.
MANES, J (1999); "Gestión estratégica para instituciones educativas"; Ed. Gránica; Argentina.
MUR MONTERO, R (1994); "Notas sobre la organización desconcentrada de las instituciones educativas"; Revista "Iberoamericana de educación".
ROBBINS, S (2004); "Comportamiento organizacional"; Ed. Pearson Educación; México.