

37.012

A 37 cu T9

9

CURSO PARA SUPERVISORES Y
DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

Nuevas estrategias de gestión

Nuevas estrategias de gestión

9



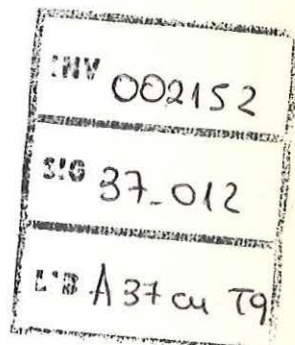
Ministerio de Cultura y Educación
República Argentina - 1998

1998

CURSO PARA SUPERVISORES Y DIRECTORES
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Nuevas estrategias de gestión

9



Centro Nac. Información
Documental Educativa

Pizzurno 935 Sub. Suelo
(1020) Ciudad Autónoma de Bs. As.
República Argentina



Ministerio de Cultura y Educación de la Nación
Secretaría de Evaluación y Programación Educativa
Subsecretaría de Programación Educativa
Dirección Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente

Agradecemos la colaboración del Centro Regional de Educación Tecnológica de La Pampa sin la cual no hubiese sido posible la realización de esta obra.



CENTRO REGIONAL
DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA
LA PAMPA

Supervisión editorial y gráfica: Unidad de Publicaciones del Ministerio de Cultura y Educación.

Corrección: Beatriz M. Pesca.

Diagramación: Estudio de Diseño Sattolo & Colombo.

© Ministerio de Cultura y Educación.

ISBN: 950-00-0251-5

Está permitida la reproducción total o parcial del presente material, colocando el texto entre comillas y citando la fuente.

Tirada de esta edición 61.600 ejemplares. Distribución gratuita.

Este libro se terminó de imprimir en el mes de enero de 1999, en los talleres de IPESA.

Buenos Aires, República Argentina.

Ministra de Cultura y Educación de la Nación
Lic. Susana Beatriz Decibe

Secretario de Programación y Evaluación Educativa
Dr. Manuel García Solá

Subsecretaria de Programación Educativa
Lic. Inés Agüerrondo

Director Nacional de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente
Prof. Carlos Palacio

La creación de la Red Federal de Formación Docente Continua constituyó el primer paso para la promoción del perfeccionamiento y la formación permanente de los docentes.


En este marco, la capacitación de los equipos de conducción constituye un eje central en la implementación de cambios e innovaciones en las escuelas. Son justamente los directivos y los supervisores por el papel que ocupan en las instituciones, quienes podrán junto con los docentes impulsar las innovaciones necesarias para construir una oferta educativa de calidad de cara al siglo XXI.

Transformar la escuela demanda implementar cambios tanto en los contenidos de la enseñanza como en las modalidades que asume la organización y gestión de las escuelas. Construir una escuela flexible, abierta al cambio y en proceso de innovación permanente es el desafío en la actualidad.

Para ello se requiere impulsar proyectos que mejoren la calidad de los aprendizajes. La configuración de una gestión que promueva la participación de padres, maestros y alumnos, involucra la implementación de líneas de acción tendientes a dar respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad escolar; potenciar la creatividad individual, generar en el aula espacios de crecimiento y desarrollo de nuestros chicos. Estos son entre otros los ejes alrededor de los cuales gira esta propuesta de capacitación.

Los equipos de conducción tienen aquí un papel central como líderes e impulsores del cambio y la innovación en las escuelas. Para ello se necesitan nuevas competencias; escuchar a cada integrante sin perder de vista a la totalidad de la institución, hacer del trabajo individual un producto colectivo, potenciar las capacidades individuales de cada uno de los miembros de la institución, facilitar la articulación abriendo nuevos caminos de participación y acción.

A lo largo de las próximas páginas Ud. encontrará ejemplos, estrategias y propuestas para la gestión de las escuelas, que pretenden ser una invitación para que juntos continuemos construyendo la escuela para el siglo XXI.



Lic. Susana Beatriz Decibe
Ministra de Cultura y Educación de la Nación

*Dedicamos esta obra a todos los directores, supervisores
y rectores del país, que desde el año 1994 nos están
demostrando que el cambio en las escuelas es posible.*

Coordinación general del proyecto:

María Teresa Lugo

Coordinación académica:

Mariana Vera Rossi

Serafín Antúnez

Antonio Zabala

Gregorio Casamayor

Francisco Imbernón

Organización y ejecución del proyecto:

Carlos Alberto Ruiz

Rosana Edith Sampedro

Gabriela Ana Saslvasky

María Cristina Allevatto

Silvia Mariela Grinberg

Redacción:

María Teresa Lugo, Mariana Vera Rossi, Serafín Antúnez, Carlos Alberto Ruiz, Gregorio Casamayor, Rosana Edith Sampedro, José Escaño, Joaquín Gairín, María Gil, Nuria Giné, Francisco Imbernón, Antonio Latorre, José Luis Medina, Carlos Mendieta, Arturo Parcerisa, Silvia Mariela Grinberg, Jesús Rul, Neus Sanmartí, Antonio Zabala, Gabriela Ana Saslavsky, María Cristina Allevatto, Lidia Marta Castiñeiras, Clara Viviana Ingrassia, María Cristina Catano, María Inés Lucca, Beatriz Cohen, Francisca Fischbach, Adriana Mabel Serulnikov, Estela Soriano, Teresa Socolovsky, Ariel Ritterbush, Cristina Victoria Orce, Mirta Isabel Mayorga, Cecilia Flood, Olga Mercedes Espósito, Graciela Crespi, Graciela Feijoó, María Luz Chechile, Verónica Tomas, Susana Mamanis, Celia Haydeé Méndez, Elisa Lemos, Mariana Patricia Salas, María Margarita Marturet..

Equipo de Colaboradores:

Viviana Inés Dedovich, Marcela Edreira, Indiana M. Corna.

Los manuales de la obra son de carácter autoformativo, por lo que la estructura presenta, además del texto que desarrolla los contenidos, algunos elementos para guiar y orientar la lectura.

El manual dispone de una serie de íconos identificativos que especifican alguno de estos elementos:

- El tipo de contenido del apartado:



Ideas clave



Bibliografía



Resumen



Glosario

- Relación con otros materiales de la obra:



Disquete



Video

Índice

Presentación.....	11
1. El trabajo en redes.....	13
Introducción.....	13
Ideas clave	14
1.1. Un poco de historia	14
1.2. Una aproximación a la idea de red.....	16
1.3. Hacia una definición del concepto de Red	18
1.4. La conformación de las redes	21
1.4.1. Tipos de redes.....	24
1.5. Redes y cultura institucional	26
1.6. Limitaciones y posibilidades del trabajo en red.....	27
1.7. Redes institucionales y gestión	30
Resumen	31
2. La comunicación en las instituciones educativas	33
Introducción.....	33
Ideas clave	34
2.1. La comunicación ya existe: Aproximaciones al fenómeno comunicativo	34
2.2. Analizando la comunicación	38
2.2.1. Tipos de comunicación.....	38
2.3. Redes comunicativas	39
2.4. Aspectos a tener en cuenta para pensar la comunicación en la escuela	40
2.4.1. Información y comunicación.....	42
2.5. Consecuencias para la gestión	43
2.5.1. Obstáculos en la comunicación	43
2.6. Algunas propuestas y estrategias para la gestión	45
Resumen	47
3. El conflicto en las instituciones educativas.....	49
Introducción.....	49
Ideas clave	50
3.1. Acerca del conflicto.....	50
3.2. El conflicto: algunas características generales.....	53

3.2.1. Los orígenes de las situaciones conflictivas	54
3.2.2 Las fuentes.....	55
3.2.3. Los tipos de conflicto.....	55
3.2.4 Las creencias	56
3.2.5. Las posturas de los involucrados.....	57
3.3. La identificación de los conflictos en las organizaciones.....	59
3.4. Respuestas de las organizaciones al conflicto	61
3.5. La potencialidad del conflicto en las escuelas	62
Resumen	64
4. La resolución de conflictos	65
Introducción.....	65
Ideas clave	65
4.1. Métodos para la resolución de conflictos	66
4.2. Algunas definiciones básicas... ..	68
4.3. Resolución de conflictos: La negociación	69
4.3.1 De la competencia a la colaboración.....	71
4.4. El proceso de mediación	73
4.5. Resolución de Conflictos en el aula	77
Resumen	80
5. La participación y el trabajo en equipo.....	81
Introducción.....	81
Ideas clave	81
5.1. Participación y consenso.....	82
5.2. El equipo de trabajo	85
5.2.1. El trabajo en equipo: ventajas y limitaciones	85
5.2.2. Las reuniones de trabajo	87
5.2.3. La delegación de tareas en forma eficaz.....	88
5.3. Autoridad y poder: Estructura formal e informal de la organización.....	90
Resumen	92
Bibliografía	93
Glosario	95

Presentación

La sociedad ha cambiado velozmente en las últimas décadas. La cultura, la ciencia, el trabajo, las formas de vivir también lo han hecho. Por tanto, las demandas y necesidades del mundo social hacia la educación son otras.

Hoy se entiende a la sociedad no ya como un conjunto indiferenciado y homogéneo de individuos, sino como una instancia en la cual la **comunidad** aparece como mediadora entre la escala de lo social y los sujetos particulares y como capaz de generar acciones colectivas y solidarias. Es decir, aparece la dimensión de lo local como un espacio de constitución de identidades y como soporte de la participación social.

El trabajo asume nuevas formas de organización que responden a las exigencias de las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de organizar la producción. Los puestos de trabajo cambian, desaparecen y aparecen otros nuevos. Se requiere de los trabajadores competencias diferentes: trabajar con autonomía y responsabilidad, integrar equipos y conocer los procesos de producción en su conjunto.

Desde el punto de vista cultural, la tradición intelectual heredada que sostiene la marcha lineal hacia el progreso y el futuro como algo que puede predecirse, dejó de ser fuente de estabilidad.

La ciencia ha privilegiado la función explicativa de los fenómenos naturales y sociales, ha delineado campos insospechados hace un siglo, ha diversificado sus métodos de indagación y ha multiplicado enormemente el conocimiento acumulado. También la pedagogía ha generado nuevos conocimientos y concepciones, describiendo la función de enseñar como una práctica social de mediación entre el sujeto que aprende y el objeto de conocimiento a aprender.

Todos estos cambios generan demandas nuevas a la educación y una exigencia de tornarse más eficaz en potenciar los aprendizajes de los alumnos. Una de las formas de responder a esta demanda es que la institución educativa desarrolle su proyecto institucional con crecientes niveles de autonomía e incorpore nuevos modelos de gestión institucional.

Sostener esta concepción lleva a revisar las prácticas cotidianas donde se evidencian las distintas posiciones sostenidas a la vez que implica considerar una modalidad de gestión que permita llevar a cabo otras formas de interacción.

Algunos de los aspectos que en la actualidad aparecen en el debate del campo educativo están vinculados con la necesidad de configurar instituciones abiertas y flexibles, aquí adquiere importancia la permeabilidad de la organización hacia el afuera, la utiliza-

ción de un lenguaje coloquial y no de un lenguaje técnico cerrado, y el modo de tomar decisiones.

Es en este marco que a lo largo de las próximas páginas encontrará herramientas teórico-prácticas vinculadas con la configuración de nuevas estrategias de gestión tales como: el desarrollo de redes interinstitucionales, los procesos comunicativos, la resolución, negociación y mediación de conflictos y la construcción de equipos de trabajo potenciando la participación.

La reflexión y debate en torno a estos aspectos permitirá a los diferentes actores institucionales atender a aspectos usualmente no considerados en las escuelas pero que sin embargo tiene un gran impacto en la vida cotidiana de las instituciones.

El trabajo en redes



Introducción

Proponer nuevos modelos de gestión a partir del concepto de redes no es una tarea sencilla. Demanda preguntarse qué nuevas miradas y posibilidades aporta este concepto, en qué medida no se está nombrando con nuevas palabras algo que de hecho ha existido siempre, como es la posibilidad que tiene el hombre de trabajar con otros, de compartir, debatir e intercambiar ideas o experiencias con sus semejantes. De hecho, la red se remite a la idea de intercambio abierto, continuo y flexible entre sujetos, comunidades, instituciones, etc.

El trabajo en red consiste en un tipo de intercambio que no puede pensarse como la sumatoria de las acciones individuales que participan del todo social. La red puede pensarse como metáfora de la interacción humana entendida en términos dinámicos en donde los sujetos pueden entrar y salir del circuito de interacción que se crea sin por ello peligrar el intercambio que con la red es creado.

Pensar en redes, es pensar en flujos, en circuitos sostenidos y contruidos por nuevas y diferentes formas de concebir a lo social, no ya de modo estático sino en términos dinámicos que refieren a nuevos patrones de interacción social.

En un mundo signado por la competencia, la cultura individual, la red puede pensarse como una forma de organización de lo social que fomenta la construcción de vínculos solidarios.

Seguidamente, la implementación de redes hace necesario pensar no ya en instituciones centradas en sí mismas, en donde el eje de sus preocupaciones se sitúa en su dinámica interna, por lo que cada una funciona como un centro aislado, manteniendo un contacto con el exterior limitado a los intercambios necesarios para lograr un funcionamiento lo más ajustado posible.

En el presente contexto caracterizado por el cambio permanente, la incertidumbre y la impredecibilidad es preciso revisar esos modos de funcionamiento. En la actualidad se hace difícil imaginar instituciones que puedan desarrollar su tarea sin mantener intercambios significativos con los otros. De hecho, más que pensar en el afuera como una amenaza, es necesario identificar en los otros un espacio de crecimiento y una fuente de aprendizaje, interacción e incluso de sostenimiento de la propia vida institucional. Una institución que se ve a sí misma como única fuente de recursos, desgasta sus energías, sobreexige a sus miembros y corre el riesgo de proveer frustración a sus

integrantes. Una institución educativa para poder dar respuesta a las necesidades formativas de sus miembros debe necesariamente mantener fuertes vínculos de intercambio con la sociedad en la que está inserta.

En este escenario la construcción de redes es un camino para que las instituciones y los proyectos que desarrollan puedan sostenerse, enriquecerse y nutrirse integrando todas las voces de lo social.

En las instituciones educativas, el proceso de transformación en marcha, las nuevas ideas en materia de gestión, la necesidad de elaborar un Proyecto Educativo Institucional, las decisiones que hay que tomar respecto del desarrollo del currículum, invitan a los equipos de conducción y al conjunto de los docentes a compartir puntos de vista y experiencias con sus colegas. La creación de redes y el fortalecimiento de las existentes, aporta en ese camino.

Ideas clave



- **La red es un agrupamiento de carácter voluntario. Sus integrantes se incorporan atraídos por un proyecto o por la necesidad de resolver un problema.**
- **Una red tiene una estructura y una manera de gestionarse diferente de las tradicionales en un sistema jerárquico o burocrático de distribución de la autoridad.**
- **El trabajo colaborativo en el interior de una red, permite potenciar la oferta educativa a través de mejorar la calidad de la gestión o de la docencia, a partir del intercambio de saberes y recursos.**
- **La red puede establecerse con alcance variable: para un objetivo concreto y diluirse más tarde una vez alcanzado, o para un propósito más ambicioso con un carácter más permanente.**

1.1. Un poco de historia

La construcción de redes sociales es un fenómeno relativamente nuevo, que se corresponde con los últimos años de la historia. Si bien es posible identificar la existencia de redes en otras épocas, en el sentido que se las entiende en la actualidad son un hecho social reciente.

En sus primeras configuraciones las redes estuvieron vinculadas con las Organizaciones no-gubernamentales (ONG) que tuvieron un desarrollo importante en América Latina a partir de las dictaduras militares que se sucedieron en los distintos países en la década del '70. Una misma ONG podía funcionar en más de un país y en general tenía su sede central en algún país de Europa.

Las ONG son organizaciones que no dependen de una estructura de gobierno por lo cual podían trabajar con un espacio de autonomía e independencia importante. En muchos casos las ONGs se volvieron importantes centros de lucha contra los gobiernos dictatoriales. De hecho las redes conformadas a través de las ONGs se constituyeron en importantes centros de organización de la participación social en momentos en que ésta no se podía realizar a través de la participación política en un sistema democrático.

A lo largo de esta década el trabajo estaba principalmente centrado en la defensa de los Derechos Humanos y la denuncia de las violaciones que las dictaduras militares realizaban.

Se fue creando, así, un proceso de trabajo en donde participan organizaciones de la sociedad civil y de las Iglesias procurando "recomponer" al sujeto social y revalorizar la vida cotidiana, sus significaciones, sentidos y fortalezas para buscar caminos y estrategias de sobrevivencia personal y comunitaria.

Las prioridades pasaban en términos generales por la atención de los sectores sociales con necesidades básicas insatisfechas, el desarrollo de microemprendimientos y el fortalecimiento del papel de la mujer como sostenedora del hogar.

Las ONGs y las redes sociales se fortalecen y consolidan hacia fines de la década alrededor de un tema central: la lucha por el retorno de la democracia, y se ven favorecidas por el apoyo técnico financiero de organismos de Europa y EEUU.

En la década de los '80 el desarrollo de redes se caracteriza por la transición hacia la democracia y la profundización de las libertades civiles. En este contexto, las organizaciones abandonan paradigmas rígidos y combinan la movilización con la construcción de acuerdos políticos. Así, hacia su interior se incorporan temas como la eficacia y la gestión, como indicadores claves en el éxito o el fracaso de los proyectos.

En los noventa, se comienza a evidenciar la configuración de canales de participación social vinculados con el desarrollo de lo que diferentes autores denominan los nuevos movimientos sociales tales como aquellos vinculados con el medio ambiente, género, Derechos Civiles. Estos movimientos han desarrollado modelos de gestión poco burocráticos y horizontales que son tomados en muchos casos como ejemplo por las instituciones más tradicionales. Estas organizaciones debieron ser necesariamente eficientes para cumplir con sus objetivos y funcionar con autonomía o para no perder el apoyo externo.

Por último, es INTERNET una de las redes que más se ha desarrollado en esta última década. Surgida en el seno de las universidades estadounidenses INTERNET en la actualidad permite la circulación de información, el intercambio y la comunicación entre distintas personas o instituciones más allá del lugar geográfico en el que se encuentran.

1.2. Una aproximación a la idea de red

La idea básica de “red” se fundamenta en un hecho cotidiano: las personas, individual y colectivamente, mantienen vínculos más o menos estables con otras personas. Cada individuo forma parte de grupos con objetivos distintos, que reflejan intereses diversos, que se entrecruzan y que se desarrollan en ámbitos geográficos y sociales distintos. Por poner sólo algunos ejemplos:

- Todas las personas cuentan con una red básica de apoyo, que es la propia familia.
- En tanto ciudadanos, forman parte de una red sociopolítica que abarca el municipio, la provincia, el estado, una zona comercial como el Mercosur.
- Pueden formar parte libremente de asociaciones culturales, de organizaciones no gubernamentales, etc.
- Incluso se puede ser miembro de Internet.

En otras palabras, la noción de red así como la posibilidad de organizar el trabajo en red, radica en una característica inherente a los seres humanos que viven, crecen y desarrollan sus actividades con otros. Aún así, cabe aclarar que el hecho de que exista intercambio y comunicación no es sinónimo de un trabajo en red. Sin embargo se hace imposible pensar en una red si no existe comunicación e intercambio entre sus miembros.

En este sentido es necesario aclarar que si bien se puede encontrar una variedad de ejemplos de redes, no todas sus configuraciones son equivalentes. Pueden distinguirse redes **informales**, cuya formación es asistemática y responde a necesidades más primarias de organización, –la familia–, de aquellas más formalizadas que implican un conjunto de acciones que intentan organizar interacciones que pueden darse de manera espontánea pero marcadas por una intencionalidad, delimitación de objetivos y previsión de sus acciones. A estas últimas, se las denomina **redes** propiamente dichas, lo que implica un intento por sistematizar las interacciones entre personas e instituciones de forma tal que se puedan identificar las relaciones, haciéndolas más sólidas y eficaces.

Por tanto, la red no se agota en el intercambio que se produce entre las personas. El propósito de trabajar en red se inscribe en una nueva forma de comprender la naturaleza de las organizaciones ya sea respecto de su funcionamiento interno como respecto de su relación con el afuera.

En el ámbito educativo, pensar en redes significa contemplar nuevas formas de organizar el trabajo al interior de cada escuela así como el tipo de intercambios que se realizan con la comunidad. Esto supone un necesario proceso de apertura de las puertas de la escuela no sólo para que la comunidad pueda entrar a la escuela sino también para que la escuela incluya entre sus actividades propuestas de trabajo con otras organi-

zaciones de la comunidad. Así se puede pensar en actividades de intercambio entre docentes, entre alumnos o en el desarrollo de procesos de enseñanza en y con otras organizaciones como puede ser con una empresa para la implementación de pasantías.

Se trata de establecer relaciones de intercambio intra e interinstitucionales que potencien la tarea específica de la escuela: enseñar y aprender. En el espacio de lo social y a partir de convenios que se acuerden con otras instituciones las acciones de las escuelas seguramente estarán relacionadas con áreas de interés para la consecución de los fines educativos establecidos.

Las experiencias más difundidas de trabajo en red son aquellas que tienen a Internet como soporte fundamental. En el ámbito educativo se han desarrollado diversas experiencias de formación e intercambio a través de esta vía. Por ejemplo, en la actualidad funciona una página interesante www.nalejandria.com que ofrece un espacio para que docentes de cualquier parte del mundo se comuniquen y planifiquen actividades conjuntas para realizar entre sus alumnos (comunicarse a través de la red para debatir un contenido, escribir cartas, etc). Constituye una forma de fomentar el contacto entre docentes de diversos puntos geográficos que trabajan en el mismo curso, generando un espacio de intercambio de experiencias, información, proyectos e inquietudes.

El trabajo en red demanda repensar las formas que asume la organización de la escuela que permitan crear condiciones de viabilidad para el **desarrollo de proyectos junto con** otras instituciones. Se trata de construir nuevas alternativas de trabajo con otros, enmarcadas en el Proyecto Educativo Institucional que brinda sentido y coherencia al conjunto de las acciones que se desarrollan.

Así, habría que evitar posiciones extremas como el establecimiento de relaciones estereotipadas, que se desarrollan con gran esfuerzo, sin tener claro la meta de ese intercambio. Dado que se trata de un vínculo formal que se ha creado al que se destinan recursos no deberían dejarse libradas las relaciones institucionales al espontaneísmo sin contar con una planificación previa. La red en cualquiera de estos dos extremos corre el riesgo de desvanecerse en el tiempo en tanto no hay un proyecto común que una ese intercambio y por tanto no se cuenta con una sistematicidad que le otorgue viabilidad.

Para encontrar esa alternativa es necesario situarse en una mirada de la organización que profundice la "horizontalización" de las relaciones en su seno, incorporando aspectos relacionados con el trabajo en equipo, la cultura de la colaboración planteando una nueva concepción respecto de las relaciones intra e inter institucionales. De esta manera, la metáfora de la red remite a relaciones de contención, de sostén, de tejido, de intercambio.

1.3. Hacia una definición del concepto de Red

Las redes entendidas como flujos de intercambio han existido siempre. Obedecen a la necesidad humana de relacionarse con los demás, simplemente por el afán de comunicación o bien para desarrollar alguna tarea o actividad que demanda la participación de más de un sujeto o institución.

No obstante, el término red se puede aplicar también al intento de organizar estas relaciones espontáneas de un modo más formal, trazándoles una frontera, poniéndoles un nombre.

Ahora bien, ¿cómo surge la idea de redes sociales? ¿En el marco de qué supuestos se enmarca? Si bien, para dar respuesta a estos interrogantes se pueden encontrar diversos caminos, es posible proponer junto con Najmanovich que la idea de red encuentra un claro fundamento en las propuestas que derivan de la comprensión de lo social como un fenómeno complejo.

En este sentido, se trata de dar cuenta de la multidimensionalidad que deriva de pasar de las metáforas mecánicas hacia el pensamiento complejo que considera las interacciones y sus transformaciones dinámicas. La coevolución, el salto, la diversidad, la organización compleja, la autorganización son algunos de los términos que denotan nuevas miradas y dan lugar a la idea de red en donde el sujeto no puede pensarse como un átomo, sino como alguien que vive, se configura, actúa y se desarrolla en una sociedad.

De esta manera, la noción de Red remite a nuevas formas de organizar y desarrollar el trabajo tanto al interior de las instituciones como entre ellas. Sin embargo, ¿cuáles son las diferencias entre una organización tal cual se la ha conocido hasta el presente y una Red?

- Por un lado, la red no implica necesariamente a una sola organización aún cuando se puede hablar de redes internas.
- Por otro lado, el trabajo en red supone necesariamente flexibilidad, dinamismo y autonomía de los miembros que la componen. Una red no puede sostener su accionar si depende de una persona para funcionar; no hay una cabeza que define el accionar de los otros.

En este sentido, trabajar en red significa *generar mecanismos organizados de intercambio permanente para la concreción de objetivos comunes ya sea para la producción de estrategias de resolución de problemas como para la consecución de proyectos que tienen como condición el trabajo con otros.*

De esta manera, al analizar una red es necesario identificar el o los puntos en donde las instituciones o sujetos convergen y dan lugar al desarrollo de una tarea común. No

se trata de centrar la mirada en lo que cada uno hace por separado sino más bien en aquello que logran a través del trabajo en red. Por tanto, la constitución de redes puede entenderse como fruto de la coincidencia entre los objetivos de diversas instituciones. Sin embargo, para ello no es necesario que todos los objetivos coincidan sino más bien que se produzca el intercambio a partir de un elemento convocante que promueva la concurrencia de acciones y prácticas.

De modo que la red, no sustituye el trabajo de cada organización ni supone que para participar en ella debe haber acuerdo total entre los objetivos de cada miembro. Por ejemplo, en una red pueden participar hospitales, escuelas, empresas, sociedades de fomento, etc. Como es obvio, cada una de estas instituciones tiene intereses propios que no necesariamente deben coincidir con los de los otros miembros, pero el resultado del trabajo en red le otorga un "plus" a cada una. El siguiente gráfico permite visualizar este tipo de relaciones.

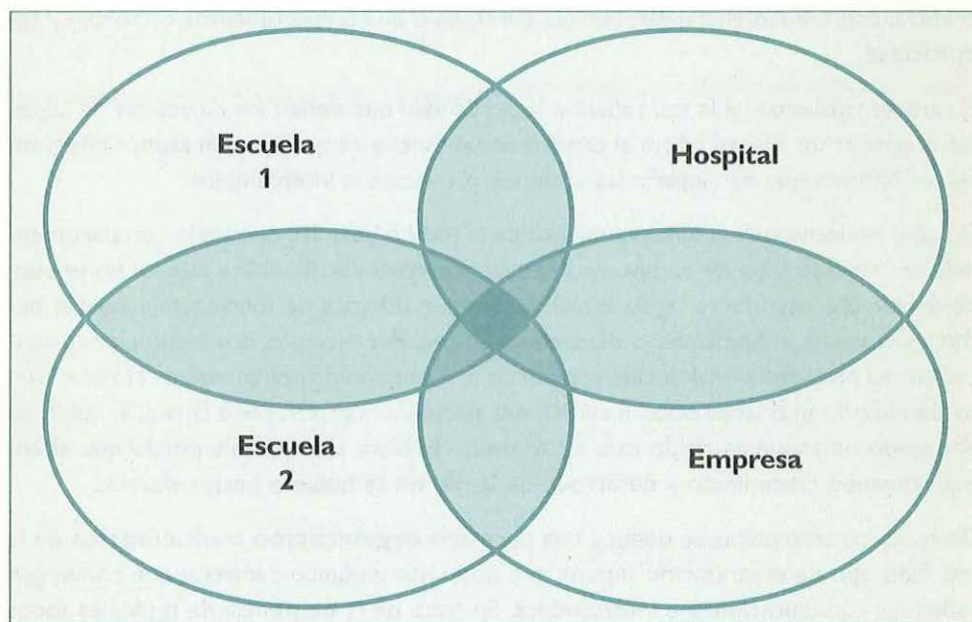


Gráfico N° 1: Las redes y los intereses comunes

Como puede observarse, cada institución comparte con los otros miembros de la red algunos de sus objetivos o intereses pero no necesariamente todos así como no todos comparten con todas las instituciones los mismos objetivos. Las relaciones que se ponen en juego entre sus integrantes son múltiples y dependen del tipo y forma en que se hayan establecido los intercambios. De modo que formar parte de una red no significa perder identidad o autonomía como institución o individuo sino que se trata más bien de formar parte de una organización de intercambios en la cual todos se benefician, tanto en la consecución de los objetivos compartidos como en los propios.

Así, cada miembro de la red puede compartir uno o más objetivos con una institución y no necesariamente con todas. Sin embargo, hay un punto en común que une a todos los integrantes y da lugar al trabajo en red. Es importante recordar que los intereses u objetivos que pueden dar lugar inicialmente a la organización no son estáticos y por tanto en su devenir pueden modificarse, ampliarse u sustituirse.

Se trata, así, de un sistema de intercambios abierto, dinámico y fluido fruto de un proceso permanente de construcción individual y colectiva. Posee como rasgo fundamental una organización multicéntrica que a través de los intercambios que se producen entre los colectivos que la componen, permite la potenciación de los recursos, la creación de alternativas para la solución de problemas, la satisfacción de necesidades y la optimización de los proyectos.

De esta definición se desprenden los siguientes rasgos de una red: sistema abierto, multicentralidad, unidad, globalidad (en vez del trabajo en compartimentos estancos) y reciprocidad.

El carácter **abierto** de la red refiere a la posibilidad que tienen los colectivos de ingresar o egresar de ella, así como al cambio de las funciones que pueden asumir integrantes u objetivos que dan lugar a las acciones, proyectos o intercambios.

De aquí se deriva que el funcionamiento de la red no permite el trabajo compartimentado en tanto se trata de un tipo de organización dinámica, flexible y abierta no se puede definir una estructura rígida e inamovible como lógica de funcionamiento. De hecho, esto atenta al fundamento del trabajo en red. Por ejemplo, dos instituciones educativas del nivel polimodal deciden construir una red con dos empresas de la zona. Luego de iniciado el trabajo otras instituciones deciden incorporarse a la red. Si hubieran elaborado un esquema rígido esta inclusión no hubiera sido posible por lo que el enriquecimiento, crecimiento y desarrollo de la red no se hubiera hecho efectivo.

De estas características se deduce una necesaria **organización multicéntrica** de la red. Este tipo de organización supone que no existe un único centro al que convergen todas las comunicaciones e intercambios. Se trata de la existencia de múltiples focos interconectados por los que circula la información, la comunicación y la articulación de los proyectos que se desarrollan. De este modo, una red no puede funcionar bajo el organigrama representado en una pirámide en donde el punto más alto es el lugar donde convergen todas las comunicaciones o como un conjunto de islas que trabajan por separado.

La organización multicéntrica garantiza la necesaria reciprocidad y dinamismo que la red debe tener para poder garantizar su desarrollo.

El siguiente gráfico esquematiza cómo podría ser el diagrama de funcionamiento de una red.

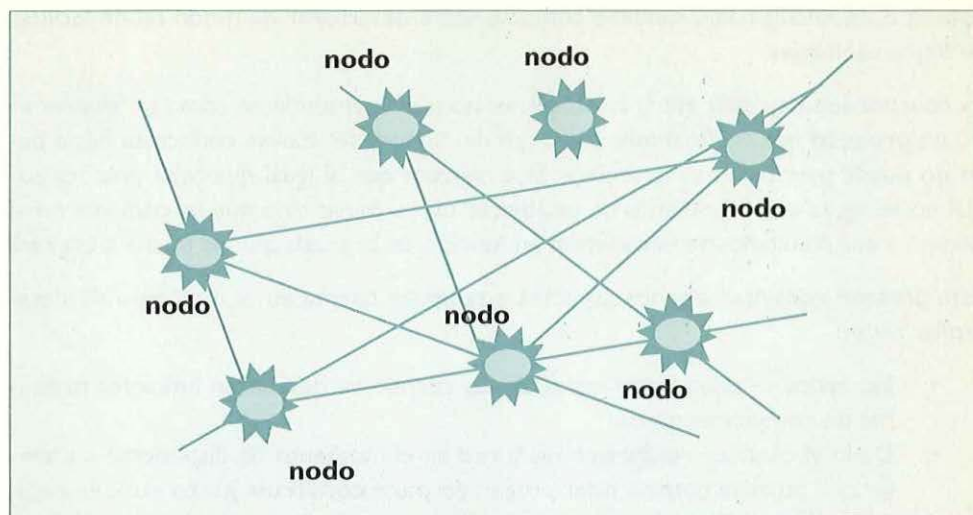


Gráfico N° 2: La organización del trabajo en Red.

Como puede observarse, los **nodos** ofrecen como espacio a través del cual se **organiza y garantiza** la comunicación, el intercambio y la interacción entre los miembros de la Red. Los nodos pueden ser los miembros de la red o algunas organizaciones o sujetos que cumplen esta función específica. En cualquiera de estos casos el eje central radica en que cada uno de los nodos tienen la misma jerarquía y su función central es garantizar el intercambio y comunicación entre los miembros. Esto facilita el funcionamiento dinámico de la red en tanto el intercambio no queda supeditado a las posibilidades que tiene cada organización en un momento determinado. Así, por ejemplo si una organización por alguna razón en un período reduce su participación en la red el trabajo no se interrumpe. Seguidamente los nodos permiten la comunicación e intercambio entre organizaciones que se encuentran alejadas o que por su funcionamiento no coinciden en sus horarios para encontrarse. El nodo oficia como un atesorador de la interacción que permite que cada miembro participe en la red según sus posibilidades, recursos o intereses.

1.4. La conformación de las redes

Las redes suponen una nueva forma de estructurar las relaciones que se establecen entre y al interior de las organizaciones, por tanto al igual que otros procesos y prácticas de innovación que se desarrollen en las escuelas demandan revisar las formas que asume la gestión, atendiendo especialmente a las dinámicas que presentan las relaciones entre las personas y la modalidad que suma la estructura organizativa.

En la conformación de redes y en la preocupación por garantizar su viabilidad y perdurabilidad en el tiempo se hace necesario no sólo pensar con quién se van a establecer

este tipo de vínculos sino también cómo se van a desarrollar de modo tal de facilitar su implementación.

La constitución de redes entre instituciones no puede entenderse como un evento sino un **proceso** que se desarrolla a lo largo del tiempo del cual se conoce su inicio pero no puede predecirse su desenlace. Esto significa que al igual que toda práctica social no se agota en el momento de establecer un convenio sino que se continúa en el tiempo y sus resultados se encuentran en función de la praxis que da forma a esa red.

Este proceso considera algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de desarrollar redes:

- Las redes se tejen entre instituciones cuando se descubren intereses mutuamente complementarios.
- Dado el carácter **recíproco** de la red en el momento de disponerse a trabajar con otros se debería estar preparado **para construir junto con**. Es decir, estar dispuesto a ceder parte de lo propio en aras de un proyecto común que enriquecerá a ambos. En una red no sólo se debe estar dispuesto a recibir sino también a dar
- Los recursos necesarios para implementar una red no se reducen a aquellos con los que cuenta una organización. En la red los recursos son fruto de lo que cada miembro aporta pero también y especialmente de las nuevas síntesis que se crean cuando dos o más colectivos deciden trabajar juntos. En este sentido el todo es mucho más que la suma de las partes.
- En directa relación, dado que demanda un proceso de reconfiguración de la propia organización, es necesario pensar cómo se redistribuirán los recursos para poder generar la participación en dicha red. Es decir, revisar los procesos de reacomodamiento interno para poder participar y trabajar en red.
- La red no debería traducirse en mayor carga de trabajo. Si se vive como algo que "hay que hacer" la red perderá su cometido de facilitar y mejorar la propia gestión de la institución.
- De esto se deriva que el contenido de la red, las formas en que se habrá de implementar o las organizaciones con las que se van a establecer los nodos de interacción deben dar lugar al debate al interior de cada organización; es decir ser fruto de una necesidad sentida y definida por todos los miembros de la organización. No alcanza con saber que la red es buena; es importante que quienes vayan a participar estén comprometidos e imbuidos en ese proyecto. De otro modo es probable que con el tiempo la participación en la red se desvanezca y todos los esfuerzos que se realicen queden como buenas intenciones.
- Las oportunidades para generar redes no siempre están a la vista y señalizadas; es preciso buscarlas y ofertarlas activamente. Las redes constituyen una práctica novedosa de los últimos años por lo que las organizaciones tienen poca experiencia sobre qué y cómo hacer. Por tanto si se está interesado en

la construcción de redes habrá que destinar tiempo a "imaginar" qué, con quién y cómo se hará, a la vez que habrá que estar dispuesto a cometer errores y aprender de ellos.

- Al igual que otras prácticas, las redes se constituyen con dos características fundamentales: la **participación** y el **proyecto de trabajo**. Si las personas no participan, entonces uno de los fundamentos de la red, que es la comunicación y el intercambio se pierde y sin participación es muy probable que la red se transforme en una experiencia formal que no tenga consecuencias para la vida institucional. En directa relación, si esa participación no tiene un proyecto que le otorgue sentido y direcciona las prácticas, es probable que después de pasado un tiempo las personas sientan que su trabajo no se traduce en prácticas concretas y se sientan desmotivados para seguir participando.
- Para que la red funcione como tal debería garantizarse una dinámica de funcionamiento que invite a participar a nuevos miembros. No hay que olvidar que una red es tanto más rica cuanto más nodos existen y por tanto más posibilidades de intercambio y conexión se producen.

De lo expresado pueden derivarse cuatro aspectos generales que se debería procurar que las redes contengan a los efectos de procurar su desarrollo y crecimiento.

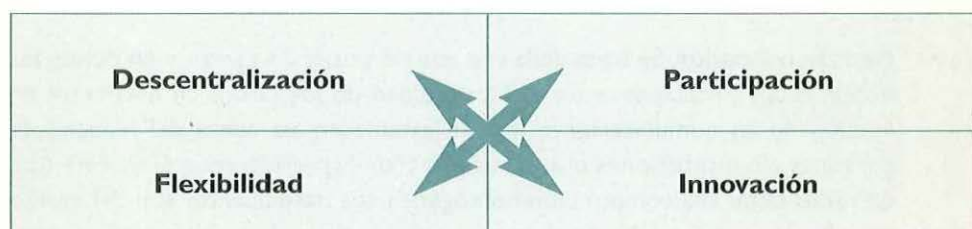


Gráfico N° 3: Aspectos a considerar en la conformación de las redes

Cada uno de estos aspectos se encuentra íntimamente vinculado con los restantes.

Contar con una estructura flexible permitirá generar múltiples adaptaciones según las necesidades y etapas que atraviesa la red en general y cada miembro en particular. La idea de red remite a un tipo de organización dinámica y abierta. Para que esto suceda se deberían montar estructuras adaptativas que faciliten la implementación de cambios.

Para esto es necesario contar con una organización descentralizada que permita a sus miembros tomar decisiones según los momentos que se atraviesan. La decisión no debería concentrarse en un único punto neurálgico.

Estos dos aspectos permitirán generar procesos de participación y compromiso. Si las personas sienten que el espacio de toma de decisiones está cerca de ellos y que sus decisiones impactan en la realidad es probable que se sientan más motivados a participar.

En directa relación, la horizontalidad y flexibilidad de la estructura así como los niveles elevados de participación, permitirán y darán lugar al desarrollo de innovaciones fruto de un constante proceso de reflexión en torno a las acciones que se están implementando. Es justamente en este punto donde el carácter dinámico y abierto de la red cobra especial significado.

Habría que evitar crear nuevas estructuras formales y rígidas que no sean capaces de generar las adaptaciones necesarias según las distintas realidades.

La innovación debería ser uno de los nortes de la red, la búsqueda constante por construir nuevos y mejores modos de desarrollar proyectos y acciones. No se trata de innovar por innovar sino más bien de generar un constante proceso de interrogación de la realidad a los efectos de optimizar el funcionamiento de las organizaciones.

1.4.1. Tipos de redes

Diferentes autores coinciden en identificar distintas formas de organización del trabajo en red. Dado que se trata de una tipología, seguramente ninguna se da de manera pura en la realidad. Sin embargo, es posible identificar algunos de sus rasgos en las distintas modalidades que asumen las redes. Las siguientes son algunas de las más comunes:

- **Red de pescador.** Se trata de la red que no posee un centro y en donde los nodos están vinculados entre sí. La densidad de los nodos se encuentra en función de las comunicaciones que se establecen así como del número de personas y/o instituciones que participan y su dispersión geográfica. Este tipo de redes tiene una composición homogénea, sus participantes son del mismo tipo. Es decir tienen el mismo rango y sus participaciones son equivalentes. Se trata de un sistema interactivo y dinámico en donde si un miembro deserta o uno de los nodos deja de cumplir su función se generan nuevas formas de comunicación entre los nodos que quedan, de modo de restablecer rápidamente la conexión. Las iniciativas pueden surgir de cualquier miembro; puede suceder que se pierda energía en la elaboración e implementación de las propuestas.
- **Red de titiritero.** Hay una cabeza visible y partes que se relacionan de un modo vertical. Implica una red jerárquica y centralizada, unidireccional y que es mantenida en actividad por las iniciativas de la coordinación central. Los participantes de un mismo nivel tienen poco vínculo entre sí. Las redes de documentación suelen tener esta forma.
- **Red tela de araña.** Funciona con un equipo central y con nodos relativamente autónomos. En este modelo se construyen vínculos tanto horizontales como verticales con miembros con distintas posiciones pero que tienen los mismos intereses. Es un modelo más heterogéneo que los otros. La cabeza central da unidad a las acciones y coordina las actividades.

Como puede concluirse a partir de lo expresado en las páginas anteriores, la noción de red que aquí se está proponiendo se encuentra más cercana a aquella que asume una forma de telaraña.

Sintetizando, las características deseables de la estructura de una red entre otras serían:

- Ser asociaciones en las que los miembros participan como iguales intercambiando información, servicios, recursos, saberes así como estrategias y actividades pertinentes a sus objetivos.
- No ser organizaciones jerárquicas ni pertenecer a individuos. Los participantes diseñan y controlan la agenda de trabajo.
- Tener una cabeza pequeña y flexible que tienen como único objetivo favorecer la interacción entre los miembros.

Seguidamente es posible identificar algunas propiedades de las redes que, más allá de su estructura, constituyen un aspecto dinámico y sólo pueden percibirse durante el proceso de funcionamiento. Por ejemplo:

- **Densidad de la interacción.** Proporciona el nivel general de intercambio en una red.
- **Centralidad.** Puede referirse tanto a una cuestión física (ocupar una posición geográfica privilegiada, disponer de una fuerte dotación de recursos y espacios que facilita un alto número de conexiones con los actores de su entorno inmediato) como al prestigio, autoridad o poder emanado de un actor determinado. En el primer caso, puede limitarse a tareas organizativas que resultan fundamentales: ofrecer esos espacios y recursos materiales de los que dispone y favorecer los encuentros y los contactos entre actores. En el segundo caso, es un polo de atracción evidente, recibe muchas más demandas de las que efectúa, se convierte en un punto de referencia, e incluso puede acabar definiendo una área de influencia en la red. Las dos opciones permiten valorar el intercambio que se organiza alrededor de ciertos puntos.
- Por oposición al concepto anterior, aparece el de **punto periférico** que designa un bajo nivel de interactividad, problemas por dificultades en la comunicación, deficiencias en las vías y medios de transporte.
- Como situación extrema, puede detectarse lo que se denomina un **agujero estructural**, es decir la ausencia de relaciones entre actores en una red. Esta situación encierra un peligro evidente puesto que la no-respuesta a una demanda puede provocar desintereses o desmotivación en el demandante.

1.5. Redes y cultura institucional

La organización de redes tiene un fuerte componente actitudinal. En la elaboración de proyectos en común, los integrantes de una red articulan enfoques, estrategias, análisis, y fundamentalmente articulan personas en instituciones, que se integran desde posiciones distintas y con impactos emocionales diferentes. La incertidumbre, los temores de exclusión, las ilusiones, el miedo a las pérdidas, constituyen condicionantes básicos.

La cultura es ese *cuerpo invisible* que se despliega entre los aspectos formales e informales de la organización y las acciones de sus integrantes, proporcionando los marcos interpretativos y los esquemas de acción que orientan las conductas de las personas. De este modo, las diversas imágenes que elaboran los sujetos sobre su institución, permiten dotarlos de significado, comprender los procesos de cambio y, por lo tanto, inciden en ellos.

En el estudio de las instituciones no es adecuado analizar separadamente la estructura y la cultura. Cualquier modificación de la estructura se apoya sobre el sustrato de la cultura que puede actuar favoreciendo u obstaculizándola. Operar sobre la estructura permite, a la vez, operar sobre la cultura institucional en la que no se puede intervenir en forma directa.

El proceso de constitución de redes implica tener en cuenta entre otros, dos aspectos de la cultura institucional:

- **Contenido:** actitudes, valores, creencias, supuestos y formas de hacer las cosas en un conjunto institucional.
- **Forma:** modelos de relación y formas de asociación característicos entre los participantes de esa cultura.

En la literatura especializada en educación, es habitual encontrar descripciones de dos tipos opuestos de cultura; una en la que predomina la imagen de la enseñanza en condiciones de aislamiento, individualismo y privacidad frente a una imagen emergente de una cultura común de la colaboración, donde los profesores comparten objetivos y se ayudan mutuamente.

Los matices que adopten los patrones de interrelación dentro de estos extremos, la “forma” de esa cultura institucional, definirán consecuencias distintas para el establecimiento de redes con otras personas e instituciones.

Partiendo de considerar la cultura institucional como un componente básico en la vinculación con otros, es conveniente tener en cuenta que en el interior de una red las relaciones pueden asumir distintas características:

- **Son asimétricas:** en cantidad y tipo de recursos, en contenido e intensidad ya que cada actor hace un aporte o efectúa una demanda en función de su pro-

pia situación. Desde lo institucional son asimétricas en los saberes y poder de quienes la componen y desde sus producciones.

- **Son directas y dinámicas:** están reguladas por normas más flexibles, emanadas del conjunto de instituciones que la conforman.
- **Suponen un modelo colaborativo** porque la red implica una mirada compartida y no la suma de visiones individuales.

1.6. Limitaciones y posibilidades del trabajo en red

El trabajo en redes impulsa una ilusión: el hecho de que si la gente se junta y reflexiona, soluciona los problemas. Sin embargo, si bien este supuesto es válido es conveniente examinar algunas limitaciones y riesgos del trabajo en redes.

Una red puede constituirse “defensivamente” o para el desarrollo de un proyecto: una red exitosa se sustenta en un objetivo, proyecto, visión, un escenario futuro y mejor. Cuando la red se constituye sumando debilidades, se obtiene mayor debilidad.

La red se enriquece con la heterogeneidad. La articulación sólo con quienes tienen un mismo estilo puede empobrecer los proyectos en común.

Un riesgo posible entre instituciones heterogéneas es la absorción. Ésta se produce cuando en lugar de elaborar proyectos en común y trabajar a partir de las diferencias y lo que cada uno puede aportar, una institución, un equipo o un grupo de personas “ejecutan” y toman decisiones sin tener en cuenta al conjunto de los integrantes.

Pueden darse también *limitaciones en función de la legalidad vigente* definidas por la normativa que no acompaña o está desfasada respecto de los procesos que se van sucediendo en las instituciones.

Dos peligros presentes en relación con la estructura pueden ser:

- La *hiperorganización*, trazando bordes demasiado firmes que quiten flexibilidad creativa o
- El *espontaneísmo y el caos*, que hagan sucumbir a la red por no contar con el mínimo de estructura organizativa

En el campo educativo, los profesionales docentes disfrutan de una posición ventajosa para la creación de redes. En la institución educativa, el equipo docente tiene un elevado grado de control sobre la gestión de la institución, sobre el temario que se enseña, sobre la vinculación de unos cursos con otros, sobre la evaluación de los alumnos, sobre las relaciones con el entorno.

En este sentido, el equipo docente puede imprimir a su labor una orientación determinada en función de los principios, los procedimientos y los instrumentos que apli-

que en la gestión de la institución o en la relación de enseñanza/aprendizaje que tiene lugar en el aula, según los criterios acordados con su participación, en el proyecto institucional.

Por ello, un profesional directivo o docente disfruta habitualmente en su trabajo de más autonomía que otros trabajadores.

Esta autonomía relativa facilita la creación de redes que fomenten la colaboración entre instituciones educativas para trabajar juntas en un proyecto común, para compartir recursos, para alcanzar objetivos específicos, y tiene como características y requisitos principales los siguientes:

1. Es voluntaria.
2. Está establecida en términos de colegialidad, entre iguales, no existe predominio por parte de uno de los actores.
3. Está abierta a la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.
4. Se basa en la lealtad y en la confianza recíprocas.
5. Implica un determinado planteamiento ideológico (ausencia de jerarquías, equidad, igualdad entre participantes, voluntad de transformación y mejora...).
6. Supone, a diferencia de la simple cooperación, realizar en común, participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar, acordar la metodología de trabajo y discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

Esta colaboración tiene sentido en sí misma, por el intercambio y el contraste de pareceres, pero también por los beneficios evidentes que reporta a los actores implicados. La colaboración moviliza una serie de energías que resulta más efectiva y eficaz que la acción individual de cada profesional o de cada institución. La colaboración permite mejorar la calidad de la gestión o de la docencia que impartimos, lo que redunda en una mejor oferta educativa y una mejor preparación de los estudiantes.

Es posible identificar cinco **fases** (como un continuo) para el análisis y la mejora de la colaboración entre establecimientos escolares. Son las siguientes:

a. Posibilitar, fomentar y aumentar el conocimiento recíproco

Es la fase de colaboración más sencilla y supone:

- Establecer canales de comunicación entre establecimientos educativos.
- Intercambiar información sobre actividades.
- Cursar invitaciones para la asistencia a actos concretos.
- Promover contactos informativos sobre temas profesionales.
- Compartir experiencias organizativas, didácticas.
- Promover encuentros profesionales periódicos en base a una programación.

b. Analizar deficiencias en los establecimientos y efectuar propuestas de mejora

Este tipo de actuaciones crea fuertes vínculos entre los docentes y los establecimientos. Puede abarcar desde la demanda de dotación de más y mejores recursos, hasta el cumplimiento de una determinada normativa en todos los establecimientos de la zona.

c. Compartir recursos

Del conocimiento mutuo surge naturalmente la posibilidad de compartir recursos, ya sea humanos (profesores de apoyo, especialistas), materiales (libros, computadoras), estructurales (espacios físicos), o de servicios (comedor, transporte).

d. Participar en proyectos comunes

Comenzando con propuestas de colaboración en relación a actividades de los estudiantes (encuentros, campamentos...) para pasar más adelante a diseñar proyectos más ambiciosos en relación con tareas de planificación, de intervención en el entorno, de formación profesional, etc.

Un punto clave para la estructuración de una red es llegar a constituir un órgano de dirección colegiado que agrupe a todos los establecimientos educativos de la zona. En este sentido, la elaboración de los proyectos educativos institucionales (PEI) podría dar lugar a la redacción y consenso de un Proyecto Educativo para una zona determinada o, por ejemplo, podrían compartirse las decisiones sobre el currículum de cada institución para complementar la oferta en Polimodal y TTP.

En este punto, el supervisor ocupa un lugar privilegiado ya que conoce los recursos disponibles en su zona, las fortalezas y debilidades de las instituciones que podrían integrar la red, y podrá actuar como mediador, como movilizador de recursos de la comunidad, impulsando la constitución de redes interinstitucionales.

e. Establecer redes de instituciones educativas

Su objetivo es dar continuidad a todas las fases anteriores, incluso revisando y mejorando las actuaciones llevadas a cabo.

Este es el paso superior en la gradación de la colaboración sugerida entre instituciones que parte de los aspectos menos comprometidos para alcanzar un alto grado de colaboración en proyectos comunes. Va desde el establecimiento de acuerdos en temas secundarios y que implican menos a las personas hasta el establecimiento de lazos de confianza que permiten luego alcanzar acuerdos en asuntos más sustantivos.

Formar parte de una red de instituciones de una zona determinada no ha de ser obstáculo para participar en otras redes, de manera que se amplíen los ámbitos de colaboración.

El establecimiento y el mantenimiento de una red puede precisar de algún tipo de organización interna, puede exigir la existencia de varias instituciones que asumen una función dinamizadora, una instancia de dirección o coordinación rotatoria, una planificación de las actividades, etc.

1.7. Redes institucionales y gestión

Las redes institucionales pueden ser consideradas un ámbito específico para la gestión. Considerar este ámbito implica pensar las prácticas ligadas al espacio en que éstas se desarrollan.

Las redes constituyen un marco amplio de interacciones donde se entrecruzan necesidades y demandas de las instituciones que las integran, modalidades de vinculación variadas que pueden reproducir relaciones de **donante-receptor**, características personales y profesionales de los actores, requerimientos de los organismos de conducción de la política educativa.

Implica también un replanteo de la propia concepción del lugar de la conducción en el marco de la constitución de espacios cooperativos.

Se trata de pasar de una posición de poder en la organización jerárquica y vertical del sistema a líneas organizativas que tienden a fortalecer los procesos de horizontalización y autonomía:

- En el caso del supervisor como articulador de las demandas provenientes de los niveles centrales, de las instituciones que integran la red y de la comunidad, de promotores de convenios con Institutos y Universidades.
- En el caso de los directores como impulsores de equipos interinstitucionales, miembros de consejos de directores o de comisiones mixtas con otras instituciones.

Una estrategia para operar en las redes es la elaboración de proyectos con momentos parecidos, aunque con la especificidad propia del ámbito, a los momentos de construcción del proyecto institucional. Es decir, establecer cuál es la identidad de esa red, que instituciones educativas y no educativas la componen, cuál es su historia y su presente, cuáles son las fortalezas presentes en la red y cuáles sus carencias.

La construcción de compromisos de acción para avanzar en la construcción de ese escenario estableciendo claramente responsabilidades, tareas, tiempos de realización, recursos, formas de control y evaluación.

El establecimiento de redes, desde la perspectiva de la gestión de supervisores y directores se orienta a:

- Impulsar, acompañar y/o conducir a las instituciones para el diseño y puesta en acción de los PEI, promoviendo la coherencia con los lineamientos generales de política educativa y con los acordados en el marco de la red.

- Establecer acuerdos en relación con los criterios y procedimientos metodológicos, a través de los que ha de realizarse el **seguimiento y evaluación** de los proyectos.
- Acordar acciones con el objetivo de establecer el **mapa curricular** a ofrecer en una zona para complementar y potenciar dicha oferta.
- Constituir redes de comunicación y circulación de información y conocimiento.

R

Trabajar mediante redes aporta una serie de ventajas evidentes:

- Favorece la cohesión social entre los actores que participan de la red, tanto por el **objetivo común** que se han marcado como, sobre todo, por el **proceso de colaboración** que tiene lugar entre ellos.
- Es una manera de afrontar las situaciones problemáticas que se derivan de un entorno social cambiante, en el que la incertidumbre y lo imprevisible son un rasgo característico.
- Fomenta las actitudes y las habilidades necesarias para establecer y mantener acuerdos y equilibrios entre los actores, por ejemplo la empatía o la capacidad negociadora.
- Estimula la creatividad, el rigor y el ser sistemático en la orientación de las actividades y la creación de instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos previstos.

Se ha dicho que la existencia de una red está condicionada por la participación y la colaboración de actores (personas, grupos o instituciones) en un proyecto común. La participación en un proyecto compartido, advierte de la necesidad de que se haya establecido un proceso de comunicación (y quizá una negociación sobre el alcance y los límites del proyecto) dentro de la institución y entre las distintas instituciones. Y por supuesto, se trata de comunicación y negociación entre personas concretas, personas que pueden actuar por sí mismas o en representación de un conjunto.

Así pues, es evidente que la participación y la colaboración en una red de establecimientos educativos requiere el dominio de una serie de habilidades y competencias que se desarrollarán en los capítulos siguientes.

Trabajar en redes institucionales es un camino para complementar el intercambio espontáneo entre instituciones, transformándolo en un intercambio sistemático, planificado que puede evaluarse y mejorarse.

La comunicación en las instituciones educativas

2

Introducción

La comunicación en las organizaciones tiene la importante función de coordinar las acciones de los miembros de manera que se logren las metas, y, además, interconecta simbólicamente a un conjunto de individuos que, de ese modo, se sienten parte de ella. En la actualidad la comunicación intra e interinstitucional se encuentra ampliamente desarrollada planteando el desafío de comprender sus mecanismos de funcionamiento para su mejor utilización.

Esta definición que puede aplicarse a cualquier organización se torna incompleta cuando se piensa en la institución educativa cuyos resultados están afectados por el proceso de comunicación. Dicho de otro modo: una buena comunicación facilita el aprendizaje de los alumnos.

La comunicación es un proceso de intercambio interactivo que involucra a toda la institución y según como sean sus características puede favorecer o dificultar la constitución de equipos de trabajo, de proyectos colectivos, de relaciones con otras instituciones, con los padres y el establecimiento de una cultura colaborativa.

No parece necesario insistir demasiado sobre la importancia de la comunicación interna en las instituciones: su influencia sobre la toma de decisiones respecto de la gestión, del curriculum, o de la capacitación; el control sobre la propia organización; la motivación del equipo; la prevención de conflictos; la relación con las familias y con el entorno.

Estos procesos y canales de comunicación interna, en general se corresponden y condicionan las comunicaciones que establece la institución educativa con el exterior; más aún si se trata de un intercambio en el marco de una red más amplia.

Ideas clave



- La comunicación es un proceso básico en las relaciones en el interior de la institución y de la misma con otras instituciones. Sus características influyen fuertemente en el estilo institucional.
- El director y el equipo de conducción tienen la responsabilidad de establecer canales y procesos de comunicación que favorezcan la participación de los miembros de la comunidad educativa y la toma de decisiones correspondientes a los diferentes ámbitos de actuación.
- Informar y comunicar no son sinónimos. Los datos son la materia prima de la información. Convertir los datos en información permite una comunicación eficaz, y también utilizar la información para la toma de decisiones.
- En una institución educativa aparecen dos tipos de comunicación: una formal, estructurada y regulada preferentemente mediante consenso, y otra informal que puede entrar en contradicción con la anterior y que en ocasiones puede ser una fuente de desinformación y de conflicto.

2.1. La comunicación ya existe: aproximaciones al fenómeno comunicativo

Para describir el proceso de comunicación se analizan las distintas concepciones que abarcan modelos que se fueron modificando, ampliando y enriqueciendo con los aportes y descubrimientos de diversas disciplinas.

a) El primero de ellos, elaborado por Shannon y Weaver, está ligado a una **concepción técnica** que considera a la comunicación como un **proceso lineal**, de causa-efecto cuya finalidad prioritaria es transmitir información. Una fuente o emisor transmite un mensaje a un receptor o destinatario que puede verse afectado por la intromisión de ruidos. Este esquema subraya la codificación y decodificación, a través del lenguaje, que evidencia que muchas veces un mensaje se recibe diferente al modo en que se emite.

El esquema básico, derivado de las telecomunicaciones, se presenta de la siguiente manera:



Gráfico N° 4: Esquema básico de comunicación.

Este modelo es complementado por Wiener quien introduce la noción de *feedback* o *retroalimentación*, que se refiere al retorno del mensaje desde el receptor. Esto constituye un paso esencial ya que le otorga al proceso un carácter circular de ida y vuelta, más que lineal.

También dentro de esta concepción se puede incluir el modelo lingüístico de Jakobson, que introduce la noción del contexto, incluye la de *feedback*, y que lo analiza desde las funciones que cada componente posee, es decir:

- una *función emotiva* (del emisor) que comprende la expresión afectiva de la actitud del sujeto respecto de lo que dice;
- una *función conativa* (del receptor) que devuelve la acción al emisor;
- una *función metalingüística* (del código) que se verifica cuando ambos lo utilizan en el mismo sentido;
- una *función referencial, denotativa o cognitiva* que está orientada al contexto y del que depende el significado del mensaje;
- una *función poética* (del mensaje) que se refiere al valor expresivo del mismo.

El paradigma racional promueve la utilización del canal escrito para la transmisión exacta de los mensajes.

Esta concepción fue enriquecida a posteriori con el aporte de los enfoques humanistas y sistémicos que harían hincapié en la retroalimentación del mensaje y su percepción por parte del receptor; otorgándole importancia a la transmisión, no sólo de información sino también de significados.

Se puede referir al esquema básico de explicación de la comunicación como el modelo que se aplicaba linealmente al fenómeno educativo. Esto implicaba entender las relaciones dentro del aula como las más importantes, en las cuales el docente-emisor generaba un mensaje (contenido de aprendizaje) con determinada intención (cumplir los objetivos), que era la información que recibía el alumno-receptor para el logro de cierto fin (el aprendizaje) dentro de determinado contexto (institución).

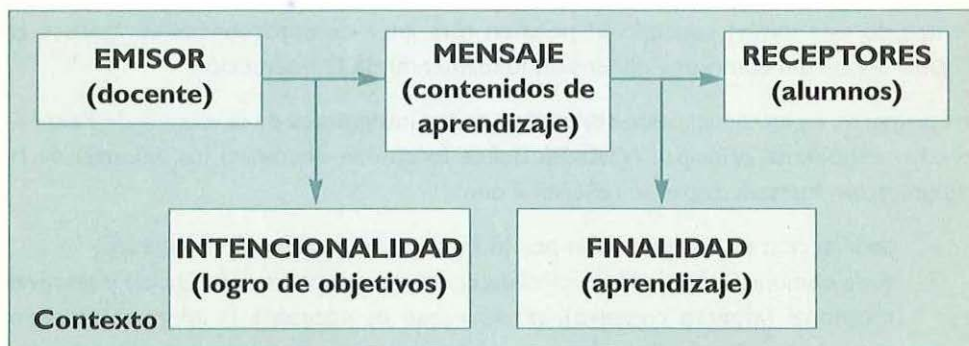


Gráfico N° 5: La comunicación en el aula. Enfoque clásico.

Este modelo responde a la postura pedagógica tradicional, de transmisión unidireccional de contenidos, donde lo que prevalece es el despliegue de información por parte del maestro que el alumno, de manera pasiva, debe recibir. Es un modelo verticalista que supone que únicamente el docente posee los conocimientos y es capaz de transmitir los saberes legítimos.

Esta concepción es duramente criticada por las nuevas corrientes pedagógicas que consideran y se preocupan por revertir el esquema, otorgándole diferentes roles y funciones a los participantes. Es por ello que privilegian la participación y la retroalimentación por parte de los alumnos como fundamental para que el aprendizaje sea significativo. Además consideran otras variables a ser tenidas en cuenta, que serán explicadas en el siguiente apartado.

b) El segundo grupo de modelos responde a una **concepción cultural o interpretativo-simbólica**, que se centra en los **aspectos interactivos** de la comunicación como los significados, la retroalimentación y los flujos entre los miembros de la organización. Esta es descrita como una *construcción cultural* que se va armando a través de la forma como sus miembros interpretan y resignifican los hechos. En esta concepción, la comunicación se convierte en un instrumento cuya finalidad es la construcción colectiva de significados, el clima y la cultura de la organización. Aquí se promueven los flujos comunicativos en todas direcciones y a través de todo tipo de canales.

Se abordan así los factores psicosociológicos. Unos de los modelos es el que elaboran Anzieu y Martin, que destacan en su esquema tres elementos importantes:

- La *personalidad* de los participantes (su historia personal, sus motivaciones, estado afectivo, nivel cultural e intelectual, marco de referencia, status y roles sociales).
- La *situación común* (cuál es el objetivo de la misma: informarse, convencer, seducir, etc.) que influyen en el contenido y el estilo que adquiere la comunicación.
- La *significación*, que incluye los símbolos que se utilizan y los marcos de referencia de cada actor. Esta conduce a una determinada representación social que puede o no ser compartida, así como una ideología que organiza el intercambio.

Dentro de esta misma concepción, pero en otra línea de preocupaciones, aparece el *lenguaje del cuerpo* como una dimensión fundamental de la interacción.

Los primeros en introducir este concepto son los integrantes de la escuela de Palo Alto, cuyo exponente principal, Wlaslavick define lo que se denomina los axiomas de la comunicación humana. Estos se refieren a que:

- toda acción es comunicación por lo tanto es imposible no comunicar;
- toda comunicación tiene un nivel de contenido (aspecto referencial) y un nivel relacional (aspecto conativo), es decir que es necesaria la información pero también la información sobre esa información que la aclare (lo que se ha denominado metacomunicación);

- en toda comunicación hay una determinada puntuación de los hechos, es decir una secuencia ininterrumpida de eventos (verbales y no verbales);
- existen dos formas de lenguaje, uno digital (fundada sobre los signos arbitrarios) y uno analógico (la expresión corporal);
- todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según se basen en la igualdad o la diferencia de los participantes.

Estas nociones son tomadas como base para integrar un modelo más elaborado que considera al fenómeno comunicativo como una **interacción total** que organiza los significados y la cultura, la relación y el contexto. A partir de aquí es posible hablar de un sistema de comunicación global, cuya finalidad es la construcción social de significados, asumidos por todos, que se basan en creencias, mitos o leyendas y a través de ritos regulan los comportamientos y normas de los miembros de las organizaciones.

c) Por último, la **concepción socio-crítica** va a interesarse por la interpretación de los aspectos socio-políticos en la institución: las ideologías, los grupos de presión y las luchas por el poder. La comunicación para los autores de esta corriente, está cargada no sólo de significados sino y sobre todo de ideología y de intereses grupales y personales –mensajes ocultos o implícitos– que se transmiten entre los miembros y constituyen herramientas de poder.

La comunicación es "la co-construcción de una realidad con la ayuda de un sistema de signos, aceptando un cierto número de principios que permiten el intercambio y un cierto número de reglas que lo rigen". Los principios que definen esta postura son:

- *pertenencia*, que permite que los participantes se reconozcan como interlocutores potenciales
- *contractualización*, por el que se definen las reglas que permite la comunicación real y efectiva
- *reciprocidad*, que permite ver al otro como interlocutor
- *influencia*, que implica el juego de dominio y poder.

Ellos llaman la atención sobre la **comunicación oculta** antes mencionada y sobre la **explícita informal** que permite la unión de los grupos, las negociaciones, los pactos y consensos.

Se puede decir que todas estas concepciones aportan elementos que permiten comprender más profundamente el complejo fenómeno comunicativo. Todas ellas han recibido críticas y se han ido complementando.

Cabe pensar que la comunicación es un *proceso psicológico intersubjetivo* donde tanto emisor como receptor son agentes activos que regulan la interpretación del mensaje. En este sentido se establece una relación que involucra todos los aspectos de las personas intervinientes.

Pensar que todas las acciones llevadas a cabo por el ser humano (lo que hace y no hace, lo que dice y no dice, las formas en que lo realiza) constituye una forma de comunicación permite dar cuenta de la complejidad y la importancia de comprender los mecanismos que rigen este fenómeno. Más aún si se cree que es posible facilitar el entendimiento y resolución de situaciones que muchas veces se complican por desconocimiento del mismo.

2.2. Analizando la comunicación

La estructura de la institución, su organización en función de objetivos, se traduce en el establecimiento de un orden jerárquico, con un componente burocrático, que origina una serie de relaciones horizontales y verticales. En este nivel o estructura formal los mensajes circulan según determinadas reglas.

Paralelamente a esta estructura formal se desarrolla otra, que podría considerarse informal y que tiene su propia dinámica. En ella las informaciones circulan más libremente, sin ser totalmente independiente del nivel formal.

Así pues, en ocasiones el poder (autoridad y responsabilidad en el desempeño de una función) puede entrar en conflicto con: el rango o prestigio (más capacidad, especialización o influencia sobre el grupo); con la pertenencia a un grupo formal (de etapa o de área...) o entrar en contradicción con la vinculación afectiva a un grupo informal (afinidad por intereses, afectos...). Esta relación es tanto más compleja cuanto mayor sea el número de personas que se relaciona. En muchas ocasiones se puede detectar una relación directa entre los problemas de comunicación y la presencia de una estructura informal fuerte con intereses particulares.

Analizar la comunicación en una institución educativa implica una mirada más allá de lo visible y lo decible, podemos deducir que no es una tarea sencilla. Requiere concebir la escuela como un todo, compuesto por partes interrelacionadas que se afectan mutuamente. Más allá del modelo o esquema que adopte una institución en sus relaciones comunicativas existen distintas tipologías para analizar las mismas.

2.2.1. Tipos de comunicación

I. Según la direccionalidad: se da dentro de la jerarquía de la institución

- Ascendente: es aquella que se da desde los niveles inferiores a los superiores,
- Descendente: desde los niveles más altos de la jerarquía hacia los inferiores. Suele sufrir muchas alteraciones, distorsiones o filtraciones
- Horizontal: es la que tiene lugar entre los miembros de un mismo nivel y grupo. Facilitan la coordinación y suele ser informal.

2. **Según el canal de comunicación** utilizado puede ser: oral, escrito, corporal, audio, video, multimedia y software, etc.

3. **Según la finalidad** puede ser

- informativa
- formativa
- normativa
- afectiva
- socio-política

4. **Según el nivel de explicitación** del mensaje existen distintos tipos:

- Oculta: es la que no se muestra ni en las actitudes y es difícil de percibir, pero que define las verdaderas intenciones de la comunicación. Está cargado de ideología, poder y manipulación. Es fundamental para comprender la congruencia y coherencia del mensaje.
- Implícita, es la que la mayoría de las veces las personas utilizan inconscientemente pero que transmiten los mensajes significativos, ya que se sitúa en el terreno afectivo y genera actitudes en el receptor. Es clave para evitar conflictos.
- Explícita: es la que se exterioriza a través del texto y la forma de transmitir el mensaje. Tiene dos niveles:
 - a) formal, que es burocrática, lo oficial, está escrita o formulada verbalmente y todo el mundo la toma como normativa;
 - b) informal, es la que utilizan los miembros de la organización para relacionarse entre sí, más allá de los canales formales. Es cálida y los miembros sienten una estabilidad y seguridad que responde a su carácter afectivo.

5. **Según el número de participantes:** se puede diferenciar la directa y la indirecta, cuando se utilizan diferentes intermediarios, lo que suele ser fuente de distorsiones, rumores, etc.

2.3. Redes comunicativas

En cualquier organización se dan estructuras de participación que afectan a los procesos comunicativos. A través del tipo de interacción que se dé entre los miembros se podrán definir estrategias de intervención. Una posible tipología sería la que realiza Robbins que es resumida en el siguiente cuadro. Para ello las analiza en función de los siguientes indicadores: rapidez en la transmisión de la comunicación e información, exactitud de la transmisión, facilidad con la que aparezca un líder y nivel de satisfacción de los miembros de la organización.

CRITERIOS	REDES				
	Cadenas	Y	Rueda	Circulo	Todos sentidos
Velocidad	Moderada	Moderada	Rápida	Lenta	Rápida
Exactitud	Alta	Alta	Alta	Alta	Moderada
Surgimiento del líder	Moderada	Moderada	Alta	Ninguno	Ninguno
Satisfacción	Moderada	Moderada	Baja	Alta	Alta

Gráfico N° 6: Tipos de redes.

2.4. Aspectos a tener en cuenta para pensar la comunicación en la escuela

Pensar en la definición del proceso comunicativo en la institución educativa es una tarea difícil. Es necesario tener en cuenta que en la escuela y en el aula como espacios sociales, interactúan personas con universos simbólicos diferentes, con lógicas de pensamiento y actuación diferentes, que deben continuamente crear, negociar, explicar e intercambiar significados. Esto trae aparejado la ejecución de distintas prácticas que adquieren diferente cuerpo en cada institución y en cada aula, ya que las concepciones y organización del trabajo difieren.

Pensar en las funciones de la escuela con respecto a la formación del sujeto-alumno en cuanto a la socialización y a la adquisición de conocimientos, y con respecto a los profesionales en cuanto a la tarea que desempeñan, es enfrentarse a un complejo proceso que involucra la consideración de lo que ambos entienden acerca del mundo.

Esto significa partir de la premisa de que toda acción educativa es comunicativa. Entender que el logro de una buena comunicación facilita el aprendizaje. En este sentido es necesario modificar ciertas prácticas ritualizadas de comunicación para que los intercambios sean fluidos, generando mayor participación de sus protagonistas.

Es por eso que se intentará desarrollar los componentes que intervienen en el proceso comunicativo en la escuela, intentando recuperar lo que los distintos paradigmas aportan, sin dejar de ser conscientes que el hecho educativo, dada su complejidad, supera cualquier modelo cerrado.

1) El contexto institucional

Los contextos social e institucional determinan, en buena medida, el carácter que adquieren los procesos educativos, ya que resultan de la interrelación entre todos los sectores sociales, en todos los campos de actuación (económico, político, social y cultural), y convergen en la definición de las líneas básicas y prioritarias que son volcadas en el campo educativo, que influyen en la definición del educando como sujeto político.

En la escuela, como en toda organización, existe una estructura que posiciona a los individuos unos en relación con otros. El rol, como un conjunto organizado de conductas, es lo que se espera que determinada persona realice según la posición que ocupa. El rol está definido por la relación con los otros, lo que le permite al individuo orientarse en su entorno para participar de las actividades de su institución.

Otro tema a tener en cuenta es las relaciones de poder dentro del contexto organizativo. Los márgenes de libertad y los intereses personales deben ser analizados para definir el funcionamiento de la escuela. Las diferentes formas en que se distribuye y circula el poder influye en los tipos de comunicación, en la estructura de participación y en las negociaciones cotidianas.

2) *El curriculum*

El resultado de las negociaciones de diferentes sectores (cuadros técnicos, responsables políticos, gremios, organizaciones varias, etc.) se reflejan en la organización académica y administrativa que llegan a las escuelas, que si bien no es armónica ni congruente, se plasma en diferentes políticas curriculares que definen contenidos, planes y temarios, formas evaluativas, etc. Todos estos elementos implican una visión del mundo, de la sociedad y del educando como ser social. Cada política curricular es reapropiada por cada institución confiriéndole una impronta particular.

Las formas que asume el curriculum determina el tipo de relación que se establece entre los diferentes contenidos, que expresan, según Bernstein, un tipo de clasificación (división, separación) entre las categorías (materias escolares, trabajo docente, alumnos); así como el tipo de aislamiento y la relación entre ellas.

A la fijación de los límites en la relación pedagógica, el control sobre el principio de la comunicación, la selección de aquello que será comunicado —lo que puede decirse— la selección de los significados, de las secuencias, del ritmo y de los criterios de la transmisión, Bernstein lo denomina enmarcación.

3) *La relación de comunicación*

Se entiende la relación de comunicación como un "proceso de producción/recepción de complejos efectos de sentido (y no sólo de información), a partir del lugar que los interlocutores ocupan en la trama de las relaciones sociales y en función del horizonte ideológico-cultural de que son portadores en virtud de su situación o posición de clase". Es decir las distintas lógicas de ver e interpretar el mundo. Esto implica tener en cuenta el capital cultural de los participantes, que está determinado por la historia personal, grupal y social, y que contiene diversas maneras de entender el mundo e interpretarlo, lenguajes, códigos y saberes.

Las relaciones de comunicación en el contexto de la escuela están sostenidas por los diferentes actores que trabajan y acuden a ella. Como ya se mencionó, cada uno de ellos ocupa posiciones diferenciadas y tienen distintas cuotas de poder. Es por ello que se da un continuo proceso de negociación de significados, posiciones y reglas.

A modo de síntesis presentamos el siguiente esquema que relaciona lo expuesto:

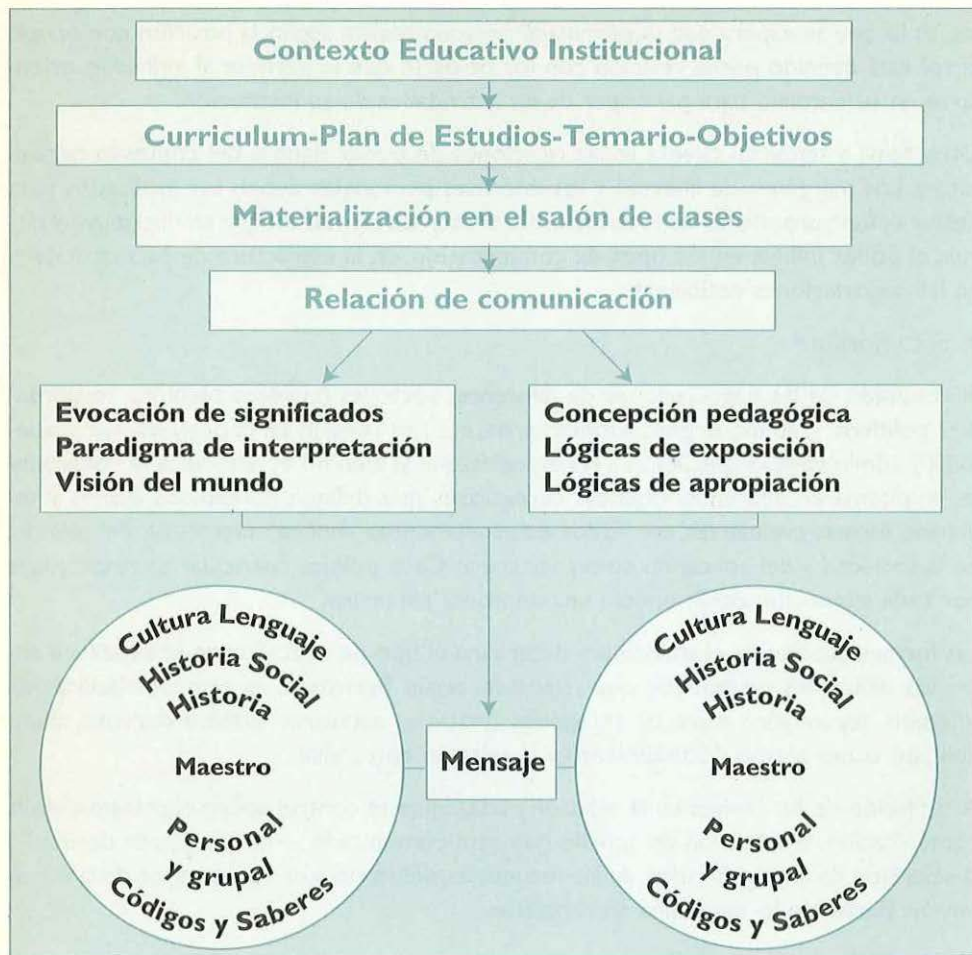


Gráfico N° 7: Extraído de Charles Creal, Mercedes. "El salón de clases desde el punto de vista de la comunicación", 1988.

2.4. Información y comunicación

Para finalizar este apartado nos parece conveniente establecer una diferenciación entre los conceptos **información** y **comunicación**.

La **información** es un proceso de elaboración y transmisión de un mensaje que termina cuando el mensaje llega al destinatario.

Para que haya **comunicación** es necesario que el receptor sea capaz de decodificar la información con las mismas claves que ha empleado el emisor, es preciso que haya devo-

lución, es decir la interactividad necesaria para ir ajustando la información a las necesidades de cada uno. En definitiva, a través de la comunicación se obtiene una serie de informaciones, un saber, que permite actuar de un modo concreto. Saber para actuar.

En la institución educativa los equipos de conducción necesitan establecer canales de comunicación y procesos de participación lo suficientemente fluidos con todos los niveles de la institución, y con todos los miembros de la comunidad educativa, para llevar a cabo y hacer realidad todo aquello que ha sido previamente planificado.

Una comunicación eficaz, ayuda a la participación de los docentes en el establecimiento de las líneas de acción del Proyecto. Una intervención significativa conlleva un elevado grado de implicación en la toma de decisiones de la institución, en el ámbito curricular, y también en relación con la gestión. En este sentido, el docente puede imprimir a su labor una orientación determinada en función de los principios, los procedimientos y los instrumentos que aplique en la gestión de la institución o en la relación de enseñanza/aprendizaje que tiene lugar en el aula.

Los canales y los procesos de comunicación aparecen recogidos en los documentos que la institución elabora. Así, documentos de carácter profesional, elaborados con el máximo consenso y con la participación de la comunidad educativa, como el Proyecto Educativo Institucional, el reglamento de funcionamiento de la escuela, etc., han de establecer las grandes líneas comunicativas y dan elementos para establecer los nexos con otras instituciones.

2.5. Consecuencias para la gestión

2.5.1. Obstáculos en la comunicación

Como todo proceso complejo que involucra a las personas, la comunicación puede ser obstaculizada por un sinnúmero de factores.

Los obstáculos pueden estar relacionados con el hecho de no haber seleccionado ni tratado previamente la información, con el uso de un código o un canal inadecuados, con el traspaso de información contradictoria, no contextualizada.

En otras ocasiones los obstáculos tienen que ver con el escaso dominio de las habilidades comunicativas básicas, el uso de la comunicación informal e incompleta, la no verificación de la comprensión del mensaje, el no favorecer el necesario *feed-back*, la proliferación de rumores...

A continuación se presenta un listado de los problemas o disfunciones más frecuentes relativos a:

- la decodificación de los mensajes por parte del receptor
- la filtración y manipulación de mensajes por parte de receptores “intermediarios”
- la inexistencia de procesos de retroalimentación
- la falta de claridad de los mensajes por parte del emisor
- la incoherencia entre lo que dice y lo que hace el emisor
- la percepción selectiva de los mensajes debido a emociones, creencias, pensamientos previos
- la ambigüedad en los conceptos, lenguajes y significados utilizados
- la utilización de diferentes canales que provocan percepciones distorsionadas y sobrecarga de información
- la falta de tiempo para la relación directa, personal e individualizada.

En ocasiones, los obstáculos para que la comunicación descendente sea fluida hacen referencia al grado de compromiso del equipo de conducción en el impulso de esa comunicación, a la falta de implicación de las personas que están situadas en planos intermedios, que no sienten esa responsabilidad como suya, y a la inseguridad personal de algunos profesionales que les lleva a retener la información y no la dejan circular por temor a transmitirla erróneamente.

Los equipos de conducción necesitan disponer de la mejor información para tomar decisiones con relación a la planificación, la organización y la supervisión de las actividades que tienen lugar en la institución. Aunque dada la naturaleza de la profesión, también los docentes deben disponer de un buen nivel de información para poder desempeñar sus tareas.

Sin embargo, la comunicación ascendente resulta problemática por el mero hecho de que se trata de hacer llegar una información a un “superior”, sobre todo cuando ese dato que ha de ser comunicado puede ser considerado negativo. Así, a menudo se oculta información sobre algún hecho problemático que ha sucedido en el aula, sobre el enfrentamiento más o menos explícito entre dos docentes, o sobre dudas teóricas y conceptuales.

Debido a esto, muchas veces el equipo de conducción y los docentes tienen un conocimiento más intuitivo que real de lo que sucede cotidianamente en la institución.

Crear un clima de confianza y colaboración puede ser un camino que contribuya a conseguir que la información circule y que ayude a vencer las resistencias de los docentes y de los alumnos, para que puedan transmitir confiadamente sus opiniones, sus dificultades, sus sentimientos de angustia o de frustración.

Algunos obstáculos relacionados con la comunicación horizontal pueden expresarse como defensa de intereses corporativos, distanciamiento y falta de comprensión mutua o actitudes competitivas. Desde el equipo de conducción es posible trabajar con los obstáculos a la comunicación horizontal fortaleciendo estos espacios, por ejemplo:

- Estableciendo un programa de bienvenida para el profesor que ingresa, de manera que un profesor con experiencia lo tutorizara al menos durante su primer año en la institución.
- Creando equipos de trabajo formados por profesores de diferentes etapas, de modo que se favorezca el conocimiento mutuo y el intercambio.
- Capacitando en temas de actitudes, trabajo en equipo, cultura institucional.
- Planteando abiertamente los problemas en las reuniones de trabajo.

2.6. Algunas propuestas y estrategias para la gestión

Del análisis de los problemas más frecuentes surgen algunas estrategias de intervención para la mejora de los procesos de comunicación, por ejemplo:

- Evitar ambigüedades, estableciendo con precisión los mensajes y registrando los acuerdos.
- Jerarquizar la información, evitando la sobrecarga.
- Crear una cultura común clarificando códigos, conceptos y lenguajes.
- Explicitar y analizar los mensajes que circulan por canales informales para aclarar dudas previniendo la desinformación y la distorsión de la comunicación.
- Exponer con claridad los sentimientos y pensamientos como el propio punto de vista y no como “la realidad”

Competencias comunicativas de supervisores y directores

Tradicionalmente el carácter centralista del sistema educativo planteó la distancia entre quienes tomaban las decisiones en el vértice del poder y quienes las ejecutaban en la base de la pirámide. Aquí el esquema comunicacional debía garantizar por parte de las instancias intermedias la transmisión rigurosa de la información, para asegurar que las decisiones adoptadas se cumplan con fidelidad. Este esquema fue eficiente en la transmisión descendente de información, normativas y decisiones pero no en la comunicación en sentido inverso.

Las nuevas concepciones de gestión institucional plantean un rol comunicativo diferente del directivo. Su lugar es más de **articulador** de la información ascendente y descendente, de la comunicación interna y externa.

En el contexto de mayores niveles de autonomía, el uso de la información se convierte en una necesidad indispensable para la toma de decisiones.

Cada uno de los actores institucionales requiere de algún tipo de información para tomar decisiones en su nivel. Los docentes necesitan información (orientaciones, datos sobre los alumnos, etc.) para el desempeño de su labor de enseñanza /aprendizaje en

el aula. Los alumnos, y sus familias, necesitan información sobre la marcha de su educación. El entorno social quiere obtener información sobre la adecuación de la oferta educativa a las necesidades de la población.

Es por ello que los equipos directivos hacen circular información de distintos tipos

1. Información sobre la planificación y los objetivos de la institución

Esta información tiene un sesgo diferente (en cuanto a nivel de profundidad, tipo de lenguaje...) en función de a quién se dirija: docentes (que han participado previamente en su diseño), familias, entorno social, otras instituciones que conforman la red.

2. Información sobre las actividades y los procesos específicos: aspectos más directamente vinculados a la actividad central de la institución, la relación enseñanza/aprendizaje.

Lo que la institución espera de cada uno de los miembros de la organización, qué deben hacer y cómo deben hacerlo. Como en el punto anterior, depende de a quién se dirige: puede ir desde una copia del PEI para el nuevo docente hasta un listado de normas obligatorias en la institución para un alumno de Polimodal, pasando por una agenda con los horarios en que los tutores pueden recibir a las familias y los números de teléfono para establecer las citas correspondientes. Si se trata de otras instituciones se seleccionará la información relevante según el tipo de convenios que se propone establecer.

3. Información relacionada con los aspectos más claramente administrativos

Desde información sobre los procesos de matrícula hasta los documentos que deben cumplimentar los docentes, pasando por cuestiones relacionadas con los recursos de la institución (espacio, economía...)

Las respuestas genéricas resultan insuficientes, merece la pena hacer el esfuerzo de contextualizarlas. Sin embargo, se pueden señalar algunos aspectos generales a tener en cuenta en la preparación de información a transmitir:

- Que ha de ser concreta, formulada en términos de comportamientos positivos.
- Que ha de ser comprensible e inequívoca.
- Que ha de estar argumentada.
- Que ha de ser objetiva y veraz, relacionada con situaciones problemáticas que se quiere combatir y no tanto sobre comportamientos genéricos o hábitos ya consolidados.
- Que ha de ser adaptable, es decir modificable en función de la dinámica de cada grupo.

La noción de competencia comunicativa refiere a la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse en la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan.

Una institución educativa tiene que diseñar e impulsar un modelo de comunicación participativo y democrático hacia el interior de la institución y en el establecimiento de relaciones con otras instituciones. Impulsarlo e implementarlo es una responsabilidad básicamente del equipo de conducción que necesita para ello contar con algunos saberes específicos y con estrategias de acción.

Algunas estrategias generales podrían sintetizarse en:

- Dejar circular la información necesaria para que los miembros de la comunidad educativa puedan actuar de manera autónoma y responsable.
- Delegar en determinadas personas la responsabilidad de que la información circule por todos los ámbitos y estamentos.
- Estimular la comunicación ascendente para que afloren las tensiones y pueda intervenir sobre ellas.
- Favorecer la comunicación entre iguales y fomentar las actitudes colaborativas.
- Garantizar a todos los miembros de la comunidad la posibilidad de participar y de defender sus opiniones y sus posiciones.
- Convocar reuniones donde los problemas se afronten abierta y directamente, sin permitir que los criterios corporativos prevalezcan sobre la objetividad.
- En general, procurar que la información (seleccionada y tratada) circule ágilmente hasta los interesados. Establecer mecanismos específicos para cada tipo de información (desde la cartelera hasta la entrevista personal).
- Controlar y evaluar los resultados, es decir la claridad con que llega la información a un receptor y la agilidad con que lo hace.

Establecer un modelo de comunicación es imprescindible para crear un clima de participación en la institución. no es la institución la que se comunica ni la que participa, sino las personas concretas, cada una de ellas.

Las razones, el significado y las motivaciones que llevan a una persona a comunicarse, a participar; a formar parte de un equipo de trabajo, son contenidos que hay que conocer para poder operar sobre las dificultades.

El conflicto en las instituciones educativas

3

Introducción

Todas las personas desarrollan sus vidas en el marco de instituciones de distinto carácter, estableciendo intercambios con otros. En este juego de relaciones se producen cruces de opinión, confrontación de visiones, intereses y puntos de vista, lo que puede ser motor de conflictos y crisis. Sin embargo, estos movimientos que suelen vivirse como negativos hacen a la riqueza de las relaciones. El **conflicto** es un elemento inherente a las relaciones humanas.

Quienes están a cargo de conducir instituciones, de coordinar equipos de trabajo, de supervisar, de establecer redes entre instituciones saben y experimentan la necesidad de trabajar con conflictos de diverso tipo que, a la vez, provienen de distintos ámbitos. Frente a ellos se hacen necesarias estrategias de intervención que apunten a comprender el conflicto, recuperando su potencialidad como generador de aprendizajes e innovaciones a través del desarrollo de metodologías de resolución apropiada y efectiva.

Aceptar las diferencias e incrementar las capacidades de resolución de conflictos de todos los miembros de la comunidad educativa es parte del esfuerzo para mejorar el clima institucional y lograr un mayor compromiso hacia la tarea. Habitualmente las intervenciones ligadas con la resolución de conflictos se desarrollan entre dos vías opuestas. Por un lado se encuentra la confrontación antagónica centrada en una fijación estrecha y aislada de intereses. Esto suele ocurrir cuando se asumen actitudes muy rígidas, pero también cuando la posición de quienes conducen la institución no es clara, dando lugar a una resolución espontánea por parte de los involucrados, quienes al no encontrar un marco adecuado que los contenga, caen en actitudes individualistas recrudesciendo sus posiciones. En el otro extremo se encuentra el camino de la resolución de los problemas en **colaboración**. Esta vía fortalece las conexiones de unos con otros en la medida en que permite develar los intereses comunes y fortalece la interdependencia institucional necesaria. En tal sentido, **la mediación y la negociación** son estrategias significativas de intervención frente a los conflictos, a la vez que son fuentes de aprendizaje para los integrantes de la institución de otras formas de convivencia. Entre ambos polos se desarrollan cotidianamente las acciones dando lugar a una variedad muy rica de respuestas que suceden en la realidad de cada institución en particular.

En este capítulo se desarrollan aspectos vinculados con el concepto de conflicto, entendido como proceso inherente a la vida institucional, lo que demanda establecer pautas claras para su análisis. Con este fin, se describen sus rasgos característicos y se presentan algunos elementos que pueden facilitar la construcción del **"mapa del conflicto"** en tanto herramienta útil para la comprensión de su estructura y características. Contar con este mapa permitirá la elaboración de hipótesis acerca de la naturaleza del problema y fundamentar las acciones que se deciden implementar para su resolución.

Asimismo, la confección del mapa del conflicto permitirá a los responsables de la gestión institucional buscar caminos alternativos, que apunten a la resolución de conflictos a través de la cooperación y la colaboración, dando lugar a una clarificación de intereses y una distribución equitativa de las responsabilidades.

Ideas clave



- **El conflicto es constitutivo de las relaciones interpersonales. Como tal no puede ser eludido ni eliminado. Debe abordarse y manejarse con herramientas adecuadas para su resolución.**
- **Para alcanzar una adecuada comprensión de los conflictos institucionales se requiere el análisis de sus componentes: Origen, fuentes, tipos, creencias y posturas.**
- **Cada uno de los componentes representa una lente por donde "mirar" el conflicto. Estas miradas no son excluyentes. Si bien cada una representa una puerta de acceso diferente, son complementarias.**
- **La construcción de estrategias para el análisis de los conflictos es una competencia necesaria para aquellos que se ocupan de la gestión de grupos e instituciones.**
- **La formulación de interrogantes clave frente a los conflictos facilita la comprensión de su estructura, lo que permite la construcción del *mapa del conflicto*, esta herramienta puede facilitar la formulación de hipótesis y la toma de decisión acerca de los caminos a seguir para su resolución.**
- **La escuela, es un tipo de institución que por sus características micro y macro estructurales posee una naturaleza conflictiva.**

3.1. Acerca del conflicto

Existe una diversidad de acepciones del término conflicto. Cada una de ellas implica una toma de posición diferente frente a su significado. Por ejemplo, algunas definiciones lo entienden como "un estado de desarmonía", lo que en cierta manera conlleva a una valoración negativa del conflicto, en tanto es algo que debe eliminarse para mantener la armonía de la institución. Otros afirman que "el conflicto existe cuando ocurren acti-

vidades incompatibles” o que el “conflicto es una pugna expresada entre dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos limitados y la interferencia de otra parte en la obtención de sus objetivos”.

Es importante notar que en estas definiciones se describen fenómenos que no necesariamente llevan a conflicto, dado que por ejemplo carecer de recursos, la existencia de opiniones encontradas o la incompatibilidad de objetivos en sí mismo no es un conflicto. La presencia de conflictos depende de *la forma en que los miembros de la institución viven estas situaciones y del repertorio de respuestas de que se dispone para enfrentarlas.*

Por lo tanto, no existen modos estereotipados de expresión de los conflictos. Su manera de expresión guarda relación con la cultura institucional y el estilo de gestión, por lo que cada caso implica una situación particular. Una situación que en una escuela puede ser vivida como algo conflictivo, en otra puede ser motor de un cambio o formar parte de la rutina institucional.

Además, al situarse en un plano emocional y vivencial, el conflicto se liga a sentimientos de ira, pérdida y frustración. De allí la dificultad en la cotidianeidad institucional para abordarlo despojándolo de estas connotaciones.

A continuación se ofrecen tres lecturas que reflejan diversas maneras de entender el conflicto, que a la vez suponen distintas prácticas para abordarlos:

- a) Una primera mirada del conflicto en las organizaciones es aquella que entiende que la **armonía** es una condición necesaria para el desarrollo de la organización, por lo cual una situación de conflicto impide ese desarrollo. Si una organización establece metas, tareas, distribución de responsabilidades necesarias para mantener un adecuado funcionamiento, cualquier situación de conflicto implicaría “quebrar” el transcurso de las acciones para la que fue constituida. Este modo de entender al conflicto, trae como consecuencia que las organizaciones lo vivan como algo **negativo** que **ataca su estabilidad**. Esta concepción tradicional continúa vigente en algunas culturas institucionales, que lo viven como una amenaza, una señal de alarma sobre algo que no está funcionando bien. Si se analiza la forma que las personas viven cualquier situación de conflicto, esta concepción se hace presente en muchas situaciones cotidianas, por ejemplo cuando se enfrenta alguna pelea entre amigos o familiares, la sensación que nos acompaña es de malestar requiriendo de nuestra parte una actitud de reparación. En el plano de las instituciones educativas esto se traduce en la necesidad de evitar el conflicto, dando lugar a una multiplicidad de respuestas que van desde **negarlo** hasta generar respuestas enmendativas que permitan **controlarlo**.
- b) Otra mirada es aquella que entiende que el conflicto existe en la medida en que las **personas lo perciben** como tal. Por ello lo que es una situación conflictiva para unos puede no serlo para otros. Todo depende de los parámetros y posibilidades de respuestas de los que disponga esa institución o persona. Por

ejemplo, el ingreso de nuevos docentes en una institución puede ser vivido como una situación traumática porque el equipo docente está muy cohesionado debido a que llevan mucho tiempo juntos desarrollando experiencias conjuntas. Los nuevos integrantes son percibidos como figuras amenazantes que pueden destruir todo el trabajo logrado. En otra institución esta misma situación puede ser percibida como algo positivo en la medida en que los nuevos integrantes representan nuevas ideas y energías para revitalizar y enriquecer los proyectos producidos. El conflicto es entendido como un **fenómeno interpersonal**, pero ya no como algo que amenaza la institución sino como algo que puede ser fuente de creatividad para las organizaciones. Esto ocurre porque frente al conflicto las personas deben buscar alternativas para su resolución y por tanto dan lugar a procesos de innovación y cambio.

- c) Una tercera perspectiva es aquella para la cual el conflicto es algo **inherente a la vida social**. Las contradicciones entre las partes permite la transformación de las organizaciones en la medida en que resultan nuevas síntesis superadoras del estado anterior. De allí que el conflicto lejos de ser vivido como una amenaza constituye el factor de posibilidad del crecimiento de la organización; es decir es el motor de todo cambio. El conflicto, a diferencia de la posición anterior no se reduce a una relación interpersonal, sino que es fruto de las contradicciones propias de las relaciones sociales al interior de la organización. Desde esta mirada, el análisis no se centra en la persona como unidad autónoma sino en los sujetos en tanto están inscriptos en un entramado social que implica: posiciones ideológicas, relaciones de poder y pujas por ese poder. Por ejemplo, en una institución donde se atraviesa el proceso de elaboración del PEI, se divide el equipo docente en dos grupos encontrados. Desde esta postura, esta división se explicaría como la puja de dos grupos por hacer prevalecer sus intereses, por hegemonizar la toma de decisiones y por tanto la vida institucional.

Si bien estas miradas explican al conflicto de modos diferentes y en algunos casos opuestos, no son necesariamente excluyentes. Cada una representa una parte que caracteriza el modo de interpretar las situaciones de conflicto en las organizaciones. Frente a la manifestación de un conflicto siempre hay reacciones de rechazo, sensaciones de ruptura. A la vez las respuestas dadas suelen implicar un esfuerzo por encontrar las mejores alternativas posibles, con el consecuente efecto de incorporación de innovaciones. Este juego de intercambios personales, implica una doble mirada: por un lado tomar contacto con el modo en que cada integrante vivencia y percibe las situaciones de conflicto y por el otro el análisis de las relaciones de poder existentes en el entorno social de la institución que determinan posiciones y pujas por el poder.

Centrarse en una sola de estas perspectivas sesga la comprensión de los complejos procesos que intervienen en la creación y gestación de los conflictos en las organizaciones.

3.2. El conflicto: algunas características generales

La existencia de conflictos plantea, más allá de las resistencias que puede generar, un desafío que implica concebirlo como un fenómeno propio de la vida institucional y un suceso potencialmente positivo, en tanto da lugar a procesos de aprendizaje para los miembros de la institución, que enriquecen las prácticas que en ella se desarrollan. De hecho, *el problema no está en el conflicto en sí, sino en las respuestas que se dan a él.*

El conflicto es permanente porque las personas desean y ven las cosas de forma distinta, porque manejan información diferente, porque sus roles y funciones les hacen percibir de modo distinto y, esencialmente, porque cada persona es portadora de un conjunto de significaciones, valores y representaciones que condicionan su forma de ver y hacer las cosas.

Por lo tanto, el conflicto es un **proceso** y no un producto, implica una interacción de diversos factores que requieren ser comprendidos para luego dar lugar a acciones concretas. No existen situaciones conflictivas de por sí, sino diferentes modos de abordarlas.

El conflicto es una señal de alarma que viene de dentro o fuera de la institución y como resulta obvio los individuos que forman parte de ella pueden optar por no dar ninguna respuesta, pero eso no significa que el conflicto deje de existir. Es habitual que en las instituciones aparezcan, en forma explícita o implícita (a través de *grafittis*), situaciones de violencia, aislamiento entre las personas u otras manifestaciones que dan cuenta de la existencia de conflictos en algunos casos latentes.

Más que brindar una definición cerrada del concepto resulta central distinguir las diferentes miradas posibles frente al conflicto que luego permitirán construir distintas puertas de entrada para su abordaje. El riesgo de manejar una única conceptualización sobre el conflicto está en que se puede focalizar la atención en algunos aspectos, dejando en segundo plano otros, que quizá tengan más peso del que pueda suponerse. El conflicto suele manifestarse en alguna escena puntual pero, al igual que los “síntomas” para la psicología, ponen en evidencia una situación que está por debajo de ese hecho (una pelea, aislamiento, etc). Esto demanda una mirada abarcadora que dé lugar a un análisis más profundo. En el plano institucional se hace necesaria la concurrencia de varias acciones y sujetos para poder comprenderlos y posteriormente abordarlos.

En síntesis, los conflictos son inherentes a los procesos que se desarrollan en la vida institucional representan espacios de crecimiento y aprendizaje, resultando útiles ya que permiten:

- Clarificar posiciones.
- Contribuir al desarrollo de las propias habilidades.

- Producir aumentos en los niveles de motivación de la conducta del individuo.
- Obligar a las partes a buscar medios más adecuados para resolver el problema y puede mejorar la calidad de las relaciones.
- Dirigir la atención de los directivos hacia los cambios necesarios en la institución.
- Incrementar la innovación como consecuencia de la pluralidad de puntos de vista.

A la vez, no asumirlos, puede resultar negativo en la medida en que puede llevar a:

- Distorsionar los objetivos institucionales.
- Bloquear los flujos de la comunicación.
- Reducir la colaboración y la cohesión entre los miembros.
- Desperdiciar energía y desaprovechar recursos.
- Producir tensión.
- Generar frustración y hostilidad.

Si se quiere trabajar para resolver las situaciones de conflicto que se viven en las instituciones es necesario que más allá de analizar los efectos del conflicto se analicen sus causas. Es decir, indagar acerca de sus **orígenes y fuentes**, así como diferenciar el **tipo** de conflicto y las **creencias y posturas** que se ponen en juego. Para un mejor análisis se trabajará sobre cada uno de estos aspectos con el propósito de reflexionar acerca de sus implicancias y relaciones para la toma de decisiones que orienten las intervenciones que se asuman.

3.2.1. Los orígenes de las situaciones conflictivas

Una primera entrada que puede plantearse para abordar el conflicto es tratar de delimitar el origen atendiendo a las personas implicadas, esto es: ¿Cuáles son las partes involucradas y cómo se las puede caracterizar?

El conflicto puede darse entre dos o más individuos (interpersonal), dentro de un mismo grupo (intragrupal) o entre varios grupos de la misma institución o con otras instituciones u organizaciones (intergrupal). A la vez, el conflicto puede darse atravesando estos esquemas; por ejemplo puede darse un conflicto entre un individuo y una institución.

Otro aspecto importante lo constituye el análisis de los niveles involucrados, en una escuela suele ocurrir que sean las distintas “clases” institucionales (equipo de conducción-docentes, auxiliares-docentes, alumnos-docentes, etc.) las que estén atravesando una situación de enfrentamiento. En este sentido el conflicto puede implicar, afectar y expresarse en muchos niveles.

En toda institución se encuentran presentes una o varias **culturas**, es decir diversos modos de percibir y sentir la pertenencia a un grupo, lo que determina el sentido de la visión que tiene el individuo de la realidad en la que interactúa. Esto significa que cada individuo pertenece y es influenciado a su vez por diversas culturas. Las expectativas, percepciones, conductas y pautas de comunicación tienen su raíz en la cultura. Los factores culturales están presentes en los conflictos en un doble sentido: pueden gene-

rarlo, en la medida en que se confrontan visiones, o explicarlo a través de algunos comportamientos de los individuos involucrados. La comprensión de los códigos culturales del otro (lenguaje, tradiciones, etc.) es una tarea necesaria para la **negociación de significados**. Este punto es crucial en todo proceso de resolución de conflictos, ya que muchas veces los enfrentamientos tienen su origen en la diversidad de interpretaciones y significaciones que se pueden producir frente a los mismos hechos.

En síntesis, las líneas trazadas no son excluyentes, el conflicto puede originarse en un nivel pero esto no implica que los otros no estén involucrados y a su vez en un mismo nivel pueden ocurrir diferencias de índole cultural. Identificar el origen del conflicto implica una primera mirada que permite reconocer: las partes involucradas y su inserción institucional, los niveles de acción implicados y las diferencias culturales puestas en juego.

3.2.2. Las fuentes

Una vez establecidas las partes involucradas, la siguiente cuestión a abordar es el motivo que originó el conflicto. Esta mirada del conflicto no implica un registro de anécdotas donde cada uno dará su versión, sino que representa un esfuerzo por reconocer el tema o categoría que da lugar al conflicto. Por ejemplo en una situación en donde dos o más docentes están en disputa por apropiarse de un determinado espacio físico para desarrollar sus tareas, más allá de las peculiaridades de cada solicitud, lo que está en juego es la categoría relacionada con la distribución de los espacios. Esta distinción es importante porque quizá se pueda pensar que se trata de un conflicto interpersonal (origen) pero en realidad el problema no está planteado entre las personas en sí, sino que puede establecerse otra causa.

El sentido de identificar las fuentes está puesto en tratar, más allá de la anécdota, de reconocer en qué área o aspecto del quehacer institucional está planteado el conflicto. Supone que, una vez contestada la pregunta por quién o quienes son los involucrados, es necesario abrir el interrogante por cuál ha sido el motivo del conflicto, no para realizar un inventario de conductas sino más bien para ubicar la mirada en los aspectos involucrados de manera general. Esto permitirá ir depurando la información obtenida o clarificar sobre qué aspectos hay que indagar para obtener mayor información que permita orientar las acciones.

3.2.3. Los tipos de conflicto

Identificar el tipo de conflicto, demanda preguntarse: ¿Qué tipo de conflicto es éste? Es decir, hacia dónde es más probable que se dé un avance para su resolución.

Los distintos tipos ofrecen una mirada y una vía diferente para su resolución. Para reconocerlos se puede apelar a una serie de preguntas:

- **Verídico:** ¿El conflicto existe objetivamente? ¿Es probable que se resuelva con facilidad?
- **Contingente:** ¿El conflicto depende de circunstancias que pueden ser cambiadas fácilmente?
- **Desplazado:** ¿El conflicto expresado es distinto al conflicto central?
- **Mal atribuido:** ¿El conflicto se expresa entre partes que no corresponden?
- **Latente:** ¿El conflicto aún no se ha expresado?
- **Falso:** ¿El conflicto se basa en una malinterpretación o una mala percepción?

Cada uno de estos tipos representa una caracterización, es decir ofrece una perspectiva donde situarse para pensar estrategias de intervención; por ejemplo, si se trata de un conflicto “desplazado”, las acciones deben orientarse a descubrir cuál es el conflicto central ya que concentrar los esfuerzos en la situación actual implicaría no encarar el problema principal y aunque momentáneamente la situación mejore, en poco tiempo, quizá por otro camino, la situación conflictiva reaparecerá.

Las preguntas y tipologías como las presentadas constituyen un recurso que puede favorecer una mejor comprensión de los conflictos en tanto pueden ayudar a tener una noción más clara acerca de dónde se puede producir un avance: cambiando una circunstancia externa, involucrando a otras partes o cuestiones, clarificando las comunicaciones previas o examinando normas y valores, entre otras.

3.2.4. Las creencias

Este aspecto requiere una atención especial dado que se relaciona con el modo en que los involucrados perciben el conflicto y fundamentalmente con la manera en que piensan que la situación puede modificarse. Clarificar esto es de suma importancia para decidir los cursos de acción a seguir: los participantes involucrados, la distribución real de los roles y responsabilidades. Desde esta perspectiva cabe preguntarse: ¿qué creen las partes en relación con los objetivos y resultados de la resolución de conflictos? Es decir, ¿qué piensan que puede ocurrir?

Las posibilidades de resolver conflictos, a menudo dependen de las creencias y actitudes asumidas por los involucrados. La concentración destinada a alcanzar la meta, el nivel de comprensión o agresividad que se pone en juego, la percepción que se tiene de uno mismo y de los demás, son entre otros, aspectos centrales que quienes conducen instituciones o participan de espacios de intercambio interinstitucionales deben tener en cuenta frente a cualquier toma de decisiones relativa con la resolución de un conflicto. Muchas veces las soluciones propuestas pueden ser muy racionales, justas y prácticas, pero los involucrados no lo perciben de ese modo. Entonces se actúa “como si” todo estuviera bien, cuando en verdad no se cree en lo que se está haciendo, dando lugar a un desplazamiento del conflicto o a un estancamiento en la situación planteada producto de una participación ficticia.

Las escuelas, las organizaciones y los grupos desarrollan culturas propias. Cada uno elabora y comunica a sus miembros una visión del conflicto de acuerdo con esa cultura.

A veces suele ocurrir que en una misma institución existe una puja entre distintas culturas, en ese caso si se desea resolver el conflicto se hace necesario iniciar un proceso de negociación de significados entre las partes como primer paso para la construcción de acuerdos que permitan dar lugar a acciones más específicas para abordar el problema. En tanto cada integrante tiene visiones e interpretaciones propias respecto de la situación planteada, la definición de los puntos de partida básicos que permitan arribar a una toma de decisiones satisfactoria para todos, se torna más difícil.

Lo recién planteado, se torna central si se desea resolver el problema ya que puede obstar cualquier proceso de resolución. Seguidamente, si se procura establecer una cultura colaborativa (implicar a todos los involucrados en el conflicto de manera que la solución no resulte una imposición de una parte por sobre otra) como primer paso debe plantearse el análisis de los significados que para cada uno porta la situación planteada. Por ejemplo si se piensa en una situación típica de problemas de convivencia en el aula, resulta necesario indagar que piensa cada uno de los implicados acerca de cuál sería para ellos una solución deseable y con cuáles acciones pueden comprometerse. Una vez indagado esto resultará más fácil elaborar hipótesis acerca de qué es lo que está ocurriendo en ese grupo y con la participación de todos ir proponiendo alternativas de resolución tales como: la confección de un reglamento que regule los intercambios, una conciliación, una mediación, etc.

3.2.5. Las posturas de los involucrados

La postura que asumen los implicados frente a cualquier situación de conflicto está relacionada con tres factores, esto son: *sus posiciones, sus intereses y sus necesidades*:

- Las posiciones refieren a lo que inicialmente las personas creen que quieren, por ello mismo son rebatibles y pueden ser cuestionadas y confrontadas. Se centran en los resultados esperados y en ese sentido suelen ser rígidas ya que condicionan las acciones en función de la meta que se desea alcanzar.
- Los intereses representan el contexto en el que se plantea una posición, le otorgan sentido en la medida en que la enmarcan. Por ejemplo, dos alumnos pelean por tomar unos papeles de colores que les ofrece la maestra entre otros materiales para realizar una tarea de plástica. Cada uno desea poseerlos (coincidiendo en cuanto a la posición) uno argumenta que los necesita para recortar y pegar en su dibujo y otro para trozar y colocar en su collage. Aquí difieren en sus intereses, es decir, el resultado esperado es el mismo pero el contexto en que se plantea esa "posición" es distinto.
- Las necesidades representarían el contexto mayor que engloba a las posiciones y los intereses. En el ejemplo dado, podría significar la necesidad de los alumnos de recibir la aprobación de la docente (lo que llevaría a querer obtener el material para terminar la tarea emprendida).

Cada uno de estos factores puede moldear las posturas que asumen las personas implicadas en el conflicto. Comprender si una parte habla a partir de una posición, de una

necesidad o de un interés puede ayudar a encontrar maneras de abordar un conflicto. La información acerca de la postura es otra parte del **mapa del conflicto**.

Las necesidades físicas o psicológicas no satisfechas subyacen en todos los conflictos, aun cuando estas necesidades no estén expresadas de manera explícita o los individuos no tengan clara conciencia de ellas. Su satisfacción suele ser esencial para la plena resolución del conflicto.

Las necesidades se desarrollan dentro de marcos culturales y sociales, sea determinándolas o incrementándolas en algunos momentos y no en otros, al igual que a los intereses y las posiciones. En tal sentido puede resultar útil mirar las expectativas y normas culturales que influyen en cada parte para alcanzar una comprensión plena de la situación, como así también ver las diferencias entre esas expectativas culturales (individuales, grupales y las de la organización) para interpretar cabalmente las posturas.

Es más probable que se dé una resolución satisfactoria a un conflicto cuando:

- Los involucrados comprenden las necesidades subyacentes a las que hay que dar respuesta.
- Se pone el acento en explorar los intereses de todos.
- Se distinguen las posiciones de los intereses.
- Se definen los intereses a través de un proceso consciente en el que no se dan cuestiones por supuestas.
- Se centra la mirada en los intereses, y no en las posiciones, buscando respuestas y sometiéndolas a discusión.

Se reconocen y entienden las diferencias culturales con el propósito de enriquecerse a partir de la diversidad.

A manera de síntesis se presenta el siguiente cuadro que resume las principales preguntas que se pueden formular para construir el **mapa del conflicto**. En él se refleja la estructura, destacando los aspectos centrales que permiten organizar de manera clara y sintética los datos más relevantes necesarios para establecer las primeras hipótesis, que deberán ser discutidas por todos los implicados:

- **Orígenes:** ¿Quiénes son las partes en conflicto? ¿Cómo las puede caracterizar?
- **Fuentes:** ¿Por qué es este conflicto? ¿Cómo se lo puede caracterizar en sentido amplio?
- **Tipos:** ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de en qué punto es más probable que se de un avance hacia su resolución? ¿Qué tipo de conflicto es este en términos de la potencial facilidad de resolución?
- **Creencias:** ¿Qué creen las partes acerca de los objetivos y los resultados de la resolución del conflicto? Es decir ¿Qué piensan que va a suceder?
- **Postura:** ¿Qué buscan satisfacer las partes en conflicto? ¿Cómo podemos caracterizar lo que dicen que quieren?

Cuadro 1: Preguntas clave para analizar conflictos.

3.3. La identificación de los conflictos en las organizaciones

El término conflicto es polisémico, es decir que admite habitualmente una multiplicidad de significaciones, pero en general no todo lo que se nombra como conflicto realmente lo es. De este modo se hace necesario recuperar la idea de conflicto como algo potencialmente positivo, en la medida en que permite generar procesos de aprendizaje en las instituciones que lo atraviesan, reforzando el desarrollo de una cultura colaborativa, donde todos se sientan implicados con la tarea y asuman responsabilidades con relación a ella.

Asimismo el conflicto no implica una definición cerrada sino más bien da lugar a procesos en los cuales, lo que para una institución o un conjunto de instituciones funcionando en red puede ser una situación conflictiva, para otros puede no serlo, ya que cuentan con posibilidades para capitalizar esa situación de modo que el resultado beneficie a todos los integrantes a través de un mayor crecimiento.

Ello implica que no es posible armar un conjunto de prescripciones válidas para todos, que a manera de recetario pueda ser aplicado en cualquier caso. Es necesario construir instrumentos que permitan una adecuación a las distintas realidades ofreciendo un sostén y guía en el proceso de comprensión de los conflictos y la búsqueda de caminos para su resolución.

De este modo comprender que existen distintas lentes para mirar el conflicto (análisis de orígenes, fuentes, tipos, creencias y posturas) ayuda a desarrollar una primera aproximación al problema.

A la vez se hace necesario diferenciar, dada la multiplicidad de significados que en el lenguaje corriente se le otorgan al término, las situaciones de conflicto de aquellas que no lo son o representan una forma en que el conflicto se manifiesta.

A menudo se utilizan los términos **disputa** y **conflicto** como sinónimos, pero en realidad no lo son. El conflicto según se ha dicho es un proceso; la disputa puede ser uno de los varios componentes del conflicto. En tal sentido la disputa es algo más tangible y concreto, presenta cuestiones, posiciones y expectativas de resolución. Un conjunto de disputas suele ser la forma en que se presenta el conflicto en la organización.

El conflicto suele aparecer en la organización de muchas maneras, recordando que cada una de ellas puede expresar el conflicto, pero que éste no se agota en ellas. De este modo se pueden distinguir:

- **Disputas:** pueden expresarse a través de: agravios, demandas legales, amenazas, etc. Son señales de insatisfacción y conflictos sin resolución, representan su efecto secundario y constituyen su cara más visible.
- **Competencia:** en general expresa la lucha por el poder (de decisión, de posesión de recursos, de mando, etc.) suele estar ligado a posiciones de prestigio

que desean ser obtenidas por miembros o grupos dentro de la institución. Suele constituir un obstáculo en algunas organizaciones que por su impronta están sostenidas por una situación preferencial, por ejemplo escuelas modelo o tradicionales en su campo. Es necesario diferenciar situaciones de competencia patológica de aquellas consideradas como beneficiosas en la medida en que favorecen una mayor calidad en el servicio.

- **Sabotaje:** es una manifestación no tan sutil del conflicto, encierra una actitud hostil hacia la institución o instituciones (en el caso del trabajo en red), que compromete su integridad y la pertenencia de los miembros, dado que a veces conduce a la destrucción de la organización.
- **Ineficiencia o falta de productividad:** el trabajo lento y a desgano, la falta de calidad o la baja productividad, suele ser un indicio de la existencia de un conflicto, tanto en estado latente como manifiesto
- **Baja moral:** Al igual que en el caso anterior la baja moral se asocia a la existencia de un conflicto. Por lo general se trata de una situación de mucha frustración, sea por acción sin éxito o inacción. Al no existir en la institución mecanismos de protección de los miembros, es común que se pierda energía y motivación. Por ejemplo, en instituciones educativas en las que se trabaja en condiciones adversas, sea por problemas con el alumnado, carencia de recursos etc, y no existe una red de protección y contención (proveniente de la organización o de un grupo dentro de ella) el docente se siente aislado y desprotegido, lo que se expresa en una falta de interés y motivación general hacia la tarea.
- **Retención de información:** En muchas culturas corporativas la información es poder y retener la información es algo que se ejerce como una forma de tener control. Suelen establecer una suerte de “castas” de información, es decir que sólo se pueden compartir ciertos datos si se cumple con determinadas condiciones (título, antigüedad, prestigio, etc). Del mismo modo en los intercambios con otras instituciones o personas externas a la organización ocultan información de manera arbitraria, en señal de desconfianza, lo que suele ser expresión de algún conflicto oculto o latente.

Estos fenómenos suelen aparecer solos o combinados; es importante no centrarse en sus rasgos particulares, sino pensarlos como indicadores de una situación de conflicto.

Desde el punto de vista de quienes conducen y gestionan la organización, analizar el conflicto significa comenzar por revisar estas situaciones (peleas, falta de productividad, entre otros) para a través de ellos llegar a desentrañar el verdadero problema que subyace. Para esto es necesario entender que estos fenómenos aparecen como expresiones del desplazamiento del conflicto, sea porque aún no están claros sus contornos, porque resulta menos comprometido, o porque se carecen de respuestas para abordar este tipo de situaciones.

3.4. Respuestas de las organizaciones al conflicto

El modo en que las instituciones enfrentan los conflictos es muy variada y depende de muchos factores, pero siempre constituyen la expresión de la cultura de esa organización, las actitudes, prácticas y creencias de sus miembros.

En general suelen agruparse en dos grandes modos de respuesta: **enfrentar el conflicto o eludirlo**, donde para cada uno de ellos existe una multiplicidad de acciones posibles. Tomando las más frecuentes, pueden caracterizarse del siguiente modo:

- a- **Enfrentamiento del conflicto:** esta posición en general es la más positiva en tanto implica un esfuerzo por superar el conflicto hallando modos de resolverlo, lo que permite habitualmente incorporar elementos nuevos a la organización generando espacios de aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, no toda actitud de enfrentamiento del conflicto suele ser positiva. En algunos casos se expresa bajo la forma de lo que comúnmente se tipifica como actitud de arrogancia, esto significa asumir una posición soberbia que puede ser identificada en expresiones tales como: "estamos por encima de todo", "siempre hay quejas pero nosotros podemos resolverlas" etc. En general se trata de respuestas autoritarias que reflejan la existencia de una organización muy burocrática, donde resolver el conflicto no es el producto de un esfuerzo conjunto por parte de los implicados, sino que es una resolución unilateral que implica la decisión de unas pocas personas en general ligadas a una posición destacada en la jerarquía.
- b- **Eludir el conflicto.** Se manifiesta de diferentes formas:
 - **Negar:** este tipo de respuestas suele producirse en organizaciones que tratan de mantener la imagen de que "todo está bien", la cultura de la organización niega el conflicto por considerarlo como negativo para su funcionamiento.
 - **Evitar:** en este caso el mecanismo más común es el desplazamiento del conflicto, a diferencia del caso anterior en el cual el conflicto no existe, en este abordaje el conflicto se traslada a otros grupos o personas de la institución, una manera gráfica de entender esta posición sería la imagen de la "papa caliente" donde el problema es pasado de una instancia a la otra sin alcanzar nunca una resolución, ya que una vez que es derivado a otro el conflicto "desaparece" del terreno en el que se encontraba.
 - **Acomodarse:** esta posición busca resolver el conflicto apaciguando a las partes, tratando de que el problema pase lo más desapercibido posible. Es el resultado de la combinación en la acción de las actitudes de negar y evitar el conflicto, buscando una alternativa que sea lo menos notoria en sus efectos, aun cuando signifique sostener "pactos" entre partes para mantener el problema en silencio. Implica, en algunas situaciones, el establecimiento de ciertos acuerdos necesarios para mantener el mismo estado de cosas.

3.5. La potencialidad del conflicto en las escuelas

La escuela en tanto institución social está atravesada por una multiplicidad de demandas provenientes de distintos ámbitos sociales. De este modo recibe y debe dar respuesta a una variedad de mandatos: la familia, directrices emanadas de políticas educativas centrales, carencias sociales propios del contexto, etc. Así mismo en el interior de la propia institución ocurren una serie de situaciones que constituyen el marco habitual de la organización que demandan y condicionan las prácticas, tales como: la rotación del personal, carencia de recursos, una distribución específica de roles y responsabilidades, canales insuficientes de comunicación que a veces retardan la toma de decisiones, etc.

Estas características propias de los contextos en los que se actúa imprimen una serie de rasgos a la institución escolar que generan situaciones que pueden ser vividas como de conflicto, dependiendo de la posibilidad de dar respuestas adecuadas, que permitan capitalizar las experiencias generando una cultura colaborativa que facilite la construcción de estrategias para la resolución de conflictos.

La naturaleza conflictiva de las escuelas está determinada por un lado por las particularidades del contexto en el que se inserta su accionar y por el otro por las características propias que se expresan en su organización y gestión.

Para su mejor abordaje, se pueden diferenciar los siguientes niveles de análisis:

1. Nivel macroestructural:

En este nivel puede ubicarse el impacto de las relaciones que se establecen entre la institución y las metas esperadas por la sociedad en términos de políticas educativas y lineamientos curriculares.

En este sentido las escuelas son sede de una serie de situaciones de conflicto cuya raíz a veces suele provenir de otras instancias, estos conflictos se reproducen en la institución, donde no siempre está dentro de su esfera de competencia resolverlos.

2. Nivel microestructural

El conflicto siempre está en las organizaciones como algo latente o manifiesto y es inherente a todos los movimientos institucionales.

Este rasgo se hace presente de varios modos: la diversidad de metas que se proponen para la institución, las relaciones micropolíticas que se establecen en el interior de la misma.

Es en este nivel donde puede situarse el análisis de las luchas y la discusión en torno al poder en la institución, para ello se tienen en cuenta los intereses, la ideología y las formas de ejercer el control y los fenómenos de resistencia y oposición que frente a él se generan.

Algunos autores coinciden en enunciar una serie de características que permiten reconocer la naturaleza conflictiva de la escuela, a continuación se plantean las más significativas:

- La mayoría de las decisiones que se toman en la organización suponen o implican distribución de recursos escasos.
- Las instituciones están constituidas por una diversidad de individuos y grupos de interés, tales como: niveles jerárquicos, departamentos, grupos profesionales, grupos étnicos, que poseen rasgos diversos.
- Los individuos y los grupos difieren en sus intereses, preferencias, creencias, información y percepción de la realidad.
- Las metas y las decisiones que asume la institución resultan de procesos de negociación, pactos y luchas entre los implicados y reflejan el poder relativo que puede movilizar a cada parte implicada.

Requiere una especial atención registrar como en las prácticas cotidianas están presentes posibles conflictos en torno al poder, tanto en forma explícita como oculta, de este modo pueden observarse los siguientes elementos:

- Alianzas, estrategias y tácticas para acceder al control de la institución.
- Modo en que se gestionan los recursos materiales según ascensos profesionales, condiciones ventajosas de determinados puestos, apoyo para acceder a becas y cursos de formación, etc.
- Formas de regular la participación de los docentes, padres, alumnos y personal no docente en los órganos colegiados.
- Criterios para la organización de horarios, de que modo se contemplan las demandas e intereses de cada participante.

Otro aspecto característico de la institución escolar que puede ser fuente de conflicto es su propia estructura, en tanto posee una escasa autonomía y control sobre las decisiones que implican una transformación de su organización en el ámbito central. Asimismo, la tendencia generalista y burocrática en que habitualmente se ejerce la función directiva, supone una fuente de conflictos entre esa dimensión centrada en lo administrativo con rasgos verticalistas y la dimensión didáctica que implica una mayor horizontalidad.

En síntesis, sin centrar el análisis en los conflictos personales e interpersonales de índole afectivo, se puede afirmar que las contradicciones y demandas que recaen sobre la institución educativa intervienen en su organización constituyendo una fuente de conflictos. Esto no tiene su origen en un mal desempeño de aquellos que dirigen la institución sino que constituye un rasgo inherente de la misma. Tener claro que la escuela es un tipo de organización cuya naturaleza es conflictiva permitirá el desarrollo de nuevas estrategias de gestión que tomando este rasgo en cuenta faciliten los procesos de resolución de conflictos.

Por último, existe una dialéctica entre la cara visible y la oculta de la organización y su relación con los índices y tipos de conflictividad. Estas cuestiones están íntimamente

ligadas a la dialéctica entre el poder visible y el invisible u oculto. Un ejemplo de ello está representado por el currículum oculto, donde suelen expresarse conflictos entre lo que se dice y lo que se hace, entre el proyecto institucional y las reglamentaciones vigentes en el establecimiento, etc.

R

Las diversas representaciones sociales ligadas a la idea de conflicto suelen presentarlo como algo negativo, amenazante, que es necesario evitar. El conflicto es un proceso dinámico que acontece en el transcurrir de la vida institucional, que lejos de constituir un elemento obstaculizador constituye una fuente de crecimiento y aprendizaje.

Esta concepción permite dar lugar a una serie de estrategias que llevan a buscar caminos alternativos fortaleciendo otras formas de gestión.

A sí mismo el término conflicto encierra una variedad de significados que suelen concebirse como sinónimos y no lo son. De esta manera, las disputas, la competitividad exacerbada, la falta de productividad y la desmotivación, suelen ser indicadores de una situación subyacente que requiere ser atendida.

El primer paso para la resolución de conflictos debe estar ligado a un esfuerzo de comprensión del problema, para ello resulta valioso el recurso de la confección de un **mapa del conflicto** donde a través del análisis de sus diversos componentes se llega a la clarificación de su estructura, lo que facilita la toma de decisiones con relación a su resolución.

Las instituciones educativas presentan rasgos en su estructura macro y micro social que marcan su naturaleza conflictiva, este rasgo no es negativo ni se relaciona con el mal desempeño de quienes tienen a su cargo tareas de conducción y gestión, sino que marcan una configuración especial que demanda de nuevas estrategias para la gestión.

La vía del trabajo en equipo, la creación de una cultura colaborativa, la negociación de significados y la mediación entre las partes en conflicto, representan estrategias necesarias para la creación de nuevas formas de vivir y gestionar las instituciones.

La resolución de conflictos

4

Introducción

Las instituciones ofrecen un vasto repertorio de respuestas frente a los conflictos; esta variedad está determinada por diversos factores: presiones externas e internas sobre la institución, cultura institucional, grado de formalización de la organización, características de las partes involucradas, etc.

Los desacuerdos y problemas son elementos constitutivos de todas las relaciones, la mayoría de estos incidentes suele resolverse **informalmente**, o bien buscando mecanismos para **evitar** enfrentamientos. Muchas veces la situación se vuelve muy tensa y requiere de la intervención de terceros para su resolución, ya que por las vías habituales la situación se torna inmanejable para todos los miembros involucrados.

Este tipo de respuestas se hallan presentes en todas las situaciones. Por ejemplo, varias instituciones trabajando en red, tienen frecuentes enfrentamientos por la hegemonía, ya que se ha instalado una discusión en torno a que institución tiene más fuerza en la toma de decisiones. Por lo general se trata de diluir el problema a través de mecanismos que tienden a minimizar el problema, entonces algunas de las instituciones que forman parte de la red pueden dar un paso al costado para que la situación no llegue a mayores y paralice la tarea.

Esto ha llevado a que algunos miembros de la red registren baja motivación entre los participantes, sumado al ocultamiento de información. Estos indicadores ponen en evidencia la necesidad de plantear otras estrategias tendientes a asumir el conflicto. Este proceso que conduce al enfrentamiento del conflicto y a la búsqueda de caminos para su resolución, se puede encontrar no sólo en situaciones de trabajo en red, sino también en grupos de trabajo en la misma institución, entre docentes y alumnos o alumnos entre sí.

Ideas clave



- **La construcción de estrategias para el análisis de los conflictos es una competencia necesaria para aquellos que se ocupan de la gestión de grupos e instituciones.**
- **Existen métodos de negociación y tratamiento de conflictos, con secuencias establecidas que constituyen una competencia necesaria para la gestión de grupos e instituciones.**
- **La negociación y la mediación son algunas de las estrategias para propiciar procesos de resolución de conflictos.**

4.1. Métodos para la resolución de conflictos

Para resolver los conflictos, el primer paso es la clarificación del problema. Para ello es necesaria una comprensión profunda del conflicto donde la construcción de un mapa, tal como se planteó en el capítulo anterior, resulta una herramienta útil para esclarecer el tipo de conflicto a enfrentar, los mecanismos posibles de intervención, etc. Una vez delimitados los contornos de la situación a resolver resta decidir los cursos de acción, las estrategias de intervención que permitirán resolver la situación planteada. En términos generales se reconocen tres tipos básicos de métodos tomando como elemento central para su caracterización el modo en que la organización responde a las situaciones de conflicto:

- 1) **Los métodos basados en la fuerza.** Este tipo de respuestas se manifiestan por la vía de la fuerza y la violencia. Expresiones de este método lo constituyen las huelgas, la exclusión de personal y la cancelación de servicios. En el ejemplo anteriormente citado con relación al trabajo en red, la respuesta propia de este método consistiría en dejar sin efecto el trabajo de las instituciones, es decir terminar con el trabajo en red.

La idea de conflicto que subyace a esta concepción es aquella que la concibe como algo negativo, que debe ser eliminado, donde es mayor el costo de enfrentar el problema que cancelar una oferta. Este tipo de respuestas se suelen asociar a organizaciones con un alto grado de burocratización en su desempeño, unido a una estructura verticalista. Se trata en su mayoría de respuestas unilaterales y arbitrarias que generan situaciones de mucha tensión entre sus integrantes.

Este es un caso de resolución donde todos pierden.

- 2) **Los métodos basados en el derecho:** Se apoyan en reglamentos y principios fijos, provenientes del derecho, los méritos, la credibilidad y las posiciones. Aquí están incluidos el litigio y el arbitraje obligatorio en tanto técnicas para la resolución de conflictos. Terceros tales como árbitros y jueces determinan quien tiene la razón frente a un determinado conflicto, tomando como punto de referencia los contratos, los estatutos y reglamentos vigentes. En el ejemplo anterior una resolución a los conflictos planteados debiera ser dada por las autoridades de las cuales dependen las instituciones involucradas. Son ellas quienes conforme a los reglamentos, contratos y estatutos vigentes determinarán el grado de participación de cada institución y a la vez plantearán los mecanismos de castigo para aquellas instituciones que hayan transgredido lo pactado, por ejemplo el ocultamiento de información. Este tipo de método están centrados en una visión legalista del conflicto, responden a la vía jerárquica tradicional, dando lugar a la participación, siempre que cuadre dentro de las reglamentaciones vigentes. Estas respuestas al conflicto suelen tener lados positivos

y negativos. En primera instancia suele objetarse que a veces resulta difícil encuadrar ciertas situaciones en los marcos legales vigentes, especialmente en aquéllas que suponen cambios e innovaciones. Esto implica entrar en zonas indeterminadas y asumir al criterio de autoridad como única fuente de poder sobre este tipo de decisiones suele ser fuente de tensiones no siempre fáciles de resolver. Tiene como rasgo positivo que frente a ciertos conflictos implica una garantía de protección de los derechos de los implicados, haciendo que las decisiones no se vuelvan tan arbitrarias en tanto están amparadas por normas que son conocidas y aceptadas en el espacio institucional.

- 3) **Los métodos basados en los intereses.** Son aquellos en los que las partes definen sus preocupaciones, necesidades o deseos como punto de partida para encarar la resolución de los conflictos. Se buscan las causas que dieron origen al conflicto y se discuten los caminos de solución posibles, de manera que resulten aceptables y satisfactorios para todos. Estas soluciones toman en cuenta todos los intereses de las partes. Dentro de este grupo se inscriben la mediación, la negociación de significados, la facilitación y la resolución de problemas basados en los intereses. Estos métodos resultan en su conjunto los más beneficiosos para encarar cualquier situación de conflicto ya que en este marco las soluciones que se adoptan apuntan a que *todos ganen*. Demandan la participación activa de todos los integrantes y lleva a la creación de una cultura institucional colaborativa.

Metodo basado en:	Concepción de conflicto	Responsables de su resolución	Vías de resolución	Modo de negociación	Estrategias
La fuerza	Algo negativo que hay que eliminar.	Las autoridades.	La fuerza.	Todos pierden.	Exclusión Enfrentamiento Cierre de servicios.
El derecho	Algo que debe ser abordado desde los reglamentos.	En general las autoridades, si estas no pueden ascender en la vía jerárquica.	Los reglamentos, estatutos contratos.	Todos se benefician dentro de la ley.	Arbitraje. Litigio.
Los intereses	Algo inherente a la vida de los grupos que implica aprendizaje y crecimiento.	Todos los miembros involucrados sin distinción de jerarquía.	Los intereses opiniones percepciones y compromisos asumidos por todos los implicados.	Todos ganan.	Mediación Negociación de significados Facilitación y resolución de problemas basados en los intereses.

Grafico N° 8: Síntesis de los métodos de resolución de conflictos.

4.2. Algunas definiciones básicas

Resulta útil en este punto realizar una primera aproximación al modo en que se definen los términos y los enfoques más predominantes que sirven para encuadrar el campo de la resolución de conflictos.

Las estrategias, actualmente más usadas en las organizaciones para resolver conflictos, son la negociación, la conciliación, la mediación, el arbitraje y la investigación. Como rasgo común todos estos abordajes, salvo la negociación, implican la participación de un tercero que ayuda a resolver el conflicto, a la vez que dejan la decisión final del problema en manos de las partes implicadas, excepto en el caso del arbitraje.

A continuación se ofrece una breve caracterización de cada uno de ellos:

- La *negociación* se entiende como un proceso voluntario de resolución de problemas o tratativas de las partes en disputa. El objetivo es alcanzar un acuerdo que beneficie a ambas partes. Pueden ser resultado de manera informal o formal.
- La *conciliación*, es similar en sus propósitos a la negociación voluntaria, pero a diferencia de ella introduce a un tercero que reúne a las partes para hablar o transmitir información de una a otra. Generalmente se maneja informalmente. Por ejemplo, frente a una disputa entre dos docentes, el directivo puede ser convocado por ellos para que facilite el arribo a un acuerdo.
- La *mediación* implica la participación voluntaria pero en un procedimiento estructurado en el que un tercero neutral ayuda a las partes a identificar sus intereses y resolver sus diferencias. Por ser estructurado se trata de un procedimiento formal.
- La *investigación* consiste en la búsqueda de información realizada por un tercero neutral que luego recomienda un acuerdo. Este tipo de intervención se apoya en un análisis del contexto y en las políticas institucionales, por lo tanto no se centra solamente en los intereses de las partes implicadas.
- El *arbitraje* implica la inclusión de un tercero, pero a diferencia de las otras estrategias, una vez establecido es el quien toma la decisión final y es obligación de las partes aceptar su determinación. Por estos rasgos es un procedimiento formal.
- El *procedimiento formal*: se definen de este modo los procedimientos que implican una intervención de tipo legal o normativo. El *procedimiento informal* refiere a las iniciativas de resolución de conflictos, propuestas o asumidas por amigos o colegas implicando un contexto menos reglado, más ligado a lo cotidiano apelando a normas que poseen un bajo grado de explicitación.

El campo de la resolución de conflictos surge de la confluencia de varias disciplinas: sociología, psicología social, antropología, derecho, ciencia política, comunicación, educación, economía. Fue el psicólogo social Morton Dutsch, quien realizó aportes fundamentales, a través de sus trabajos iniciados en 1949 a partir de un análisis teórico y

experimental sobre los efectos de la cooperación y la competencia en los procesos grupales. Estudios posteriores han permitido nutrir el marco conceptual y el repertorio empírico configurando una línea de investigación de fuerte interés para quienes trabajan en la gestión de las organizaciones y la comprensión de los mecanismos puestos en juego en las relaciones humanas.

Se centrará la mirada en algunas de las estrategias mencionadas, tomando para su mayor desarrollo aquellas que resultan más beneficiosas para la generación de una cultura colaborativa y que, por lo tanto, implican la construcción de nuevas formas de gestión en las organizaciones.

4.3. Resolución de conflictos: la negociación

La resolución de conflictos supone un proceso de debate en el que se comparte la información y las percepciones que cada uno tiene. Ese proceso de discusión puede girar en torno a:

- **Hechos:** “el qué”, la descripción de los problemas o situaciones.
- **Métodos:** “el cómo”, con qué habría que encarar los problemas o cómo resolver situaciones.
- **Metas:** “dónde se quiere llegar”, objetivos que cada persona persigue
- **Valores:** “principios elaborados a lo largo de la vida”, lo que cada uno defiende.

En general es más fácil resolver las cuestiones vinculadas con hechos y métodos, intercambiando información y analizando beneficios y desventajas. Las conversaciones sobre metas y valores son más complejas, tienen que ver con los intereses y prioridades de cada parte.

Negociar es el proceso para solucionar situaciones en las que existen objetivos parcialmente enfrentados entre dos o más partes.

De la misma manera que pueden existir objetivos parcialmente enfrentados tiene que haber objetivos parcialmente comunes. Es decir, es preciso negociar cuando para satisfacer los intereses propios se necesita del otro que, al mismo tiempo, tiene sus propios intereses.

La necesidad mutua constituye el núcleo de toda negociación.

Una situación habitual es tener que “negociar con uno mismo” cuando el tiempo o los recursos disponibles obligan a priorizar, postergar, compatibilizar objetivos y necesidades o deseos.

En la relación con otros, se tiende a entender la negociación principalmente como una competencia. Sin embargo, su esencia es la búsqueda de **cooperación** de la otra parte para poder alcanzar los objetivos. Se corre el riesgo de avanzar sobre lo que separa, en lugar de inventariar lo que hay en común. Seguramente el lector tendrá presentes reuniones de elaboración de proyectos comunes en su equipo de trabajo en las que quedan diluidos los objetivos comunes en la discusión por los aspectos diferenciales.

Negociar es aceptar ideas ajenas y conseguir que otro acepte las propias.

La siguiente tabla ofrece un análisis de las diferentes situaciones y mecanismos de resolución:

Situación	Mecanismo	Metodología
Competencia pura	→ El conflicto se procesa primitivamente (por eliminación o sometimiento)	No hay negociación <i>Prevalece el uso de la fuerza. Agresión-Fuga.</i>
Objetivos parcialmente encontrados	→ Desacuerdos esperables se procesan civilizadamente	1. Negociación posicional (tradicional) <i>prevalece el engaño y la amenaza.</i> 2. Negociación efectiva (en beneficio mutuo) <i>prevalece la integración de los intereses respectivos</i>
Cooperación pura	→ No hay conflicto	No hay negociación <i>Prevalece la solidaridad Los aportes no se evalúan</i>

Gráfico N° 9: Mecanismos de resolución de conflictos.

Negociar en base a posiciones significa asumir una postura, argumentar a su favor y hacer concesiones hasta llegar a un compromiso.

En general provoca la tendencia a encerrarse, lleva tiempo porque se utilizan tácticas como demorar, no actuar, amenazar con el rompimiento. Se produce un enfrentamiento de voluntades que deteriora la relación. En este tipo de negociación una persona flexible se convierte en vulnerable frente al duro.

Tal como señalan Fisher y Ury (1991 pág. 26), *discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes, ya que cuando las partes negocian sobre posiciones tienden a encerrarse en ellas*, olvidando que esos objetivos no son más que la representación de unas necesidades y deseos que, posiblemente, podrían ser cubiertos de otras maneras.

Es necesario pues, negociar sobre la base de los intereses —necesidades y deseos— propios y de la otra parte y no sobre la base de las posiciones ya que aferrarse a una posición genera diferencias aparentemente irreconciliables. Discutiendo a partir de intereses, se separan las personas de los problemas.

La negociación basada en principios, se apoya en algunas consideraciones como:

- Separar las personas del problema. Se debate acerca de un asunto y no contra otros.
- Concentrarse en los intereses de cada uno.
- Generar una variedad de posibilidades antes de actuar.
- La evaluación de resultados debe basarse en algún criterio acordado.

4.3.1. De la competencia a la colaboración

¿Cómo conseguir beneficios para todas las partes?

En una situación en la que las dos partes están dispuestas a luchar para conseguir sus ganancias a costa de las pérdidas del otro, lo más probable es que se entre en una dinámica de Perder/Perder que acabe rompiendo la consecución del acuerdo bajo acusaciones mutuas de falta de interés por llegar a acuerdos y excesiva rigidez en las posiciones propias. Desgraciadamente esto ocurre demasiadas veces.

Si la resolución del conflicto se inicia con unas posiciones como las presentadas, es muy difícil que las partes lleguen a una posición de Ganar/Ganar, ya que las energías desatadas en la lucha habrán provocado un distanciamiento sólo recuperable, en ciertas ocasiones, por la imperiosa necesidad de llegar a un acuerdo, aunque incluso en este caso con una elevada insatisfacción de todos los afectados.

Pero ¿cómo podemos conseguir un acuerdo beneficioso para todas las partes? Primero evitando discutir sobre una única propuesta. Es imprescindible para desarrollar una solución de Ganar/Ganar poner en juego la mayor cantidad posible de variables.

Una vez descritas todas las variables que son susceptibles de ser intercambiadas (considerando tanto los valores tangibles como los intangibles), debemos analizar cada una en función de su costo y de su valor.

Todas las concesiones que se intercambian en una negociación tienen costos y valores que no necesariamente coinciden. De hecho, raramente coinciden.

Se entiende por **costo** el esfuerzo que realiza cada parte en conflicto en el momento de hacer una concesión, mientras que el **valor** es la valoración que hace quien se beneficia de la concesión recibida.

Hay concesiones de gran valor para la otra parte y escaso costo para quien las realiza, por ejemplo, felicitar a un compañero en público, pedir disculpas, ayudar en una tarea o facilitar cierta información, mientras que en otras concesiones ocurre lo contrario.

Un buen análisis de las variables en juego en cada conflicto nos permitirá identificar aquellas concesiones que nos cuesten menos y tengan más valor para el otro, al tiempo que podremos solicitar aquellas que nos sean más ventajosas a la otra parte.

Resumiendo, para que la negociación sea un proceso exitoso, es necesario desarrollar una metodología que:

- Posibilite la realización de un acuerdo inteligente para los involucrados.
- Sea eficiente en el uso de los recursos: tiempo, esfuerzo, gente, energía.
- Afiance la relación entre las partes construyendo un vínculo sólido en el tiempo.

En el cuadro siguiente se presentan estrategias posibles de negociación y, a continuación, se explica qué significa cada una.

El eje vertical hace referencia al nivel de competencia o sea la orientación a satisfacer los propios intereses. El eje horizontal alude al nivel de colaboración que es la posibilidad de satisfacer los intereses de la otra parte. Las cinco estrategias que se desarrollan se ubican en distintos lugares de este espectro según sea la relación con cada uno de estos ejes.

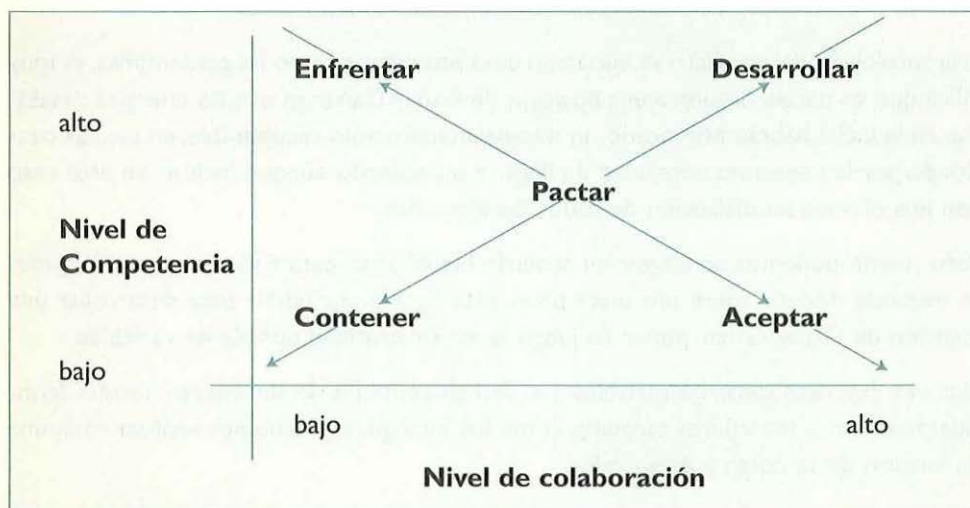


Gráfico N° 10: La competencia y la colaboración en la resolución de conflictos.

- **Contener:** bajo nivel de competencia/ bajo nivel de colaboración.
Cuando las personas comienzan a conocerse, para establecer un vínculo.
Cuando hay que profundizar la investigación o revisar las reglas, antes de asumir compromisos.
Estrategia transitoria que se adopta cuando hay que esperar porque no hay condiciones para cerrar acuerdos.
- **Enfrentar:** alta competencia/ baja posibilidad de colaboración.
Se debe plantear adecuadamente explicitando las razones de la falta de flexibilidad para que no se interprete como intransigencia arbitraria.
- **Aceptar:** bajo nivel de competencia/ alto nivel de colaboración.
Estrategia que se utiliza cuando existe la posibilidad de ayudar al otro a cumplir sus objetivos sin atentar contra los propios. Implica dar al otro sin necesariamente esperar algo a cambio.
- **Pactar:** nivel intermedio de competencia/ nivel intermedio de colaboración.
Se comparten costos y beneficios, después de haber alcanzado cierto nivel de consenso. Parte de considerar un criterio de reparto equitativo para la realización del intercambio.
- **Desarrollar:** alto nivel de competencia/ espíritu de colaboración.
Esta estrategia se utiliza cuando los objetivos son ambiciosos y complementarios. Se busca integrar los intereses de las partes, construyendo soluciones de mutuo beneficio. Es la estrategia más beneficiosa ya que las partes utilizan el máximo potencial para competir y colaborar en beneficio mutuo, ampliando la franja de negociación a muchas variables.

4.4. El proceso de mediación

El proceso de **mediación** forma un continuo con la negociación; es una estrategia de negociación que complementa los métodos antes expuestos cuando éstos no logran un acuerdo de las partes. En la *mediación interviene una persona o un grupo de personas que parten de una posición de estricta neutralidad, por lo que su delicada tarea puede ser aceptada por las dos partes enfrentadas*. No obstante, no basta con que una persona se considere neutral a sí misma, sino que debe ser reconocida como tal por todas las personas implicadas. En este sentido, un mediador no ha de ser necesariamente un “extraño”, alguien de fuera de la institución; puede ser una persona, o dos, o un grupo, que ha mantenido una actitud no comprometida hasta ese momento y cuya función de mediación es reconocida y aceptada por las partes enfrentadas.

Así pues, el **mediador representa a la institución** en la búsqueda de la solución, y refleja su posición en el sentido de que desea un acuerdo que permita volver a los cauces de colaboración habituales.

Por otra parte, el mediador facilita el diálogo con el objetivo explícito de resolver el problema. En este sentido, es importante destacar que la aceptación de esta figura por

parte de los involucrados permite suponer que desean alcanzar una solución a su situación. El primer beneficio que surge es un amortiguación de la tensión existente.

Además, el mediador no se limita a facilitar el consenso para arribar a una solución, sino que se convierte en el **responsable del seguimiento acerca del cumplimiento** de los acuerdos e incluso de la evaluación de los mismos.

Es necesario diferenciar en el proceso de mediación dos instancias: de **proceso** y de **contenido**. En la primera, la intervención de una tercera parte ayuda a las partes a resolver los problemas sin sugerir ninguna solución en particular. Motiva, permite expresar sus sentimientos, facilita la comunicación o proporciona un ambiente adecuado.

En la segunda, en cambio, se trata de sugerir alguna solución en particular.

La mediación no se orienta únicamente al resultado final, a la búsqueda de una solución que pueda ser asumida por todos, sino que hace el énfasis también en el proceso de diálogo, de manera que los contendientes se impliquen en todas las fases.

1. Aceptación y reconocimiento del mediador

En general, se busca a una persona neutral, con una personalidad determinada (integridad, carácter, objetividad...) y si es posible que domine una serie de habilidades comunicativas y sociales.

En algunas instituciones educativas se ha decidido formar un grupo de personas (docentes y alumnos de secundaria) para que puedan actuar como mediadores sobre todo en conflictos de convivencia.

Existen mediadores “naturales”: el supervisor es muchas veces el que interviene en conflictos entre instituciones de su zona; el director cuando se trata de cuestiones en el interior de la institución.

2. Análisis de las causas que originaron el conflicto

Esta es la fase de recabar la información sobre lo sucedido. El mediador debe decidir si reúne a las dos partes o prefiere trabajar por separado hasta que se haya hecho una composición de la situación. Debe escuchar atentamente cuáles son las razones de cada uno, sus argumentos racionales, y también sentimientos y emociones. Estos pueden funcionar como “razones ocultas” del conflicto. Es posible convocar a terceras personas para oír otras versiones.

El hecho de que las sesiones sean individuales o conjuntas es una decisión que debe tomar el mediador y hacer saber a las dos partes. Por otro lado, es indispensable registrar por escrito lo hablado para comprometer la palabra dada y para evitar los habituales retrocesos.

3. Identificar el problema

El análisis de lo sucedido debe conducir a una clarificación de la situación, de manera que las dos partes reconozcan el origen de su enfrentamiento.

Por otra parte, conviene analizar las posiciones iniciales de cada uno e intentar valorar los aspectos que hubieran podido tener de positivo (y por tanto que hubieran podido ser aceptados en su momento por la otra parte.)

4. Asunción de la propia responsabilidad

Lo más importante de esta fase es que se produzca o se verbalice el deseo de hallar una solución válida para ambas partes. Este deseo de conciliación es fundamental para poder continuar el proceso de mediación.

A lo largo de todo el proceso, pero sobre todo de estas primeras fases, las posiciones de los involucrados irán variando, lo que obligará al mediador a implementar diferentes estrategias (relajar la tensión, forzar la situación, provocar encuentros con terceras personas, marcar un determinado ritmo de encuentros, relajar la agenda, emplear las actas para refrescar la memoria si es preciso, etc.).

5. Revisión de los mecanismos que permiten resolver diferencias: mejora de la comunicación, actitud colaborativa, empatía, negociación sobre intereses

En un contexto educativo, es importante analizar los errores cometidos y que han conducido a esa situación. Pero además, interesa fundamentalmente mostrar cuáles son las normas de aplicación que para estos casos ha establecido la institución, cómo podrían haber sido solventados, qué tipo de ayuda podían haber solicitado en su momento.

6. Análisis de las diferentes posibilidades de acuerdo

Generar soluciones no es fácil. A menudo puede requerir del empleo de técnicas, como la lluvia de ideas, para poder avanzar. En este sentido es importante que cada una de las partes proponga varias soluciones porque aunque puedan ser inaceptables para la otra parte, nos informan qué tipo de solución están pidiendo.

Disponer de una lista de posibles soluciones permite aplicar sobre ellas diferentes técnicas: a quién beneficia y a quién perjudica, ventajas e inconvenientes, debilidades y fortalezas, etc.

En algunas ocasiones, el conflicto puede ser dividido en diferentes partes. Ir avanzando con acuerdos parciales es a menudo más fácil que resolver el desacuerdo global. De esta manera el mediador va minimizando el conflicto.

7. Asunción de la mejor solución posible

Finalmente hay que alcanzar un acuerdo posible de asumir para las partes, y que por supuesto no suponga un perjuicio para terceros. Este acuerdo debe ser redactado y firmado por las partes en conflicto y por el mediador.

Para ser aceptable para las partes, el acuerdo debe reunir ciertos requisitos:

- ser aplicable,

- ser inequívoco,
- no incluir juicios de valor, ni establecer culpas.

8. Aplicación de lo acordado

En el acuerdo puede figurar alguna fórmula para establecer el seguimiento del cumplimiento de los compromisos, puede incluir un calendario de revisión y algún tipo de “alarma” para el caso de que alguna de las partes considere que se están vulnerando sus derechos.

Una evaluación de todo el proceso, una memoria de la mediación que pueda servir de experiencia para otras situaciones, debe incluir una evaluación demorada de la aplicación del acuerdo, por ejemplo a tres y seis meses.

9. Publicitar el acuerdo y el proceso que se ha seguido

La duración de un proceso de mediación de este tipo no puede establecerse *a priori*, y por otra parte resulta conveniente mantener a los miembros de la institución mínimamente informados de la marcha del proceso. Surge aquí alguna duda sobre qué tipo de datos pueden ser hechos públicos en cada momento y si eso no perjudicara la propia mediación.

En todo caso, no hay ningún motivo para no dar a conocer el acuerdo final alcanzado, realizando un informe a la manera de una memoria de la mediación, para ponerlo a disposición de determinadas personas (por ejemplo del grupo de mediadores que se está formando en la institución).

A partir del aporte de diversos autores, se podría sintetizar el proceso enumerando algunas funciones del mediador:

- Investigar si cada una de las partes está motivada para resolver el conflicto.
- Clarificar los problemas más importantes.
- Tratar de mantener un equilibrio en la situación de poder.
- Alternar las fases de diferenciación e integración.
- Promover situaciones tendientes a la apertura.
- Aumentar comunicación confiable.
- Ayudar a encontrar soluciones alternativas.
- Inaugurar los canales de comunicación que promuevan o hagan más eficaces los intercambios.
- Legitimar y ayudar a las partes a reconocer los derechos de los otros y los propios.
- Ocupar el lugar del instructor que educa a los negociadores en los procedimientos inherentes a la mediación.

Para que un mediador sea eficaz es necesario que sea capaz de analizar y evaluar las situaciones críticas y concebir intervenciones aptas para modificar la situación. Para trabajar adecuadamente el mediador ha de construir un **mapa del conflicto**, que le permitirá delimitar el problema, construir hipótesis acerca de sus causas y anticipar estrategias de solución.

4.5. Resolución de conflictos en el aula

El aula representa un entramado de relaciones que implica un proceso de interacción particular entre el docente, los alumnos y el contenido. El modo en que produzcan las interacciones facilitará u obstaculizará el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En tal sentido, es deseable que se generen en este espacio recursos propios para resolver los conflictos que se presenten, especialmente aquellos que afectan la comunicación y los intercambios entre los miembros del grupo.

Como regla general para solucionar situaciones de conflicto en el aula se sugieren una serie de estrategias que facilitan su abordaje:

- 1) Enfrentar el problema.
- 2) Definir las posiciones e intereses de las partes.
- 3) Idear soluciones en las que todos ganen.
- 4) Perseverar cooperativamente hasta alcanzar la solución.

1) Enfrentar el problema

El primer paso para la solución de un problema siempre es detectarlo y aceptarlo como tal. La primera condición es fácil de alcanzar; cualquiera puede percibir, salvo en contados casos, que algo anda mal en las relaciones del grupo, especialmente cuando se producen hechos de obvio antagonismo o agresiones verbales o físicas.

Aceptar que el problema es importante y que merece ser resuelto suele ser más difícil, ya que no siempre las partes están de acuerdo sobre la relevancia del conflicto, quien agrede o discrimina a otros se excusa a menudo minimizando sus actos, mientras que la víctima tiende naturalmente a exagerar la ofensa recibida.

En esta primera etapa, entonces, deberá explorarse profundamente la percepción personal que cada parte tiene del problema, definiéndolo con total claridad hasta alcanzar el consenso adecuado respecto de su importancia.

Es evidente que esto deberá hacerse a través de la conversación. Por tanto es vital que se pongan en juego las mejores aptitudes comunicacionales. El espíritu de grupo debe prevalecer en esta etapa, y en general durante todo el proceso de resolución de un conflicto. La clase debe sentirse cohesionada, si no en las opiniones o en los juicios de sus miembros, en la convicción de que debe hallarse una solución para beneficio de todos. Es conveniente que cada tanto se refuerce el concepto de que el bien común está por encima del bien individual; que el problema es de todos, no sólo de las partes, y que más allá de las necesidades de los antagonistas hay una clase que reclama un acuerdo como condición indispensable para reestablecer la armonía.

2) Definir las posiciones e intereses

La posición es lo que cada parte trata de alcanzar, y puede ser en sí misma la causa del conflicto, como cuando uno reclama la devolución de un objeto que le han sustraído.

El interés es la razón por la cual se desea satisfacer la posición. En el ejemplo, la devolución del objeto es un acto de justicia.

En todo conflicto son más importantes los intereses que las posiciones, y sólo cuando consideramos a aquellos como primordiales es que comienza a ser posible una solución.

Para mostrar la importancia de este punto, imaginemos que el alumno A tiene actitudes antagónicas hacia la alumna B porque ésta ha preferido estudiar durante el fin de semana con otro compañero. Luego de definir el problema, encontraremos que lo que en realidad tiene molesto a A es que se siente celoso, de manera que la solución no pasará simplemente por hacer que B dedique un fin de semana a estudiar con él, para igualar las cosas. Claramente se ve que esta posición puede bien sacrificarse si se consigue resolver el interés con una propuesta más amplia, lo cual será, sin duda, muy aceptable para todas las partes. Si sólo se tratase de resolver la posición, el resultado sería una interminable serie de explicaciones, excusas y acusaciones ("me dijiste..."; "yo creía que..."; "me habías prometido..."; etc). Concentrándose sobre el interés, en cambio, las partes podrán reformular su relación interpersonal, comprendiendo los sentimientos del otro y proponiéndose actos en mutuo beneficio, lo que ya constituye la siguiente etapa del proceso de resolución del conflicto.

3) Idear soluciones equitativas

El punto fundamental luego de definir el problema y concentrarse en descubrir los intereses reales que hay detrás, consiste en idear una solución de fondo que contemple las necesidades y ambiciones de todos los involucrados.

Por cierto, es muy difícil satisfacer plenamente estas aspiraciones, por lo que hace falta siempre una cuota de renunciamento. La condición previa siempre será que las partes estén prevenidas de que no tendrán todo lo que piden, pero que tampoco van a salir con las manos vacías.

En este terreno, el análisis grupal de un problema garantiza que siempre habrá "terceros" que ayuden a alcanzar un acuerdo, función que deberá cumplir el maestro cuando la clase se divida tajantemente en dos grupos. Es obvio que este método supera a la estrategia de dejar a los antagonistas "arreglarse entre ellos", porque si ése es el caso lo más probable es que ambos contrincantes se cierren sobre sus demandas y acaben más peleados que al principio.

En todo el proceso deberá enfatizarse que nadie tiene toda la razón todo el tiempo, y el espíritu de grupo del que hablábamos antes deberá surgir a cada paso para garantizar y promover soluciones equitativas.

Por último, debería de hacerse especial hincapié en que ninguna de las partes "pierde" con la solución propuesta, porque aún cuando hayan resignado alguna de sus pretensiones, la solución elimina el conflicto, lo cual ya implica un beneficio importante. Una pelea que termina con una de las partes alegre y la otra triste no ha sido resuelta.

4) Perseverar cooperativamente para que la solución se alcance

Por cierto, con sólo proponer una solución y lograr que ambas partes la acepten no se resuelve un conflicto. Es necesario que el acuerdo se prolongue en el tiempo y que dé origen a una nueva relación y a nuevos comportamientos. Es misión de la clase entera, actuando cooperativamente, el asegurarse que esto sea así.

Cada conflicto, si se lo encara de esta manera, dará origen a alianzas y amistades que involucrarán a miembros diferentes cada vez. Los aspectos importantes de estas relaciones son:

- Quien ayer fue víctima hoy puede ser agresor;
- Quien ayer fue neutral hoy puede ser parte de un conflicto;
- Quien ayer fue custodio de un acuerdo hoy puede depender de otros para garantizar el propio;
- Quien ayer fue aliado para defender a un tercero hoy puede ser una parte necesitada de aliados.

Se dice que no hay mejor modo de aprender algo que tener que enseñarlo a otros. Esto es cierto porque el enseñar nos obliga a construir una perspectiva nueva y más profunda sobre el objeto del conocimiento. Del mismo modo, ayudar a otros a resolver sus problemas nos hace más aptos para resolver los nuestros y nos da la oportunidad de ser responsables. En suma, una clase que maneja cooperativamente sus conflictos y garantiza los acuerdos alcanzados crece moral y afectivamente y de este crecimiento se benefician todos y cada uno de sus miembros.

Desde la perspectiva de quienes conducen o asesoran instituciones educativas es importante prever condiciones institucionales que faciliten la reflexión sobre los procesos grupales por parte de docentes y alumnos. Para ello resulta beneficioso disponer de horarios especiales para que cada curso pueda realizar una reunión grupal donde se intente detectar conflictos en su etapa incipiente. Estas reuniones (una vez al mes, salvo que surjan imprevistos) podrían ser dirigidas por el maestro bajo la supervisión y guía de los psicopedagogos o psicólogos institucionales si los hubiere.

Las reglas para esta actividad son las usuales: sentarse en círculo, hablar por turno, no interrumpir ni acusar a los demás, ser breve y atenerse sólo a los hechos, respetar la autoridad del maestro y las opiniones de los compañeros. En caso de detectarse algún problema que no pueda ser resuelto en el momento, deberá definirse un curso de acción claro y un cronograma que conduzca a la solución en el menor tiempo posible.

Esta actividad, por sí misma, no garantiza una armonía perfecta en la vida diaria de una clase, pero es especialmente útil para atacar los problemas de fondo. Cuando los conflictos sean acuciantes siempre deberá buscarse una solución inmediata o a corto plazo, sin olvidar jamás que, aunque todo parezca arreglado, deberá reconsiderarse el asunto de vez en cuando para comprobar la marcha del proceso y reforzar los

resultados. Las reuniones mensuales servirán a este efecto, cuando los otros temas se hayan agotado.

R

La resolución de conflictos es un proceso que implica una toma de decisiones por parte de los implicados. En tal sentido comprender sus mecanismos y fundamentos resulta imprescindible para aquellos que desarrollan tareas de gestión. Existen una variedad de enfoques y miradas al respecto, donde cada una de ellas representa distintas estrategias y resultados. La mediación en tanto implica un esfuerzo de las partes involucradas por alcanzar un acuerdo aceptable para todos, da lugar a pasos y acciones que permiten asumir responsabilidades y compromisos dando lugar a un proceso de aprendizaje, acerca de los mecanismos que originaron y a la vez facilitan la resolución de problemas en la organización. En la misma línea la mediación resulta una estrategia positiva para la resolución de conflictos, por lo tanto desarrollar un proceso de estas características, descripto aquí a grandes rasgos, no es una tarea fácil. A menudo el mediador ha de partir de cero y puede tardar en ganarse el respeto y la confianza de las partes enfrentadas. Por otra parte, son muchas las decisiones que debe tomar, y sobre las que es muy difícil establecer un criterio fijo, por ejemplo sobre aspectos tan concretos como la duración de las sesiones, el calendario, horario y frecuencia de las mismas, la intervención de terceras personas, etc. Y es que a menudo este proceso ha de ser compatible con la buena marcha de la actividad de la institución, en la que estas personas pueden tener también un papel destacado.

No obstante, la negociación y la mediación son una de las competencias requeridas a quienes conducen y supervisan las instituciones puesto que en el marco de una mayor autonomía institucional, afloran en mayor medida la heterogeneidad, la diversidad y consecuentemente, el conflicto. Y es saludable para las instituciones que así sea.

La participación y el trabajo en equipo

5

Introducción

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

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

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

Ideas clave



- **La construcción de acuerdos es un proceso que lleva tiempo y a lo largo del cual deben explicitarse las diversas posiciones de las personas. La situación contraria genera “falsos consensos” que se traducen en la no aplicación de lo convenido.**
- **La gestión de la participación supone un estilo de dirección en el que se busca el compromiso de todo el equipo y por ello hace necesaria la adquisición de ciertas competencias que hacen a la coordinación de los equipos de trabajo y a la delegación.**
- **El equipo de trabajo es un grupo de personas que realizan un proceso colectivo, donde cada uno aporta sus conocimientos, experiencias, habilidades, motivaciones y sentimientos en beneficio del grupo para conseguir que el resultado final sea superior a la suma de los aportes de cada uno.**

5.1. Participación y consenso

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

En la práctica, generalmente el consenso acaba pareciéndose más a una concesión que a una creencia real. Se persigue el consenso con la esperanza de que aquello que se ha acordado en grupo, o que nadie ha rechazado abiertamente, evitará situaciones de conflicto y se cumplirá mejor por todos. Pero, desafortunadamente, no siempre se acaba llevando a la práctica aquello que se ha consensuado.

El no debatir abiertamente las diferencias de opinión, las distintas posiciones teóricas e ideológicas termina por producir “falsos consensos”, es decir acuerdos aparentes que se diluyen en la puesta en práctica.

Los errores principales a la hora de conseguir consensos son:

1. A menudo es más importante conseguir el consenso que el contenido del mismo. Se persigue como principal objetivo evitar el conflicto y no la solución del problema a tratar.
2. Es aceptado como válido un sistema de votaciones ordinario, en el que la mayoría se impone a las minorías. Esta lógica que es buena socialmente deja de serlo en la búsqueda de soluciones. La solución más votada no tiene porqué ser la mejor.
3. Se organizan reuniones aparentemente participativas para que se aprueben resoluciones que ya estaban previstas con anterioridad. De hecho no se busca la participación sino la aprobación.
4. Se imponen las argumentaciones y soluciones de los participantes más extrovertidos frente a la escasa participación de los más prudentes. Lo que en ningún momento significa que unos tengan más razones que los otros.

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

La toma de decisiones en grupo. La búsqueda del consenso

Para evitar que la búsqueda de consenso pase de ser una herramienta para la toma de decisiones a convertirse en un objetivo en sí mismo, el grupo que se reúne para tomar decisiones en equipo debe partir de la base de que cada uno puede tener una parte de la solución del problema; que esta solución se construye a partir de la información y el punto de vista que aporta cada uno y que el compromiso colectivo es la mejor manera de garantizar el éxito de la puesta en marcha.

Para ello, se puede tender a desarrollar reuniones en las que todo el mundo opine cuál es la mejor solución y a través de un sistema de votaciones, matizado por discusiones de grupo, se llegue a soluciones generalmente complejas. Este método de trabajo puede comportar grandes errores. En primer lugar, parte de la idea que lo que más personas creen más cierto y correcto es, lo que en sí mismo ya es un error; en segundo lugar, parte del principio de que la solución puede hallarse entre las personas que asisten, sólo hay que descubrirla y consensuarla: segundo gran error. La suma de incertezas en la búsqueda de la solución sólo puede aportar una solución dudosa y en consecuencia, poco respetada posteriormente.

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

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

La construcción de objetivos comunes

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De la gestión participativa a la gestión de la participación

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

Compartir la responsabilidad no significa abandonar la responsabilidad.

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

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

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

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

5.2. El equipo de trabajo

El trabajo en equipo consiste en que un grupo de personas realicen un conjunto de tareas ordenadamente. Esta ejecución conjunta les ha de permitir incrementar la eficacia y la eficiencia de su labor especializándose en distintos aspectos para complementarse.

Sin embargo, no es lo mismo hablar de trabajo en equipo que de equipo de trabajo.

El equipo, es más que un conjunto de personas trabajando juntas y el resultado de un equipo de trabajo suma más que la suma de los aportes de cada persona.

En el equipo de trabajo lo sustantivo son las personas y su capacidad para interrelacionarse con las demás en beneficio de un objetivo común. Por ello:

Para que haya un equipo de trabajo es necesario:

1. Que todos los miembros deseen formar parte del equipo.
2. Que exista un proyecto común y compartido por cada uno de los miembros.
3. Que el propio grupo haya creado normas internas de funcionamiento.
4. Que exista un liderazgo o una coordinación suficientemente clara.

Cuando estas circunstancias se dan es posible entender al *equipo de trabajo como un grupo de personas que realizan un proceso colectivo, donde cada persona aporta sus conocimientos, experiencias, habilidades, motivaciones y sentimientos en beneficio del grupo para conseguir que el resultado final sea superior a la suma de los aportes de cada uno*. Si esto último no se da es que el equipo no funciona correctamente.

5.2.1. El trabajo en equipo: ventajas y limitaciones

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

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

Resolver los problemas en equipo no es fácil y requiere invertir muchos esfuerzos, pero vale la pena. Sin embargo, cuando no se ve claro, cuando se cree que el equipo no

aportará nada o que simplemente demorará decisiones obvias, no es operativo que se constituya.

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

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

En cualquier institución existen temas clave que son la base de las diferencias entre las personas, algunos de ellos tienen que ver con estilos para relacionarse con los demás, con las formas de reunir y utilizar la información, con las formas de tomar las decisiones o con cómo prefieren organizarse a sí mismos y a los demás. El trabajo colectivo como todos los procesos requiere ser aprendido y aprender, lleva un tiempo.

Las estrategias de negociación antes desarrolladas son de fundamental utilidad para quienes tienen la responsabilidad de constituir y coordinar equipos de trabajo.

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

Se trabajarán algunas estrategias para su desarrollo en la práctica:

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

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

5.2.2. Las reuniones de trabajo

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

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

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

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

1. Una reunión es el lugar donde el grupo revisa, pone al día y añade datos a sus conocimientos como tal grupo. Esta asociación no sólo ayuda a todos los miembros a hacer sus tareas más inteligentemente, sino que también incrementa la rapidez y la eficiencia de todas las comunicaciones entre ellos.
2. Una reunión permite a cada individuo captar la ayuda colectiva del grupo y el modo en que su propio trabajo y el de cualquier otro puede contribuir al triunfo del grupo.
3. Una reunión crea en todos los asistentes un compromiso hacia las decisiones tomadas y los objetivos perseguidos.

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

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

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

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

Nunca empiece una reunión si no tiene claro qué quiere conseguir de ella.

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

Igualmente es conveniente mantener el siguiente principio:

Según aumenta el número de personas a una reunión, la duración debería disminuir.

3. **Un espacio adecuado:** Si usted está incómodo, si el grupo no se siente físicamente bien porque hay un exceso de calor o frío, ruido, suciedad, falta de espacio, si no hay lugar para tomar notas o una distribución del espacio que no permite que todos se vean las caras, la reunión fracasará. Si bien una buena sala no garantiza el éxito, una mala sala le asegura el fracaso.
4. **Un buen material.** Es importante que antes de empezar todo esté en su lugar. Si hay que entregar documentos que estén fotocopiados y clasificados, si hay que discutir en grupo tener preparada una pizarra, si hay que presentar datos disponer de medios de apoyo correctos.
5. **Una buena convocatoria.** Las personas que asisten a una reunión deben saber por qué lo hacen y en qué condiciones participan. No se puede participar correctamente si no sabemos qué debemos hacer. Se debe enviar una agenda previa que contenga:

- a) Donde se realizará la reunión.
- b) Hora de inicio.
- c) Hora de finalización.
- d) Personas convocadas.
- e) Tema general de la reunión.
- f) Orden del día.
- g) Indicación de los documentos que se adjuntan.
- h) Indicación de los documentos que los participantes deben aportar durante o antes de la reunión.

6. **Una coordinación competente.** Una reunión sin un objetivo claro y sin una dirección clara pasa a convertirse en una charla entre amigos. ¿Qué significa un coordinador competente? He aquí sólo algunas pautas:
 - a) Debe saber muy claramente por qué convoca y a quién convoca.
 - b) Debe facilitar la participación de todos los miembros de la reunión.
 - c) Debe sacar las conclusiones del grupo.
 - d) Debe saber controlar las situaciones de conflicto que se puedan dar.

5.2.3. La delegación de tareas en forma eficaz

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

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

Para el Director

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

Para los miembros del equipo

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

Sin embargo no todo se puede delegar. Tenga presente las siguientes orientaciones de lo que no es conveniente delegar en otros:

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

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

- Explique la importancia de la tarea que está delegando.
- Cerciórese de que ha sido bien comprendido. Se puede creer que el trabajo es tan sencillo y claro que cualquiera lo entendería, no obstante hay que asegurarse que los están comprendiendo exactamente lo mismo.
- Garantice libertad de acción. La manera de hacer de los demás no está siempre mal, simplemente es diferente. Siempre que sea posible, otorgue la libertad de actuación personal que necesita la persona a la que está delegando.
- Permita que el trabajo sea un reto, que no sea una simple tarea más. No delegue trabajo, delegue objetivos, comparta responsabilidades no sólo procesos de trabajo.
- Fije objetivos. Se trabaja mejor cuando cada persona sabe lo que tiene que hacer y cómo se va a evaluar el resultado.
- Sea razonable. No defina objetivos inalcanzables ni demasiado obvios o carentes de estímulo. Delegue aquello que le hubiera gustado que le delegaran a usted.
- Otorgue la autoridad necesaria. Cuando se asigne un trabajo debe delegar también la autoridad y el poder de decisión necesario para poder realizarlo.
- Confíe en la persona en la que ha delegado.
- Exprese reconocimiento por el buen trabajo que pueda realizar.
- Permita a la persona delegada aceptar su responsabilidad tanto por el buen trabajo como por el mal trabajo efectuado.
- Comparta las preocupaciones del otro, no lo deje solo.
- Elimine las excusas. Si el trabajo es difícil acepte que lo es, si existe el error acéptelo como tal, pero no entre en el juego de las excusas. La responsabilidad debe ser plenamente asumida.
- Convierta la delegación en un proyecto atractivo.
- No espere la perfección, usted tampoco la consigue normalmente.
- Explíquese con claridad.
- ...y finalmente acepte y permita el error del otro, puede ser parte de su propio aprendizaje.

5.3. Autoridad y poder: estructura formal e informal de la organización

Se han presentado a los equipos de trabajo como grupos de personas que tienen un objetivo común, que se reconocen todos como miembros del equipo, que tienen normas comunes y que poseen un liderazgo más o menos claro. Sin embargo, para que todo esto pueda suceder, han de existir estructuras básicas de poder que equilibren las posiciones de todos los miembros del equipo. Hablar de delegación implica hablar de distribución del poder.

Una primera aproximación al concepto de poder sería enunciarlo como:

A tiene poder sobre B en la medida que consigue que B haga una cosa que de otro modo no hubiera hecho.

Otra definición más completa es la que propone que *el poder de un individuo (o coalición de individuos) se define por el grado de incertidumbre/imprevisibilidad que sus conductas provocan en otros individuos o coaliciones dentro de un sistema.*

Es importante tener en cuenta que una persona tiene poder en tanto existan otras que le reconozcan ese poder. Aplicando este principio a la negociación se verifica como el poder de una de las partes es exactamente la necesidad de llegar a un acuerdo que tiene la otra parte.

Es importante señalar que la posición jerárquica es sólo un tipo muy concreto de poder. De hecho no es suficiente con la posición jerárquica para poder liderar un equipo de trabajo ya que otras personas pueden llegar a ser más influyentes gracias a sus conocimientos, experiencia o incluso carisma frente a los compañeros.

En las instituciones educativas, como en cualquier otra actividad, coexisten dos tipos de poder:

1. *El poder formal*, que viene determinado por el propio sistema educativo y que permite identificar a las personas en función de su posición jerárquica. Un supervisor manda a un director que, a su vez, manda a un docente.

Este tipo de poder viene definido por la organización escolar y existe para cubrir los objetivos de la escuela como tal. Tanto las personas que componen los grupos como quienes los lideran vienen impuestos por instancias superiores, por lo que los mecanismos de relación están bien definidos y apoyados por normas y procedimientos explícitos.

2. *El poder informal* es el que emana de los llamados grupos informales. Estos grupos se crean para cubrir las necesidades de las personas. Son grupos pequeños de personas unidas por distintos tipos de afinidad como pueden ser la amistad, razones de parentesco, las experiencias vividas conjuntamente, etc. Estos grupos informales conviven con los grupos formales que impone la estructura organizativa, aunque en la práctica pueden llegar a tener mucho más poder e influencia que los grupos formales.

Un directivo que ejerce el **liderazgo** en su institución o un supervisor líder de una red tiene un cierto tipo de poder que le permite movilizar y aprovechar a la gente y a los recursos de que dispone, pensar el futuro y anticipar necesidades, problemas y soluciones y aceptar riesgos mayores cuando tiene el potencial para lograr mejores resultados.

Este manual tiene el propósito de hacer llegar a quienes tienen la responsabilidad de conducir y supervisar instituciones educativas, un conjunto de contenidos que se han considerado de suma utilidad para los requerimientos actuales de la gestión.

Las formas de trabajo colaborativo dentro de las instituciones o en convenio con otras instituciones educativas, no educativas, comunitarias, productivas, etc. tornan indispensable para quienes tienen la tarea de la gestión, el contar por una parte con un andamiaje conceptual que permita contextualizar estas prácticas, darles significado, entenderlas a partir de su concepción misma y por otra parte, contar con un conjunto de herramientas prácticas que permitan operativizar estas ideas en la gestión concreta de las instituciones, en el trabajo cotidiano de todos los días.

El tratamiento de contenidos tales como redes institucionales, comunicación, negociación y mediación, participación y equipos de trabajo, en sus aspectos conceptuales y operativos, busca cumplir con este propósito.

ANTÚNEZ, SERAFÍN. *"La escuela pública ante la presión por la competitividad"*, 1998.

CAMPBELL, S. *Cómo resolver las discrepancias en el trabajo y en la vida diaria*. Bilbao. Deusto, 1990.

DABAS, E; NAJMANOVICH, D. (comp.) *Redes, el lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires, Paidós, 1995.

DOMINGUEZ FERNÁNDEZ, GUILLERMO. *Los procesos interactivos que configuran las redes del tejido socio relacional de una institución*.

FAST, J. *El lenguaje del cuerpo*. Ed. Kairós 1988.

FISHER, R-URY, W. *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Ed. CECSA, 1991.

GIDDENS, ANTHONY. *Sociología*. Madrid. Alianza Universitaria Textos, 1995.

GROVER, K; GROSCH, J. W.; OLCZAK, P. V. *La mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona, Paidós, 1996.

HARTGREAVES, ANDY. *Profesorado, Cultura y posmodernidad*. Morata.

LE POOLE, S. *Nunca acepte un "no" por respuesta*. Bilbao. Deusto, 1989.

NIEREMBERG, G. I. *El negociador completo*. Ed. Espasa-Calpe, 1991.

MUSITU, GONZALO. *Psicología de la comunicación humana*. Lumen, Bs. As. 1993.

REQUENA SANTOS, F. *Redes sociales y cuestionarios*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996. (Cuadernos Metodológicos, 18).

POZNER, PILAR. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique, Bs.As., 1995.

RODRÍGUEZ, J. A. *Análisis estructural y de redes*. Madrid. Centro de Investigaciones Sociológicas, 1996. (Cuadernos Metodológicos, 16).

RODRÍGUEZ ESTRADA, MAURO. *Manejo de Conflictos*. Méjico, 1989.

RODRÍGUEZ, J. M. *La participación y calidad integral*. Bilbao. Deusto, 1991.

STANTON, N. *Las técnicas de comunicación*. Bilbao. Deusto, 1993.

URANGA, M. *"Mediación, negociación y habilidades para el conflicto en el marco escolar"* en CASAMAYOR, G. (coord.) *Cómo dar respuesta a los conflictos*. Barcelona. Graó, 1998.

Actor: Puede ser un individuo, un grupo o una institución. Su interacción es lo que constituye las redes.

Agujero estructural: Se describe así la carencia de relaciones entre diferentes actores. Refleja una situación de fragilidad de la red.

Asimetría: Las relaciones entre los distintos actores son desiguales, dependen de su capacidad para ofrecer apoyos y del nivel de exigencia de sus demandas.

Barreras comunicativas: Condicionantes que dificultan una comunicación efectiva.

Bloque: Conjunto de actores que mantienen una posición equivalente dentro de la red.

Canal: Medio de transporte de la información que queremos comunicar.

Código: Lenguaje en el que se transmite un mensaje

Cohesión social: Es un valor añadido de la formación de redes, la interacción entre sus miembros además de ofrecer consistencia a la propia red ayuda a reforzar el tejido social.

Comunicación: proceso que se da entre dos sistemas, cuando la salida de un sistema influye, total o parcialmente, en el otro sistema.

Conflicto: Situación dada por una discordancia abierta entre posiciones, ideas, intereses o imposiciones externas.

Delegación: Función directiva dirigida a asignar funciones, atribuir autoridad y crear responsabilidad compartida hacia la consecución del objetivo común.

Deseo: Lo que nos gustaría conseguir pero que no es imprescindible que lo obtengamos. Hace más referencia a las emociones que a las verdaderas necesidades. Deseos son aquellas fantasías sobre acuerdos esperados que cubrirían ampliamente nuestras expectativas.

Emisor: Es la fuente de la comunicación, quien posee el motivo y el objetivo de comunicar.

Empatía: Capacidad de ponerse en el lugar del otro sin que necesariamente estemos de acuerdo con lo que nos está comunicando.

Escucha activa: Habilidad de escuchar y entender plenamente lo que el otro intenta transmitirnos.

Feed-back: Mecanismo por el que el receptor envía un mensaje al emisor sobre lo que está entendiendo de lo que se le transmite.

Liderazgo: Es una función que puede desarrollarse en la red, normalmente es posible cuando el resto de actores reconocen en uno de ellos el prestigio, la capacidad o la experiencia necesarias. Otra función clave puede ser organizativa y estar basada en las ventajas que proporciona la situación geográfica o la posibilidad de emplear determinados recursos.

Necesidad: Aquello que hemos de conseguir ineludiblemente para superar una situación determinada de carencia.

Las necesidades en la negociación son aquellos acuerdos a los que hemos de llegar inevitablemente. Es importante considerar todo tipo de necesidades, ya sean económicas, estratégicas o psicológicas por lo que será necesario analizarlas todas antes de intentar llegar a cualquier acuerdo.

Nodo: Cada una de las personas, grupos o instituciones ligadas a otro. Son los nudos que forman la red.

Objetivo: Lo que me propongo conseguir en una situación de resolución de conflicto. Resultado final que ha de ser alcanzado.

Los objetivos son los acuerdos que razonablemente se considera que serían aceptables. Son las posiciones explícitas, la plasmación concretada en demandas de necesidades.

Pertenencia: No hay red si no hay conciencia de pertenecer a ella. Los actores debe reconocer que forman parte de la misma y deben poder reconocer a otros miembros.

Planificación: proceso continuo de tomar decisiones con el mejor conocimiento posible de las expectativas, organizando los esfuerzos necesarios para desarrollar estas decisiones y medir sus resultados mediante el adecuado *feed-back*.

Poder: El poder de una parte en conflicto con otra se define por el balance entre las necesidades de ambos de llegar a un acuerdo en la situación determinada.