



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba

ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ESCUELA
¿CUÁLES SERÍAN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS NECESARIAS PARA
DESARROLLAR HABILIDADES DE
TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LOS PROFESORES?

CANCINO, Urbano Salazar
Profesor de la Pontificia Universidad Católica de Chile,
Sede Villarrica. Especialista en Educación Rural y
Magister en Planificación y Gestión Educacional.
Pontificia Universidad Católica de Chile





Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

RESUMEN

Este artículo presenta algunas orientaciones respecto a ciertas capacidades que deberían demostrar los docentes directivos para desarrollar "habilidades de trabajo en equipo" al interior de sus organizaciones educativas. Estos elementos de gestión directiva se basan en un trabajo de investigación realizado en 30 colegios pertenecientes a três comunas del sur de Chile (Santa Bárbara, Pucón y Villarrica) que tuvo como objetivo evaluar capacidades directivas que favorecen u obstaculizan el desarrollo de la institución escolar. Lo relevante de este estudio fue que se caracterizó por ser un proceso autoevaluativo; donde sus protagonistas directores y profesores – a partir de situaciones cotidianas del quehacer profesional, analizan y reflexionan sobre aquellos conocimientos, habilidades y actitudes en materia de trabajo en equipo que se demostrarían en el ámbito de la gestión directiva, básicamente em los procesos de planificación, organización, dirección, liderazgo y control que se desarrollan en la institución escuela. Estos conocimientos, habilidades y actitudes referidas al trabajo en equipo definidas más adelanteconstituyen una aproximación inicial de estándares de desempeño directivo que servirían como una oportunidad para reflexionar críticamente respecto a su quehacer profesional.

Palabrasclaves: trabajo en equipo; gestión directiva; proceso autoevaluativo.



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

INTRODUCCIÓN

Desde el año 1990 se desarrolla en Chile el Proceso de Reforma Educacional que busca relacionar el currículum escolar con las actuales exigencias de la globalización, en el propósito de otorgar una formación para la participación lo más equitativa posible. En este contexto cobra real importancia el rol de los directivos docentes de los establecimientos educacionales, los que deben proveer de los canales necesarios para la participación de todos los agentes que contribuyen en la comunidad escolar.

Dentro de las tareas propuestas por la Comisión para la Modernización de la Educación (1994), e impulsadas por el Ministerio chileno se señala la necesidad de una transformación en la gestión. En este sentido se señala que uno de los requisitos básicos para lograr esta modernización es, explícitamente: "otorgar mayor autonomía y flexibilidad de gestión, y más información pública sobre sus resultados para tener escuelas efectivas"¹.

Las recomendaciones apuntan a dos ámbitos:

- a) Fortalecimiento de la escuela como institución.
- b) Fortalecimiento del rol directivo.

El propósito y atribuciones emanadas de las políticas de estado, otorgan a los establecimientos, en el marco de la modernización de la educación chilena, una autonomía que supone, necesariamente, proyectar los estilos de liderazgo transformándolos en estilos democratizadores.

¹ MINEDUC. Principios de las Políticas Educativas de los '90. <http://www.mineduc.cl>.



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba

ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

"De regulaciones exclusivamente burocráticoadministrativas del sistema, a énfasis en regulaciones por incentivos, información y evaluación"².

En este sentido, la ley da mayores facultades a los líderes de cada establecimiento, es por ello, que los estilos de liderazgo cobran mayor vigencia. Esto pasa, necesariamente, por el rol del directivo docente de las escuelas, es decir, poner mayor énfasis en este rol como líder antes que su labor como administrador. Si existe esa necesidad en la empresa hoy en día, es mayor la necesidad en la administración educacional.

"Existen elementos de enseñanza efectiva que van más allá de lo que sucede en cada sala de clase. Por ejemplo, las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoques académicos claros. Cuentan con directores que son líderes instructivos fuertes, iniciadores proactivos del cambio y estimuladores de todo el personal para que participe en la ejecución de éste. (Teddie y Stringfield, 1993)" (Slavin, 1996)³.

La administración de una escuela, en la actualidad, requiere de una dinámica distinta, porque la escuela como institución ha cambiado.

"De instituciones relativamente cerradas respecto de los requerimientos de su sociedad, referidas prioritariamente a su autosustentación y controladas por sus practicantes y su burocracia, a instituciones abiertas a las demandas de su sociedad, e interconectadas entre ellas y con otros ámbitos o campos institucionales"⁴.

² Ibid.

³ SLAVIN, ROBERT; Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas; traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe; Octubre de 1996;

⁴ MINEDUC. Principios de las Políticas Educativas de los '90. <http://www.mineduc.cl> .



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

De los párrafos anteriores se desprende que el papel del líder en la gestión de este cambio organizacional es fundamental para el logro de resultados, los que serán mayormente efectivos cuando se produzca la participación que se espera de todos los actores, beneficiarios directos e indirectos de la escuela. Es en este contexto un estilo de conducción que privilegie el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo cobra mayor importancia.

Competencias directivas para el desarrollo de habilidades de aprendizaje en equipo Una Institución Escolar que desea brindar servicios de manera eficiente, ha de contar con un clima laboral propicio para el aprendizaje colectivo; buscando los espacios necesarios para avanzar desde una cultura individualista para afrontar las tareas y desafíos, hacia una cultura del trabajo cooperativo. Sin duda, este deseo puede ser una realidad cuando la organización cuenta con líderes capaces de crear ambientes adecuados entre sus colaboradores para el desarrollo de habilidades de aprendizaje en equipo.

Una cuestión recurrente frente al tema es preguntarnos: ¿EN NUESTRAS ORGANIZACIONES ESCOLARES EXISTEN EQUIPOS DE TRABAJO O GRUPOS QUE INTENTAN DESARROLLAR SUS TAREAS? ¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE HACEN LA DIFERENCIA?. En este sentido, es necesario hacer algunas precisiones que aclararían la presencia de equipos de trabajo, según la autora Mirich Muñoz: "es un grupo intencionadamente organizado; se parte por una selección del personal acorde a los objetivos del proyecto u organización; los integrantes poseen cultura similar y deben estar en conjunto para enfrentar decisiones; el equipo para su crecimiento necesita de metodología y técnicas de trabajo; la retroalimentación es parte



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



de la vida del equipo y es compartida por sus integrantes; todos deben participar de las decisiones y reglas del equipo"⁵.

Los puntos anteriores nos orientan asertivamente respecto a la presencia o ausencia de equipos de trabajo en nuestras organizaciones e inmediatamente la próxima interrogante que se nos viene abruptamente, es: **¿QUÉ SITUACIONES FAVORECEN LA PRESENCIA DE EQUIPOS DE TRABAJO?**. La respuesta nos ayudará no sólo a entender el concepto, sino también a reflexionar sobre el rol que cumplen en vuestras organizaciones y para ello, revisaremos tales situaciones.

Una organización tiene equipos de trabajo cuando: sus miembros comparten metas y objetivos claros, es decir, son parte de una misión que suscita un compromiso profesional donde se comparten responsabilidades por dichas metas; miden su progreso hacia dichas metas, creando instancias para la autoevaluación colectiva que permitan, si es necesario, incorporar medidas correctivas para el logro de los propósitos establecidos; la cantidad de sus miembros no es superior a diez y donde existan habilidades necesarias tanto técnicas como emocionales para un ambiente propicio para el trabajo; tiene una cultura organizacional con reglas compartidas y tareas acordes a las competencias y habilidades particulares; se apoyan mutuamente escuchando y respondiendo de manera constructiva y útil, asumiendo actitudes solidarias frente a los desafíos y al aprendizaje; reconocen los éxitos individuales y de equipo, es decir, prevalece el reconocimiento al esfuerzo individual y colectivo; son capaces de manejar el conflicto en forma constructiva y abierta, donde en la cotidianidad del trabajo comparten los temores, los desacuerdos, las críticas y la capacidad de autocrítica;

⁵ MUÑOZ Yañez, Mirich. "Desarrollo de Habilidades de Aprendizaje en Equipo". Programa de Magister em Planificación y Gestión Educacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Diego Portales. Santiago, 2000. p.11

producen un coeficiente intelectual colectivo que logra las metas en la forma más eficaz, eficiente y creativa posible, gracias a la unidad de las capacidades individuales; y finalmente, estamos en presencia de equipos de trabajo cuando se comparte el liderazgo frente a las tareas.⁶

Tenemos una respuesta que nos permite visualizar si estamos en presencia o somos parte de equipos de trabajo, no obstante, es necesario retomar lo planteado en el primer párrafo de este texto y que dice relación con los comportamientos o competencias en los líderes (en forma especial en el director de cualquier organización escolar) que favorecen el desarrollo de habilidades de aprendizaje en equipo. Esta nueva inquietud no da la posibilidad de ampliar nuestro campo de mirada, puesto que implica una observación minuciosa respecto a las cualidades de un buen líder para la formación de equipos de trabajo, entre las que destacaremos las siguientes:

"Un buen líder está:

1. Dispuesto aprender. Está abierto al mundo,... es curioso.
2. Dotado de cualidades personales esenciales. Muestra una conducta ética en cualquier circunstancia, sabe cuestionarse y reconocer sus defectos, es honesto, leal y franco.
3. Su lenguaje es positivo y comprensivo. Es modesto, privilegia los aspectos positivos de la vida, sabe valorar la opinión de los demás.
4. Sabe estar disponible. El personal se siente atendido y apoyado cuando lo necesita en el momento oportuno.
5. Es decidido y enérgico. Gusta pasar a los hechos, sabe decir sí y se atreve a decir no, realiza acciones concretas.
6. Es confiable y creíble. Transparente en su actuar, muy equilibrado.

⁶ Cfr. p. 98

7. Es sensato, no se aparta de la realidad.
8. Asume responsabilidades. Posee el sentido de la promesa cumplida y respeta sus compañeros.
9. Es modesto, sabe valorar la opinión de los demás.
10. Establece, propone objetivos. Necesita convencer, formar y compartir sus conocimientos para enriquecer a los demás, moviliza su entorno.
11. Es agradable, siempre tiene tiempo para mostrar su cortesía y preocupación por los demás.
12. Tiene un agudo sentido de la organización y de la administración. Jerarquiza los problemas por orden de importancia y de urgencia. Sabe delegar"⁷.

Los fundamentos teóricos presentados, pueden dar un referente adecuado para iniciar una investigación sobre las cualidades que poseen los líderes en las organizaciones educativas, y que indudablemente, pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de habilidades de aprendizaje en equipo.

Capacidades directivas para desarrollar trabajos en equipo

Gestionar los procesos educativos que se desarrollan en el ámbito de la Escuela u Organización Escolar es una tarea difícil y requiere de ciertas actitudes y habilidades que un director debe poner en juego en su relación cotidiana con sus colaboradores. Las siguientes capacidades que se presentan fue producto de una reflexión y diálogo con directores(as) y profesores(as) que dieron cuenta de algunos comportamientos que serían favorables para desarrollar trabajos en equipo al interior de las escuelas.

Capacidad para aprender y escuchar:

- ü Participa en programas de formación de su área.
- ü Sabe cuestionarse y reconocer sus defectos.

⁷ Op. Cit. p. 9394



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

- ü Valora la opinión de los demás.
- ü Ofrece oportunidades para aportar.

Capacidad para generar participación:

- ü Toma decisiones compartidas.
- ü Promueve la cultura del trabajo cooperativo.
- ü Posibilita la autoevaluación grupal.
- ü Delega en los demás.
- ü Fomenta el trabajo en equipo.
- ü Fomenta la integración de la familia.
- ü Valora el esfuerzo colectivo.

Capacidad para asumir compromisos:

- ü Asume tareas o responsabilidades.
- ü Posee el sentido de la promesa cumplida y respeta sus compromisos.

Capacidad para relacionarse con los demás:

- ü Utiliza un lenguaje positivo y comprensivo.
- ü Sabe estar disponible.
- ü Resuelve conflictos.
- ü Es transparente para actuar.
- ü Muestra preocupación por un trato justo y equitativo.

Capacidad para organizar y administrar:

- ü Establece y propone objetivos.
- ü Selecciona personal adecuado a la tarea o función.
- ü Estimula la iniciativa en los demás.
- ü Premia o reconoce los logros alcanzados.
- ü Construye un compromiso con la visión.

ü Establece los propósitos de la institución en forma participativa. Cabe destacar que estos comportamientos directivos se manifiestan indistintamente en la relación cotidiana que ejerce el director(a) con sus profesores, por tanto, forman parte de las labores de planificación, organización, dirección y control presentes en la gestión de cualquier proceso educativo que se desarrolla en la Escuela.

Lo anterior, permite explicar la presentación de estos comportamientos en "Estándares de Desempeño Directivo em la Formación de Equipos de Trabajo", que otorga a los interesados, por un lado, una orientación respecto a su quehacer, y por otro, incorporar otros indicadores a esta propuesta como fruto de su experiencia.

Estándares de desempeño directivo que favorecen el trabajo en equipo, obtenidos de la investigación.

Buscar una aproximación a las habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer un directivo de um establecimiento educacional no es una tarea fácil, para ello una propuesta con esta características debe tener como base y sustento dos acciones fundamentales: iniciar una investigación bibliográfica para establecer un marco teórico o marco de referencia y la opinión de los propios protagonistas, directores y profesores.

A la luz de lo anterior y basado en la experiencia de directores(as) y profesores, se iniciaría un proceso de definición de ciertos indicadores – relacionados con el trabajo en equipo que conlleva a una propuesta que invita a reflexionar y revisar las prácticas directivas en torno a este eje que permitiría fortalecer debilidades presentes. Estos indicadores se dan en cuatro categorías que corresponden a "competencias directivas"⁸ relacionadas con cuatro procesos:

Planificación, organización, dirección y liderazgo y control (fig. 1)

⁸ Por competencias se entienden los conocimientos, habilidades y actitudes demostradas en cada uno de los procesos señalados como Planificación, organización, dirección y liderazgo y control.



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



Fig. 1

Las capacidades relacionadas con el desarrollo de trabajos en equipos al interior de las organizaciones escolares, se sustenta en entrevistas a directores de 30 colegios, tanto de dependencia municipal (colegios fiscales) como particulares subvencionados. Elección que al equipo investigador le permitiría evaluar en qué tipos de colégios (municipal o particular) habría un mejor desempeño directivos. Los resultados fueron los siguientes:

En las capacidades de trabajo en equipo implicadas en los procesos de planificación, referidas a construir una visión de futuro, establecer la misión o razón de ser de la institución y fortalecer la identidad institucional, los directores de colegios o centros escolares particulares subvencionados demostrarían una mayor capacidad para fomentar u orientar el trabajo en equipo en los procesos de planificación escolar que aquellos que dirigen escuelas municipales o fiscales (74% por 61%), en acciones como: compartir la visión de futuro de la escuela para que sea entendida y apoyada por todos, otorgar espacios para construir un compromiso con esta visión; establece los propósitos de la institución en forma participativa, fomenta y participa en la elaboración de proyectos institucionales.

En las capacidades de trabajo en equipo implicadas en los procesos de organización, referidas a favorecer un clima laboral positivo, desarrollar una manera de trabajar más integradora y proactiva, generar participación y orientar al equipo, los directores de colegios o centros escolares particulares subvencionados demostrarían una mayor capacidad para fomentar u orientar el trabajo en equipo en los procesos de organización escolar que aquellos que dirigen escuelas municipales o fiscales (51% por 57%), en acciones como: promover un clima de trabajo agradable, impulsar la participación activa y entusiastamente en los demás, implementar acciones para mejorar



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

las relaciones interpersonales, fomentar la comunicación abierta entre los miembros de la comunidad; promover un equipo de trabajo caracterizados por el respeto, colaboración y disposición a ayudar; proponer y crear espacios para la discusión de las fortalezas y debilidades de la institución, admitir visiones distintas a la propia; y asumir objetivos y metas como una responsabilidad compartida.

En las capacidades de trabajo en equipo implicadas en los procesos de dirección y liderazgo, referidas a orientar el trabajo en equipo, contribuir al desarrollo de otros, aprender de otros, comprender a los demás y generar participación, los directores de colegios o centros escolares particulares subvencionados demostrarían una mayor capacidad para fomentar u orientar el trabajo en equipo en los procesos de dirección y liderazgo escolar que aquellos que dirigen escuelas municipales o fiscales (64% por 50%), en acciones como: reconocer el trabajo de sus compañeros de equipo, asignar tareas a los demás dentro del ámbito de su competencia, reconocer públicamente el mérito de quienes conforman su equipo de trabajo, ayudar a los miembros de su equipo; ayudar con una crítica constructiva al trabajo de los demás, asesorar a la gente en el trabajo que están realizando, animar a las personas que están a su alrededor a desempeñarse mejor en sus tareas; considerar a los miembros de su equipo que tienen una opinión más experta, saber cuestionarse y reconocer sus defectos, valorar la opinión de los demás, ofrecer oportunidades para aportar; comprender y empatizar con las demás personas, procurar ganarse el aprecio de sus colaboradores; aceptar la diversidad de opiniones y visiones como una ventaja en el trabajo, tomar decisiones compartidas, promover la cultura del trabajo cooperativo, posibilitar la autoevaluación grupal, delegar en los demás, fomentar la integración de la familia y valorar el esfuerzo colectivo.

En las capacidades de trabajo en equipo implicadas en los procesos de control, referidas a evaluar el desempeño docente y manejar conflictos, los directores de



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba
ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

colegios o centros escolares particulares subvencionados demostrarían una mayor capacidad para fomentar u orientar el trabajo en equipo en los procesos de dirección y liderazgo escolar que aquellos que dirigen escuelas municipales o fiscales (78% por 57%), en acciones como: reconocer el buen desempeño del personal, cumplir con lo que promete, posibilitar la autoevaluación grupal, impulsar el tratamiento de nuevas metodologías de trabajo, estimular la participación en instancias de perfeccionamiento; Afronta potenciales conflictos, procurar buscar soluciones a conflictos de tal manera que beneficien a todos, alentar el debate y la discusión franca, abordar con diplomacia y tacto las situaciones complicadas y ser capaz de mantener la calma en momentos de gran presión y pensar en soluciones.

Lo importante de esta indagación sobre el desempeño directivo que demostrarían los directivos de este conjunto de escuela, necesariamente no constituye un comportamiento generalizado de todos los directivos encargados de liderar el trabajo educativo de las escuelas chilenas, pero su validez radica en una invitación a la reflexión, por tanto, en una herramienta para conversar y evaluar colectivamente los procesos de gestión que se dan normalmente en una institución escolar y avanzar hacia una verdadera comunidad profesional donde podamos mejorar con la ayuda de otros para contar con escuelas más efectivas. En este sentido, lo anterior se constituye en una instancia de autoevaluación personal y grupal y no de control, que ayude a fortalecer la autonomía profesional, considerando que ésta se logra con la disposición permanente para aprender a través de la reflexión crítica de nuestras experiencias.

REFERENCIAS

CASTRO SILVA, E. " Elementos Fundamentales de Política Educacional Chilena" . Programa de Magíster em Planificación y Gestión Educacional". Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago, 1999.



Mestrado em Educação
Revista Profissão Docente

UNIUBE – Universidade de Uberaba

ISSN:1519-0919

www.uniube.br/propep/mestrado/revista/



UNIUBE
Educação e Responsabilidade Social

COHEN Y MANION Citado por Rafael Bisquera " Métodos de investigación educativa" p.128134. Edit. CEAC Barcelona 1989.

CHAVEZ Y LEGÜEZ. " Autoexplor acción y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo" . Programa de Magíster em Planificación y Gestión Educacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Diego Portales. Santiago, 2000.

MINEDUC. " Pr incipios de las políticas educacionales de los '90" .
<http://www.mineduc.cl>

MUÑOZ YAÑEZ, M. " Desar r ollo de habilidades de Apr endizaje en Equipo" . Programa de Magíster em Planificación y Gestión Educacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Diego Portales. Santiago, 2000.

SLAVIN, ROBERT. " Salas de clase efectivas, Escuelas efectivas" ; traducción Verónica Knapp; Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y El Caribe; Octubre de 1996.

Urbano Salazar Cancino

Profesor de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Sede Villarrica. Especialista en Educación Rural y Magister en Planificación y Gestión Educacional.

Pontificia Universidad Católica de Chile