



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.  
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

**Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.**

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

**Año: IV. Número: 2. Artículo no.15 Período: Octubre, 2016 - Enero, 2017.**

**TÍTULO:** Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo: la tríada inseparable de una Gestión Escolar Integral.

**AUTORA:**

1. Dra. Edith del Carmen Díaz Caridad.

**RESUMEN:** Las instituciones educativas ameritan considerar el factor humano, pues en gran medida la calidad del servicio que prestan, depende del grado de satisfacción de las necesidades, tanto profesionales como personales de sus miembros. Sin descuidar los procesos administrativos, y menos los pedagógicos, el gerente educativo debe prestar atención al liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo, ya que estos generan relaciones interpersonales y un clima laboral que incentivan al trabajo; no sólo del colectivo que labora en la institución, sino de los actores comunitarios como participantes valiosos para el éxito de la organización. Este ensayo constituye un esfuerzo de reflexión teórica, basado en posturas epistemológicas que consideran esenciales estos aspectos, en la búsqueda de una gestión escolar humanista e integral.

**PALABRAS CLAVES:** gerente educativo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

**TÍTULO:** Leadership, communication and teamwork: inseparable triad of an integral School management.

**AUTHOR:**

1. Dra. Edith del Carmen Díaz Caridad.

**ABSTRACT:** Educational institutions deserve considering the human factor, largely because the quality of service they provide depends on the degree of satisfaction of needs, both professional and personal of its members. Without neglecting the administrative processes, nor the pedagogical one, educational manager must pay attention to leadership, communication and teamwork, so they generate interpersonal relationships and work environment that encourage work, not only the collective working in the institution but of the community actors; they are all valuable for the success of the organization participants. This essay is an effort of theoretical reflection, based on epistemological positions that are considered to be essential in the search for a comprehensive school management.

**KEY WORDS:** educational manager, leadership, teamwork, communication.

**INTRODUCCIÓN.**

Toda organización fundamenta su gestión en un conjunto de ideas y supuestos que explican y orientan su realidad organizacional. Dicho conjunto de elementos organizacionales representa la filosofía de gestión, la cual podría concebirse como un conjunto de de ideas que busca conjugar las diferentes miradas, intereses y expectativas, que coexisten en una institución educativa.

En este sentido, la gestión escolar debe pretender integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularlas directamente a la estrategia organizacional, su visión, misión y valores, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y

equipos, hacia el logro de los objetivos educativos. Los nuevos aprendizajes requieren, para el desarrollo de organizaciones más eficientes, de la construcción de nuevas visiones, en las que se impone la dinámica del cambio hacia dimensiones más participativas.

En esta nueva dinámica organizacional, la responsabilidad social compartida de los miembros se encuentra directamente vinculada a aspectos sumamente valiosos como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo; aspectos intervinientes de la gestión escolar, en los cuales deben primar principios democráticos como el respeto, la tolerancia, la convivencia y los derechos de los demás y los propios. Para la gerencia educativa, estos aspectos sostienen el sentido y la relevancia de la participación, el involucramiento afectivo y el compromiso de los integrantes de la comunidad escolar.

En este sentido, el liderazgo democrático de los gerentes, en buena medida, es un liderazgo ideológico, que crea expectativas, firmes creencias y el compromiso en los miembros de una comunidad educativa, pues los guía y enrumba, funcionando de esta manera, como un todo integrado e interdependiente que promueve el trabajo colectivo donde las responsabilidades se comparten y todos se apoyan.

Con base en las ideas antes expuestas, desde este ensayo, se concibe el gerente educativo como: “El directivo o líder institucional encargado de gestionar las dimensiones pedagógico-académica y administrativa, así como la comunitaria, a través de la participación de los actores involucrados, los cuales bajo su orientación y asesoramiento deberán colaborar y contribuir desde la diversidad de sus experiencias y saberes, en la construcción de proyectos escolares encaminados al fortalecimiento del plantel”.

En esta concepción, se encuentran implícitos los elementos constituyentes que a continuación se revisan desde diversas ópticas para reforzar su importancia como elementos constitutivos de una

gestión escolar que todo gerente educativo debe construir y fortalecer en colaboración con todos colectivos que en la escuela hacen vida.

## **DESARROLLO.**

### **Características del estilo adecuado de liderazgo del Gerente Educativo.**

Los estilos de liderazgo están asociados a los comportamientos y acciones que definen la forma de actuación de los líderes, por lo que tratan de sistematizar el conjunto de conductas de liderazgo posibles.

De esta manera, los estilos de liderazgo son patrones de conducta adoptados por los líderes de grupo, los cuales combinan rasgos, destrezas y comportamientos que usan cuando interactúan con sus seguidores (Lussier y Achua, 2006).

En este sentido, el estilo de liderazgo es el modo particular de interactuar y de influir en los seguidores y orientarlos hacia el logro de objetivos y metas. Esa influencia y orientación puede ser ejercida de diversas formas, cada una ajustada a la forma de concebir cada gerente el liderazgo que debe asumir.

Payeras (2004) identifica a partir de la realidad de la gestión y dirección de personas, seis grandes estilos, es decir, seis maneras de influir en las conductas de los miembros y allegados a la organización. Estos son:

1. ***El estilo orientativo***, que caracteriza al gerente que transmite visión de futuro, aportando claridad en aspectos de carácter organizativo y estratégico. Son proactivos en la gestión de conflictos, justifican las razones de las decisiones, y establecen una comunicación y un feedback permanente.
2. ***El estilo impositivo***, asumido por los directivos que controlan muy de cerca el trabajo de sus colaboradores, esperando que sigan directrices sin discusión. Sus relaciones están basadas en

conductas de obediencia-sumisión. No creen en el trabajo en equipo, por lo que no propician la visión de conjunto de la organización.

3. ***El estilo participativo***, caracterizado por los gerentes que utilizan el consenso como sistema para la toma de decisiones e implican a todos aquellos que tienen un papel en la solución de un problema. Creen en el trabajo en equipo, por lo que los mantienen cohesionados, generando compromiso y sentido de pertenencia.

4. ***El estilo coaching***, que caracteriza al directivo que trata de incidir en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, ayudándolos a analizar sus puntos fuertes y áreas de mejora. Es el estilo fundamental para generar empowerment y responsabilidad, siendo la delegación el aspecto central en su propósito.

5. ***El estilo afiliativo***, característico de los directivos que buscan lograr la armonía y un buen ambiente de trabajo. En este sentido, se esfuerzan en establecer buenas relaciones personales con sus colaboradores, tratando de evitar discusiones que puedan llevar a conflictos.

6. ***El estilo laissez faire***, propio de los gerentes que evaden las responsabilidades propias de su labor, así como los conflictos que puedan surgir. Imputan los errores y fracasos al sistema o a las circunstancias, y piensan que la mejor forma de resolver los problemas es dejar que pase el tiempo.

Por su parte, Dubrin (2000) y Dalton, Hoyle y Watts (2007) coinciden en sus propuestas al presentar tres estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático-participativo, y el permisivo o de rienda suelta.

***Los líderes autocráticos*** se reservan la mayor parte de la autoridad, toman las decisiones y suponen que los demás las acatarán. Están orientados al cumplimiento de las tareas y tienden a supervisarlas rigurosamente.

En ***el estilo democrático-participativo***, los líderes tienden a compartir su autoridad, haciendo participar en las decisiones y la planeación otros miembros de la organización. No consideran que

una decisión sea definitiva sino cuando las partes afectadas están de acuerdo con ella o se ha sometido a votación.

***El estilo permisivo o de rienda suelta*** deposita prácticamente su autoridad y el control en manos del grupo. Los miembros de los grupos tienen la libertad que quieran para realizar las tareas que se les ha encomendado.

Summers (2006) afirma, que los líderes efectivos comprenden que diferentes situaciones exigen distintos estilos de liderazgo, por lo tanto, éstos deberán ser hábiles para reconocer cuándo se necesita cada estilo y cómo utilizarlo de forma apropiada. Basada en estas premisas, la autora no reconoce el estilo permisivo como adecuado para situación alguna, por lo que propone cuatro estilos de liderazgo: el autocrático, el participativo, el de consulta y de delegación.

Aunque ***en el estilo autocrático*** las características coinciden con lo antes citado, plantea que ***el estilo es participativo*** cuando el líder toma en cuenta las opiniones de sus colaboradores antes de tomar una decisión, y ***de delegación*** cuando éste asigna las responsabilidades y otorga a los ejecutores la autoridad para cumplirla. Por otro lado, introduce ***el liderazgo de consulta*** como el estilo más desarrollado, ya que estimula la participación, pues el líder busca consejos, sugerencias e información de quienes le rodean para enfrentar un problema y buscarle solución.

Las ideas, antes expuestas, presentan una serie de aspectos que buscan abarcar una amplia gama de estilos de liderazgo posibles dentro de las organizaciones; sin embargo, en el caso de las instituciones educativas, las características que la definen y el liderazgo transformacional que necesitan desarrollar sus gerentes, para lograr un proceso de cambio que genere la participación y el involucramiento de los diferentes colectivos en la vida escolar, requiere de un estilo que en la mayoría de las situaciones deberá ser democrático-participativo, para poder promover esa interconexión de roles y responsabilidades, tanto entre las partes de la organización como con los colaboradores externos.

En este sentido, como lo expone Bolívar (2000), el gerente deja de ser la cabeza de la pirámide, como el modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales y como un agente de cambio que delega responsabilidades a otros miembros en favor de una toma de decisiones compartida, y el fomento de una cultura de la colaboración, la participación y la inclusión de todos los implicados.

Por otro lado, como agente de cambio, será necesario que los gerentes complementen *el estilo democrático-participativo* con aspectos que se destacan, en otros estilos, como *el orientativo*, a través del cual debe buscar transmitir la visión de futuro, establecer una comunicación y un feedback permanente, *el estilo coaching* cuando sea necesario empoderar o generar empowerment, y *el afiliativo*, pues como en todas las organizaciones, las escuelas requieren de líderes que propicien un ambiente, donde haya armonía y buenas relaciones de trabajo.

Sin duda, el liderazgo transformador exige un estilo de liderazgo democrático- participativo, pero integrando a éste, los aspectos de los estilos señalados, si lo que se persigue es dinamizar la organización y lograr implicar a los participantes en la idea de construir una escuela, donde estos se encuentren capacitados para actuar por sí mismos y con iniciativa para trabajar en aras de aunar esfuerzos en torno a unos objetivos compartidos.

### **Cualidades personales que identifican al Líder Educativo.**

Ejercer un liderazgo transformacional implica no sólo contar con un conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo una buena gestión, depende también en gran medida, de una serie de cualidades personales, propias de un líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización.

Daft (2006) sostiene, que éstas son sutiles, difíciles de ver, pero muy potentes para establecer vínculos emocionales con los seguidores y aumentar la eficacia del liderazgo. Por su parte, Ramos

(2005) afirma, que el liderazgo transformacional está fuertemente asociado a ciertas cualidades personales, por las cuales los miembros y allegados a la organización se identifican con los líderes, los admiran, los respetan, confían en ellos, y quieren imitarlos.

Llano (2004) plantea, que la tarea de un líder que ejerce con eficacia es compleja y multifacética, por lo tanto, determinar sus características también lo es; sin embargo, tomando como referencia la obra de Hunter (1999), presenta la siguiente lista de cualidades que se podrían atribuir a quien es apto para ejercer el liderazgo: honrado, digno de confianza, ejemplar, pendiente de los demás, comprometido, atento, responsable, anima a la agente, posee una actitud positiva y entusiasta, aprecia a las personas y las trata con respeto. Sostiene que, aunque la humildad, como tal, no aparece mencionada como una cualidad, se encuentra asociada con el estar pendiente de los demás y tratarlos con respeto.

Las ideas expuestas son congruentes con los planteamientos que al respecto propone Ramos (2005), cuando sostiene que estos líderes pueden transformar a su equipo, haciendo que sientan confianza, admiración y lealtad hacia ellos, transmitiendo al colectivo el valor del resultado de las tareas, motivándolos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o equipo. Sin lugar a dudas, rasgos del liderazgo transformacional tienen sus ejes en el carisma que involucra el respeto y la confianza de los demás, así como en la consideración individualizada cuando presta atención de manera personal.

En este mismo orden de ideas, Contreras (2006) expone que ser un líder efectivo no es tarea fácil, pues requiere paciencia, tacto, sentido del humor, sensibilidad, integridad, lealtad, justicia, modestia, perseverancia y tolerancia, cualidades que no se hallan en todas las personas. Añade a las cualidades mencionadas las siguientes:

- Fomenta el esfuerzo unido y el intercambio de ideas.



- Tiene seguridad, confianza y dominio de sí mismo.
- Conoce a su grupo y se comunica con él.
- Cree en la filosofía del grupo.
- Participa en actividades de su comunidad y tiene capacidad para relacionarse bien.
- Es consciente de que su autoridad debe provenir de su prestigio moral y no de la jerarquía.
- Sabe integrar los miembros del grupo en un equipo de trabajo.
- Comprende la manera de ser de cada uno de sus compañeros, respetando sus características individuales.
- En las decisiones del grupo, procura el consenso y no hacer prevalecer su opinión.
- Se destaca por ser una persona con gran sensibilidad social e identificada y comprometida con su comunidad organizacional y local.

Complementando estos planteamientos, Weiten (2006) afirma, que entre las cualidades personales de un líder efectivo está la de establecer relaciones de colaboración, que se caracterizan por una gran confianza y lealtad mutuas, pues se ha demostrado que los empleados están más contentos con un líder amistoso y servicial, que muestra confianza y respeto, que se interesa por sus necesidades y sentimientos. Afirma, que para que se genere un clima de confianza y lealtad serán necesarias cualidades personales como el tacto, la diplomacia, la escucha activa y la sensibilidad social.

En las instituciones educativas, las cualidades personales del gerente son las que le permiten instaurar su autoridad, no su jerarquía, pues el reconocimiento de los miembros de la comunidad escolar y local descansa sobre el aprecio, el respeto y la estima que inspira en las personas, y esto lo logra cuando su desempeño profesional y vida personal están guiadas por una serie de principios, valores y convicciones que sirven de ejemplo a los demás.

Partiendo de esta premisa, debe fomentar las relaciones entre los miembros de la organización y los actores comunitarios, con el fin de asegurar la participación, la colaboración y el aporte que cada uno pueda hacer para la solución de problemas y la satisfacción de necesidades en el plantel.

El gerente escolar requiere ser una persona emprendedora de proyectos educativos, que hayan contado para su construcción con la participación y las ideas provenientes de los docentes, los estudiantes, los padres, las madres, y los actores comunitarios representantes de las organizaciones que hacen vida en la localidad. Será necesario para llevar a cabo una gestión escolar democrática y participativa, contar con directivos que comprendan lo valioso del intercambio de opiniones y puntos de vista, pues hasta las divergencias y las posturas opuestas, cuando son bien dirigidas, producen resultados satisfactorios.

Convocar a la participación implica no sólo tolerancia, comprensión y capacidad para escuchar al otro, sino una clara comprensión de la necesidad de cambiar el modelo de gestión centralizado en la figura del director, para asumir un nuevo enfoque que genere vínculos más fluidos entre las escuelas y las comunidades, y las integre en forma efectiva en la vida institucional.

### **El Gerente Educativo y el Trabajo en Equipo.**

Otro aspecto fundamental a abordar, es el trabajo en equipo, que por necesidad debe generarse en las instituciones educativas, pues las actividades en solitario no resultan una opción aceptable si de educación para el trabajo mancomunado y para la convivencia solidaria se trata. Menos aún, cuando prima la necesidad de aunar esfuerzos para el logro de objetivos educativos, que cada vez se espera sean más ambiciosos en busca de fortalecer, tanto la dimensión académica-pedagógica como la organizacional y la comunitaria.

Por estas razones, resulta incuestionable que el trabajo en equipo, como alternativa para la consecución de objetivos y metas organizacionales, constituye la mejor forma de garantizar la

participación y el compromiso en el cumplimiento de las tareas. Cuando la gente trabaja unida hacia un objetivo común, la confianza y el compromiso surgen naturalmente. Por consiguiente, los equipos con un fuerte propósito y un enfoque común, se sienten responsables del desempeño individual y conjunto (Katzenbach, 1998).

Congruente con esta posición, para López (2007), en el trabajo colaborativo, lo importante es la meta común, los objetivos que unen al equipo. A partir del grado en que esa meta se asuma, por parte de cada uno de sus miembros, la fuerza y la profundidad de las relaciones generarán unos modos de actuar, unas formas de trabajo, que apoyarán la consecución de esos objetivos que aglutinan al equipo.

Partiendo de las ideas expuestas, resulta claro que en las instituciones educativas se debe promover el trabajo en equipo, pues resulta la forma más adecuada de conjugar los esfuerzos necesarios para la consecución de los objetivos y metas planteadas en los proyectos escolares. Cuando en una escuela, el trabajo en equipo no constituye una premisa organizacional, los esfuerzos se diluyen en iniciativas individuales que no reportan, ni en cantidad ni en calidad, los beneficios que pueden lograrse trabajando en forma colaborativa, ya que, “un equipo es al mismo tiempo un grupo de tarea, una instancia de decisión, un grupo de reflexión, y un lugar de formación, de transformación y de innovación” (Mahieu, 2005:24).

La conformación de equipos de trabajo es una de las tareas implícitas en la labor gerencial de cualquier organización, y en el caso de las escuelas constituye una herramienta valiosa que el gerente debe privilegiar y promover para aprovechar los beneficios que acarrea la participación y la colaboración de los actores escolares y comunitarios conformados en equipo. A este respecto, López (2007) sostiene, que “Favorecer acciones de trabajo conjunto y crear cauces para que se desarrollen; organizar los espacios y tiempos de forma que favorezcan la colaboración; fomentar el diálogo promoviendo que las decisiones se tomen por consenso; o evaluar el trabajo en equipo como proceso

con múltiples implicaciones, son algunas de las iniciativas que los directores pueden desarrollar para apoyar y facilitar la colaboración en el centro” (p. 157).

En este sentido, la orientación, la asesoría y el monitoreo del gerente educativo en la conformación y el desarrollo de las tareas y actividades por las que debe responder cada equipo, constituye una labor, que sin duda, garantiza en gran medida la eficacia de los mismos. Asimismo, demostrar confianza en la capacidad de sus miembros, no sólo en la aportación de ideas y soluciones, sino en la toma de decisiones, deberá constituir una actitud que debe caracterizar al director, si la participación dentro de unas relaciones armónicas y positivas constituyen una prioridad.

Por otro lado, el director escolar, como promotor del trabajo en equipo, debe propiciar la integración, no sólo del personal que labora en la institución, sino de los miembros de las organizaciones que hacen vida en la comunidad circundante, y para ello, necesitará contar con la seguridad y la confianza en sí mismo requeridas para coordinarlos, sin sentir que esta participación constituye una amenaza a sus competencias y jerarquía como máxima autoridad institucional.

Congruente con este planteamiento, Maxwell (2009), basado en su experiencia como experto en liderazgo afirma, que en su labor con líderes ha observado que algunas personas no logran promover el trabajo en equipo, porque se sienten amenazados por los demás, de manera, que los líderes que no pueden promover el trabajo en equipo minan su propio potencial y erosionan los mejores esfuerzos de la gente.

Resumiendo, se puede inferir de los planteamientos antes formulados, que en las instituciones educativas el trabajo en equipo, como forma organizativa para llevar adelante los proyectos integrales comunitarios constituye una alternativa que el director debe apoyar en la búsqueda de los beneficios, que sólo genera una gestión escolar que aglutina los esfuerzos provenientes de todos los actores involucrados, vistos como iguales y con la posibilidad de contribuir efectivamente.

**Estrategias para el trabajo en equipo, sugerencias para lograrlo.**

El equipo, como forma organizativa de trabajo, constituye una de las estrategias más valiosas cuando se pretende el crecimiento y fortalecimiento de una organización. La escuela, como institución donde converge una diversidad de actores provenientes de colectivos, tanto intra como extraescolares, requiere aprovechar el potencial de estos recursos humanos que le ofrece esta diversidad, para conformar equipos de trabajo que lleven adelante los proyectos escolares.

Sin embargo, la organización, y sobre todo, el funcionamiento eficiente del equipo exige del gerente educativo el conocimiento de una serie de estrategias que generen la sinergia necesaria para que el equipo, desde el principio, desarrolle todas las actividades y las acciones previstas en forma armónica y asertiva.

Transformar los equipos en una fuente de poder para el trabajo, que no sólo facilitan el esfuerzo y el cumplimiento de las tareas, sino que generan nuevas ideas y mejores soluciones, requiere de un conjunto de estrategias que permitan dirigirlos, apoyarlo y asesorarlos, pero dentro de espacios donde cada miembro se sienta motivado por la libertad y la posibilidad que se le brinda de exponer sus ideas, inquietudes, y sobre todo, de ser tomado en cuenta en las decisiones.

Al respecto, Luecke (2004) expone que el líder para ser más efectivo a la hora de formar un equipo, gestionar su progreso, y hacer frente a sus problemas más corrientes, deberá tomar en cuenta las siguientes estrategias:

- Organizar reuniones informales para el encuentro, el acercamiento y la socialización entre los miembros. Llegar a conocerse, a nivel personal, ayudará a crear compromiso y a fomentar la sensación de los participantes de que el equipo y el proyecto son importantes.
- Determinar cómo se van a tomar las decisiones. Al seleccionar la forma que se va a seguir para decidir, el equipo deberá sopesar los pros y los contras. Cuanto más involucrados estén los

miembros del equipo en el proceso de decisión, mayor será la probabilidad de que apoyen el resultado.

- Planificar y organizar el trabajo. Puntualizar los objetivos en forma clara y precisa, para luego especificar y asignar las tareas que hay que completar con el fin de lograr los objetivos, ofrece una visión clara del camino a seguir y de lo que se pretende alcanzar.
- Crear mecanismos de integración. Facilitar reuniones celebradas con regularidad, establecer vínculos de comunicación y organizar eventos sociales, son mecanismos que se pueden utilizar para la identificación del equipo, la cohesión del grupo, y la colaboración.
- Establecer normas de comportamiento e interacción. Asistir a las reuniones puntualmente, completar el trabajo dentro del plazo estipulado, ayudar a los compañeros del equipo cuando necesiten apoyo, y el respeto a los puntos de vista de los demás y a las críticas constructivas, son ejemplos de las posibles normas que podrían establecerse.

Por su parte, Vértice (2008) señala, que la integración es el aspecto más importante que las organizaciones deben atender como clave para el trabajo en equipo, y al respecto, proponen las siguientes estrategias para fomentarla:

- Crear un clima informal, cómodo y relajado, donde se cree una atmósfera de trabajo.
- Despertar el interés y la cooperación con el éxito de trabajo, a través de la participación activa.
- Propiciar el consenso para la toma de decisiones.
- Estimular la expresión de ideas y la escucha activa entre los miembros.
- Establecer las metas y las tareas que cada miembro deberá cumplir, los cuales deben ser aceptados por todos para que se logre un compromiso real.

Los autores citados coinciden, en muchas de las ideas expuestas, que sin duda, abordan aspectos que inciden directamente con el funcionamiento efectivo de los equipos en cualquier organización.

En el caso de las instituciones educativas, específicamente, el de las escuelas primarias, resulta fundamental prestar atención a los aspectos relacionados con el mantenimiento armonioso de las relaciones interpersonales. Esto debido al hecho de que la participación activa de los actores comunitarios en la gestión escolar, es un deber y un derecho ciudadano de reciente data, por lo que el gerente educativo debe utilizar las estrategias más adecuadas para gestionar el trabajo en equipo, y para ello, deberá crear, ante todo, el clima de confianza que propicie el acercamiento y posibilite unas relaciones armoniosas con la comunidad.

Sólo podrán existir las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo con los actores comunitarios, si éstos perciben la disponibilidad del gerente para aceptar su participación en éstos, si se sienten tratados y valorados como personas que pueden, desde sus experiencias y saberes, aportar ideas y soluciones. La diversidad sociocultural y experiencial deberá constituir un recurso que potencie la efectividad de los equipos. Una vez logrado el clima adecuado de confianza, apertura y relaciones horizontales, todo lo demás por añadidura, coadyuvará en un desempeño grupal efectivo.

Con base en los anteriores planteamientos, se proponen desde esta investigación, las siguientes estrategias para fomentar la participación de los actores comunitarios en los equipos de trabajo:

- Propiciar el acercamiento de las organizaciones comunitarias, a través de reuniones informales, donde se comparta y se intercambien ideas e impresiones en un ambiente de franca camaradería.
- Concertar reuniones formales con los actores comunitarios, con fin de informarlos sobre las necesidades y los problemas presentes en la institución. La gente no está presta a participar si no se siente tomada en cuenta y que se valora su contribución.
- Facilitar que los miembros de los equipos trabajen con la autonomía necesaria. Esto les permitirá la asignación de tareas de acuerdo a las posibilidades de recursos y tiempo de cada quien, así como, el establecimiento de los plazos para el cumplimiento de las mismas.

- Crear una atmósfera de trabajo, donde la diversidad sociocultural, lejos de constituirse en una limitante, represente un recurso que potencie la generación de opiniones, ideas, sugerencias y alternativas de solución para las necesidades y problemas.

### **La Socialización en los Equipos de Trabajo.**

El equipo, como forma de trabajo en conjunto, conlleva a la interacción y la socialización entre sus miembros, las cuales a su vez, generan unos beneficios, tanto individuales como colectivos, que se constituyen en fortalezas para las organizaciones. Estas fortalezas se encuentran representadas en la comunicación grupal, pues a juicio de Rodríguez (2006), "...está llena de significados comunes, que no sólo son el resultado de la interacción múltiple que la distingue o de haber compartido ideas y conceptos en el equipo, abarca una avenida de emociones compartidas y contrastadas entre las personas, significados verbales, manifestaciones corporales y otros símbolos, que van forjando la historia del equipo como grupo social único y diferente" (p.156).

En pocas palabras, socialización consiste en conocer al otro, a través del establecimiento de relaciones horizontales, solidarias y democráticas. Representa el conjunto de los esfuerzos que realizan las personas para integrarse a un equipo, desempeñar papeles específicos, y desarrollar una relación afectiva con los demás.

Para Palomo (2008), los equipos actúan como agentes de socialización, pues transmiten los valores, cultura y filosofía que impera en la organización. Por otro lado, la socialización de conocimientos y experiencias en el interior de los equipos constituye un proceso de capacitación efectiva (Estrada, Escobar y Perea, 1999).

Por su parte, Rodríguez (1995) plantea que los nuevos sistemas educativos, para responder a las nuevas formas de organización del trabajo, deberán privilegiar el equipo en detrimento del



individuo. Aquí, la socialización para ser una característica esencial y debe ser entendida en el triple sentido:

1. Interiorización por parte de los miembros de la cultura de la organización.
2. La capacidad para poner a disposición de los compañeros y de la dirección, todos los conocimientos y habilidades que se poseen, y a su vez, para aprender permanentemente de los demás.
3. La capacidad para trabajar en equipo y establecer relaciones fluidas en el seno del mismo.

El planteamiento de estas ideas permite afirmar, que en la escuela, los equipos se constituyen en herramientas, no sólo para el cumplimiento en forma eficiente de actividades y proyectos, sino como medios para el establecimiento y el afianzamiento de relaciones afectivas y efectivas, y sobre todo, para el aprendizaje grupal que se genera del intercambio de saberes y experiencias. En tal sentido, el proceso de socialización en los equipos de trabajo permite a sus integrantes una formación, tanto en el “ser”, como en el “saber”, y el “hacer”, que redundan en beneficios que se traducen en aprendizaje organizacional.

### **La Cohesión de los Equipos de Trabajo.**

La conformación de equipos no constituye un proceso mecánico, donde se reúnen un conjunto de personas para trabajar juntas; por el contrario, representa un proceso vivo y dinámico, que puede producir resultados sorprendentes porque es mucho más que la suma de sus componentes.

Con referencia a este aspecto, hoy día, la mayoría de las organizaciones concuerdan en que, a través de un equipo de trabajo cohesionado, se alcanzan antes los objetivos establecidos, y el trabajo realizado es de mayor calidad. Pues como lo expone Daft (2006), los miembros de equipos cohesionados están comprometidos con las metas y las actividades que ejecutan; asimismo, perciben que están participando en algo importante y se sienten felices cuando el equipo tiene éxito.

A este respecto, Sánchez y Yurrebaso (2009) exponen, que los resultados de diversas investigaciones han revelado que los equipos cohesionados, generalmente superan a los grupos no cohesionados, pues presentan un mejor trabajo y sus miembros manifiestan mayor satisfacción, y que, en general, la cohesión del equipo tiene efectos positivos en cuanto a la contribución de cada miembro al grupo.

Con atención en la importancia de este aspecto, resulta relevante contrastar algunas definiciones acerca de la noción de “cohesión” de los equipos, aportadas por diversos autores, para extraer de ellas aquellos elementos coincidentes que permitan dilucidar el alcance de su influencia en los equipos de trabajo.

Para Martínez, de Luis, Pérez y Vela (2002), la cohesión representa la fuerza que actúa sobre los miembros del equipo para permanecer unidos dentro de éste. En este orden de ideas, Hellriegel (2009) la concibe como la fuerza que impulsa a los miembros a permanecer dentro de un equipo y de su grado de compromiso con él. Por su parte, Daft (2006) la define como la medida en que los miembros se agrupan y permanecen unidos para poder alcanzar una meta común. Coincidentes con estas ideas, para Lussier y Achua (2006), representa la medida en que los miembros se agrupan y permanecen comprometidos para alcanzar las metas del equipo. Rodríguez (2006), la define como el grado en el cual los miembros de un equipo se sienten atraídos y motivados para continuar perteneciendo a un equipo.

Partiendo de las ideas expresadas, se puede inferir que la cohesión en un equipo representa mucho más que trabajar en forma conjunta o compartir tareas y responsabilidades; significa desarrollar un sentido de pertenencia y de compromiso que impulse a sus miembros a actuar como un todo con un alto nivel de integración y proactividad. Por otra parte, en un equipo, su cohesión permite que sus miembros se sienten apreciados y valorados por el resto de sus compañeros, y estos a su vez den lo mejor de sí mismos para la consecución de un bien común.

En cuanto a la actuación de los gerentes educativos como líderes gestores del trabajo en equipo en la escuela, Daft (2006) propone la interacción como uno de los aspectos que éstos deberán propiciar entre sus miembros, ya que a su juicio, cuando ésta es constante, se conocen mejor entre sí y están más comprometidos con el equipo. En este sentido, sólo cuando tienen la oportunidad de interactuar, de discutir acerca de un objetivo común o de aunar fuerzas para abordar un problema, el equipo crea una identidad que lo mantiene unido (Luecke, 2004).

Lo antes expresado sirve como fundamento para afirmar que el director escolar, para generar la cohesión de los equipos de trabajo, que funcionan en el plantel, necesita facilitar oportunidades para la interacción y la creación de la identidad de equipo, pues esto los hace más productivos y eficientes. Para Lussier y Achua (2006), la cohesión tiene consecuencias positivas en el equipo, ya que, por un lado, el nivel de desempeño de sus integrantes es más alto, y por el otro, la gran comunicación que existe entre los integrantes, la lealtad que desarrollan, y la participación en las decisiones y las actividades, incrementa sensiblemente el empeño que ponen en el logro de los objetivos y las metas comunes.

En este sentido, corresponde al gerente brindar a los equipos el apoyo necesario, que contribuya a generar una cohesión lo suficientemente fuerte para mantenerlos motivados, interesados y comprometidos con el fortalecimiento institucional.

### **El Proceso de Comunicación en la Gestión Escolar.**

Comunicarnos significa interactuar para expresar nuestro pensamiento, por otro lado, conocer el de los demás. Vivimos en una constante comunicación, en una confrontación de subjetividades, que permite establecer relaciones positivas, aún cuando existan discrepancias en las ideas, opiniones, conceptos, formas de concebir el mundo y la vida.

En este orden de ideas, Kaplún (1998) expresa, que en la comunicación se produce un intercambio que permite a los seres humanos establecer relaciones entre sí, y pasan, de la existencia individual aislada a la existencia social comunitaria, por lo que una comunicación social, democrática y eficaz, ha de tener como metas el diálogo y la participación.

De esta manera, todas las personas, independientemente de su condición profesional o laboral, se deben interesar por la comunicación, ya que es la forma que se tiene de ponerse en relación con los demás. Los líderes organizacionales, que continuamente exponen sus ideas, proyectos, enseñanzas, muchas veces no tienen en consideración que la comunicación es una herramienta esencial, que les ayudaría a ser más eficaces en sus funciones (Báez, 2000). Sin comunicación efectiva, los gerentes pueden lograr poco, razón por la cual se considera una de las competencias gerenciales clave (Hellriegel y Jackson, 2006).

En las organizaciones educativas, la comunicación representa un factor fundamental para su buen funcionamiento, pues ella determina en gran medida el clima en el que se desarrolla la vida escolar. Establecer una comunicación efectiva implica establecer canales fluidos y abiertos para la contrastación de ideas, expresión de sentimientos y emociones, que conduzcan a un entendimiento entre todos los actores intra y extraescolares que confluyen en el ámbito escolar.

En este sentido, la búsqueda del entendimiento requiere establecer un proceso de comunicación reflexiva, en la que se asuma una postura que viabilice el diálogo como única forma para estrechar las relaciones y mantener un clima organizacional, donde prevalezca la cordialidad, el respeto y la comprensión. A este respecto, sólo mediante una comunicación reflexiva abierta, que acepta y respeta al otro, se puede comenzar a trabajar juntos para desarrollar perspectivas comunes.

Se puede considerar la comunicación como el requisito imprescindible para unas actuaciones humanas compartidas y como una necesidad del desarrollo organizacional (Grande y Pemoff, 2002).

Por su parte, para Carnicero (2005), de la óptima comunicación entre toda la comunidad educativa dependen cuestiones tan vitales para el éxito del proceso educativo como:

- Lograr un adecuado clima organizacional.
- Facilitar las relaciones humanas.
- Reforzar el sentimiento de pertenencia a un grupo.
- Aglutinar esfuerzos en torno a objetivos comunes.
- Inducir a la participación.

En suma, para los gerentes educativos, llevar a cabo un proceso comunicativo efectivo posibilita alcanzar una gestión escolar donde la colaboración y el trabajo en equipo en pro del desarrollo institucional es una meta consensuada y compartida. De esta manera, la elaboración y ejecución de los proyectos escolares constituyen espacios donde confluye una diversidad de actores, con los cuales se requiere acordar principios, objetivos, modos de entender y de hacer, condiciones necesarias para lograr aunar esfuerzos y poder cosechar los beneficios que para la escuela traen consigo.

## **CONCLUSIONES.**

La gestión de las instituciones educativas, como organizaciones presentan características muy particulares, que las convierten en una especie de forma arquitectónica que se construye y reconstruye a través de un liderazgo transformacional, un proceso de comunicación cada vez más horizontal y asertivo, así como la conformación de equipos de trabajo que verdaderamente se sientan comprometidos y donde sus miembros aprenden a aprender en conjunto.

Será esta tríada, la que permitirá a la escuela avanzar hacia la constitución de una organización inteligente, que aprende y se adapta constantemente a los cambios y requerimientos de una sociedad

que exige, cada vez más, una educación integral que forme ciudadanas y ciudadanos participativos, críticos y reflexivos.

Una educación, que no sólo instruye, sino que crea conciencia acerca de las posibilidades de transformación de la realidad institucional y comunitaria, requiere que el gerente escolar esté comprometido con un liderazgo creativo, comunicativo e innovador, el cual enrumba sus acciones, asesoramiento y orientaciones hacia el fortalecimiento institucional que conlleva al objetivo final de toda organización educativa: el mejoramiento de la calidad de la educación.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

1. Báez, Carlos (2000). La comunicación efectiva. 1ra edición. Santo Domingo, República Dominicana. Editorial BÚHO.
2. Bolívar, Antonio (2000). Globalización y cambio educativo: la sociedad del conocimiento y las claves del cambio. El contexto para comprender el cambio educativo. Estebaranz, Aracelis (Coord.). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=3523>
3. Carnicero, Paulino (2005). La comunicación y la gestión de la información en las instituciones educativas. 1ra edición. España. Editorial CISSPRAXIS.
4. Contreras, Yolanda (2006). Trabajo social de grupos. 2da edición. México. Editorial Pax.
5. Daft, Richard (2006). La experiencia del liderazgo. 3ra edición. México. Thomson Editores.
6. Dalton, Marie; Hoyle, Dawn y Watts, Marie (2007). Relaciones Humanas. 3ra edición. Thomson Editores.
7. Dubrín, Andrew (2000). Fundamentos de Administración. México. Thomson Editores.
8. Estrada, José; Escobar, Angel y Perea, Oscar (1999). Desafíos del mundo contemporáneo. 1ra Edición. México. Editorial Plaza y Valdés. (1999). La Paradoja
9. Hunter, James. (1999). La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo.

10. Grande, Bernardo y Pemoff, Javier (2002). Innovación educativa institucional. 1ra Edición. Argentina. Editorial Magisterio del Río de la Plata.
11. Hellriegel, Don (2009). Comportamiento organizacional. 12ma edición. México. Editorial Cengage Learning.
12. Hellriegel, Don y Jackson, Susan (2006). Administración. Un enfoque basado en competencias. 1º edición. Editorial THOMSON.
13. Kaplún, Mario (1998). Una pedagogía de la comunicación. 1ra edición. Madrid, España. Ediciones de la Torre.
14. Katzenbach, Jon (1998). El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades. Ediciones Granica. España.
15. Llano, Carlos (2004). Humildad y liderazgo. 1ra edición. México. Ediciones Ruz.
16. López, Ana (2007). El trabajo en equipo del profesorado. 1ra edición. España. Editorial Graó.
17. Luecke, Richard (2004). Cómo crear equipos efectivos. Harvard Business Essentials. Barcelona, España. Ediciones Deusto.
18. Lussier, Robert y Achua, Christopher (2006). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 2da edición. México. Editorial THOMSON.
19. Mahieu, Pierre (2005). Trabajar en equipo. 5ta edición. México. Siglo XXI Editores.
20. Martínez, Ángel; de Luis, María; Pérez, Manuela; Vela, María (2002). El potenciamiento de los equipos de trabajo. Acciones e investigaciones sociales. Universidad de Zaragoza. Recuperado: [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)
21. Maxwell, John (2009). Equipo 101. Lo que todo líder debe saber. Estados Unidos de América. Publicaciones Thomas Nelson.
22. Palomo, María Teresa (2008). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. 5ta Edición. España. ESIC Editorial.

23. Payeras, Joan (2004). Coaching y liderazgo para directivos interesados en incrementar sus resultados. España. Ediciones Díaz de Santos.
24. Ramos, Amparo (2005). Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir. España. Editorial Universidad de Valencia.
25. Rodríguez, Joaquín (2006). Dirección moderna de organizaciones. 1ra edición. México. Thomson Editores.
26. Rodríguez, Jorge (1995). Volver a pensar la educación (Vol.I). Congreso Internacional de Didáctica. Exigencias educativas.
27. Sánchez, José y Yurrebaso, Amaia (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. Universidad de Salamanca. Psicothema 2009. Vol. 21, nº 1, pp. 97-104. Recuperado: [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com)
28. Summers, Donna (2006). Administración de la calidad. 1ra edición. México. Editorial Pearson Educación.
29. Vértice (2008). Motivación del personal. España. Editorial Vértice.
30. Weiten, Wayne (2006). Psicología. Temas y variaciones. 6ta edición. México. Cengage Learning Editores.

#### **DATOS DE LA AUTORA.**

**1. Edith del Carmen Díaz Caridad.** Dra. en Ciencias de la Educación por la Universidad “Rafael Belloso Chacín”, Maracaibo, Venezuela; Máster en Administración de la Educación Básica por la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, Cabimas, Venezuela y Licenciada en Educación Integral, mención: Lengua y Ciencias Naturales por la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”. Subdirectora jubilada de la Escuela Básica Nacional Bolivariana “Ramón Ocando Pérez”, Ministerio del Poder Popular para la Educación, Venezuela.



Actualmente, profesora ordinaria de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”,  
Tiempo Completo, categoría: Agregado, adscrita al Departamento de Ciencias Pedagógicas. Correo  
electrónico: [e.dica.15@hotmail.com](mailto:e.dica.15@hotmail.com)

**RECIBIDO:** 8 de septiembre del 2016.

**APROBADO:** 30 de septiembre del 2016.