

EL EFECTO DE LA SINERGIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Luis Enrique González Salazar

Resumen: *La gestión administrativa de un centro educativo implica la orquestación de esfuerzos en los que con visión procesal y estratégica se planean, organizan, lideran y controlan, por parte del administrador educativo, las diligencias conjuntas a realizar para el logro de los objetivos educativos e instruccionales.*

Con tal propósito, el administrador educativo diseña una estructura organizacional por la que direccionar las acciones de todos los miembros de la comunidad de aprendizaje en el mismo sentido, visualizando el logro de los propósitos institucionales.

La sinergia es un recurso para orquestar esfuerzos, del que puede hacer uso el administrador educativo para organizar el trabajo en equipo producido por los equipos de trabajo, según el diseño de la estructura organizacional con el que coordina su gestión directiva.

Este ensayo trata sobre el efecto de la sinergia en la gestión administrativa. Pretende demostrar que el supuesto del trabajo en equipo y los equipos de trabajo, es un supuesto equivocado que conduce a una falsa conclusión.

Como antídoto al supuesto falso, se propone un plan general para generar sinergias en una organización educativa. Un plan basado en cuatro estrategias: esclarecimiento de los objetivos y beneficios del trabajar juntos, esclarecimiento de las intervenciones del caudillo curricular, consideraciones sobre los efectos negativos del trabajar juntos y el esclarecimiento de la magnitud del beneficio de la sinergia como una útil herramienta para la organización del centro educativo, siempre y cuando sea ésta usada en armonía con el principio administrativo de la subsidiaridad.

Introducción

El acto de administrar la instrucción y la educación que se ofrece en los centros educativos ha de verse con una visión procesal en la que dos o más profesionales de la educación “trabajan juntos” en forma estructural y organizada para el logro y vivencia significativa de valores, propósitos y objetivos.

La gestión directiva es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar las diligencias instructivas y educativas, utilizadas por los miembros de la organización educativa, para, haciendo uso de los recursos disponibles, alcanzar los objetivos organizacionales preestablecidos.

La gestión directiva, es pues, una acción y un efecto en la corriente de decisiones y acciones entre lo deliberado y lo emergente por parte del gestor y los recursos humanos de una organización educativa que conducen a la configuración de una comunidad de enseñanzas y aprendizajes.

Todo este conjunto de diligencias, actividades, decisiones, juegos de poder, resolución de conflictos, aplicaciones y solicitudes, el administrador educativo las lleva a cabo por medio de una estructura organizacional conformada por “equipos de trabajo para trabajar en equipo”, mediante las que, realiza sus intencionalidades pedagógicas curriculares, comunitarias, administrativo financieras y organizacionales operativas (Maya, 1997).

Sin embargo, se cuestiona con harta frecuencia este tipo de estructura organizacional basada en comités y departamentos por su abundancia, uso y abuso, efectividad y eficacia en la organización de los centros educativos; se cuestiona también, el supuesto trabajo en equipo que éstos desarrollan y el valor sinérgico que imprimen en la gestión administrativa (González, 1999).

Este ensayo trata sobre el efecto de la sinergia en la gestión administrativa y pretende demostrar que a menos que el administrador educativo cambie su manera de pensar en cuanto a la colaboración y el compromiso de sus colaboradores en la gestión directiva, el supuesto del trabajo en equipo y los equipos de trabajo, seguirá siendo un supuesto equivocado que conduce a una conclusión falsa.

Se expone un plan general para poner en marcha un programa por el que sinergiar una organización educativa. Un plan basado en cuatro estrategias: poner en claro los objetivos y beneficios del "trabajar juntos", esclarecer las intervenciones del "caudillo" curricular, consideración de los efectos negativos del "trabajar juntos" y esclarecimiento de la magnitud del beneficio de la sinergia como parte de la administración estratégica de la organización educativa.

Sinergia y gestión institucional

La palabra sinergia se deriva del griego "synergos", que significa el concurso activo y concertado de varios "órganos" para realizar una función. En la terminología de la gestión administrativa, la sinergia hace referencia al trabajo que realizan juntos los miembros de una organización para agregar mayor valor, calidad y excelencia al trabajo instructivo y educativo que realizan.

Es, además, el conjunto de esfuerzos, para direccionar todos en el mismo sentido, que ponen en práctica los actores educativos en sus gestiones institucionales.

Es, también, la capacidad de dos o más comités o departamentos organizacionales de

generar mayor valor al trabajo conjunto que realizan del que generarían si trabajaran por separado.

Es coordinación y colaboración del supuesto trabajo en equipo producido por los equipos de trabajo, según el principio de que la interacción de las partes produce más y mejores resultados que la parte sola (Ramírez Amador, 1998).

Es una sana obsesión del administrador educativo esta búsqueda de sinergia con el fin de aumentar la calidad de la oferta educativa en el centro educativo que planifica, organiza, dirige coordina ejecuta y controla durante su gestión institucional.

El administrador educativo eficaz organiza reuniones y seminarios en donde se proponen y diseñan planes, programas y proyectos con miras a que los actores de la gestión escolar colaboren más efectivamente en la toma de decisiones.

Se conforman comités para desarrollar el planeamiento educativo en forma integrada, coordinar el trabajo por departamentos, grupos paralelos y/o difundir las mejores técnicas didácticas entre el personal docente, también para implementar cambios e innovaciones en lo curricular y lo propiamente administrativo.

Se estandarizan sistemas de planeamiento educativo y reformulan objetivos del programa así como proyectos específicos para el mejoramiento de la infraestructura, políticas educativas, problemas disciplinarios, uso del tiempo y el espacio, en bien de los estudiantes, los profesores, los padres de familia y el entorno del centro educativo.

¿Qué emerge de toda esta actividad de los comités o departamentos institucionales?

En una reciente investigación sobre el empoderamiento a las Regiones Educativas y su efecto en los centros educativos en la Dirección Regional de Educación de Alajuela, muy relacionada con el sinergiar una organización, se muestra que los docentes y administradores de la educación no trabajan juntos en el sentido que aquí se da al concepto de sinergia. Los equipos de trabajo y el trabajo en

equipo, funcionan mejor en teoría que en la realidad (González, 1999).

Los planes, programas y proyectos educativos muchas veces no cumplen con las expectativas de los actores del acto educativo. La organización de alguno de estos niveles de la planificación estratégica, que se concreta en los comités y departamentos del centro educativo, nunca va más allá de unas pocas reuniones superficiales.

Otros producen una gran actividad inicial que poco a poco se desvanece y la mayoría de los comités se convierten en elementos permanentes de la organización sin alcanzar nunca sus propósitos, metas y objetivos. Los equipos que se conforman crecen y se desarrollan, pero no logran maximizar sus aportes en la organización del centro educativo (González, 1999).

En algunas ocasiones este valor sinérgico de los comités en la gestión directiva, distrae la atención del gestor de los aspectos básicos de la administración educativa y obnubila otros planes, programas y proyectos que sí podrían generar beneficios en cuanto a la calidad de oferta del servicio educativo.

Es más, a veces tienen un efecto contraproducente y terminan por afectar las relaciones interpersonales, el clima organizacional y menoscaban el estado de ánimo de profesores, administradores, padres de familia y alumnos, destruyendo el trabajo en equipo y los equipos de trabajo en vez de crearlo.

Estos fracasos de los comités y los equipos de trabajo se pueden evitar; pero, para ello se requiere un radical cambio de rumbo en cuanto a la percepción de la sinergia en la organización del centro educativo y la forma conservadora a ultranza (mentalidad burocrática) en que los administradores educativos efectúan su gestión.

En vez de dar por un hecho que la sinergia existe, que se alcanza con la formación de los comités y que será beneficiosa para la gestión directiva, el administrador educativo debe adoptar un punto de vista más escéptico que crédulo y optimista.

Con esta actitud y sometiendo sus competencias a una rigurosa evaluación de la corresponsabilidad y participación de los comités, los directivos podrán identificar dónde están las verdaderas oportunidades de sinergia en la organización, para, con la mínima inversión en esfuerzos e infraestructura, obtener el máximo beneficio en rendimiento y en el logro de objetivos instructivos y educacionales.

Juegos sinérgicos de poder

Cuando los planes, programas o proyectos de los comités, del trabajo en equipo y de los equipos de trabajo, partiendo que existen y funcionan programas formales de sinergia en la organización del centro educativo, fracasan, la culpa suele recaer en la impotencia e incapacidad de los coordinadores de comités y departamentos.

De esta manera, el administrador educativo culpa a la persona equivocada, porque, las más de las veces la causa del fracaso sinérgico se encuentra en la mentalidad del directivo y no en la de sus colaboradores (González, 1999).

Como los administradores educativos consideran el logro de sinergia esencial para la gestión directiva, y así lo expresaron en conversaciones informales con este investigador; suelen sucumbir a tres juegos de poder con los que intentan influir en sus colaboradores en el sentido deseado por éste para desarrollar su gestión administrativa. Así lo muestra la investigación supradicha:

En primer lugar está la sobre estimación de la sinergia en la organización educativa. Esta estimación plus valorada, los lleva a sobre estimar el poder del “trabajar juntos” y sus costos y beneficios para la organización educativa.

Luego está el juego denominado “caudillismo” curricular y la confianza en las competencias administrativo docentes. Consiste ésta en la creencia de que la sinergia sólo se consigue obligando a los distintos comités y departamentos a cooperar, partiendo de que

cualquier competencia que se requiera para el desarrollo de los proyectos del centro educativo está disponible dentro de la organización.

Finalmente, hace uso el administrador educativo de un juego de poder en el que sobre estima el valor de lo positivo, al considerar únicamente los beneficios del "trabajar juntos", sin tomar en cuenta sus costos y los aspectos negativos de la sinergia tanto como sus consecuencias para la organización.

Tres juegos de poder que forman parte de un continuo que se combinan en el estilo de actuación de los administradores educativos y nunca se dan puros; conforman una trilogía comportamental en la cotidianeidad del trabajo administrativo (González, 1999).

Subestimación de la sinergia

No todos los administradores educativos tienen aptitudes para fomentar la colaboración entre los actores del acto educativo, ni intuiciones sobre oportunidades de sinergia en la organización. Sin embargo, ninguno se cuestiona el valor del "trabajar juntos", y casi todos, consideran que deberían estar creando sinergia entre el personal, dado que así lo demanda el Manual Descriptivo de Clases de Puestos Docentes (1998).

Es por eso que la sinergia se convierte en una obsesión que justifica su labor ante los superiores e inferiores jerárquicos. En su desesperada búsqueda del trabajo en equipo y la conformación de equipos de trabajo, muchas veces, toman decisiones equivocadas que conducen al fracaso a los comités y departamentos, convirtiendo ésta en un imperativo emocional más que racional.

En vez de fomentar la cooperación entre profesores de grupos paralelos, departamentos y comités, el estilo de liderazgo practicado por los administradores educativos termina por desalentar la sinergia, la cual genera pocos beneficios tangibles en el mejoramiento de la oferta educativa, deteriora significativamente las relaciones y el enfoque coordinador se transforma en una anarquía

organizada, una burocracia militarizada con base en el paradigma taylorista-fayolista, que es lo opuesto a la metáfora de la sinergia en las organizaciones educativas (Quintina Martín-Moreno Cerillo, 1996).

Es importante por lo tanto, que el administrador educativo sepa identificar en la organización, las oportunidades y ventajas comparativas de la sinergia y no dé por un hecho que existen con sólo hacer uso de la dimensión vertical y horizontal del gráfico de la estructura organizacional.

Caudillismo curricular

Los administradores educativos que no se cuestionan el poder real de la sinergia, suelen caer en un juego de poder por el que se sienten obligados a intervenir en el trabajo de las comisiones, comités y departamentos institucionales, haciendo caso omiso del principio de la subsidiaridad, obligando, por medio del poder que les otorga la jerarquía a éstos a efectuar su trabajo, dado que, parten de que los colaboradores, por naturaleza y cultura organizacional, tienden a rechazar las auto y mutuas cooperaciones.

Al suponer y estimular este rechazo a la cooperación, los administradores educativos concluyen que la sinergia sólo se puede lograr mediante la intervención del caudillo, que él o ella representan en la organización.

El caudillismo, como juego de poder, en nuestra terminología, es el conjunto de actitudes mediante las que se comporta el administrador educativo, quien, haciendo uso de la fuerza legal del código, las leyes y los reglamentos de Educación y de la Administración Pública, así como del Código de Trabajo, entre otros recursos legales, obliga a sus colaboradores a realizar el trabajo que quiere se gestione; dado que, parte de que los colaboradores hacen sólo lo que se les exige, independientemente de la empatía de éste y la motivación y el compromiso interno y externo de éstos y el adormecimiento psíquico que el estilo de liderazgo autocrático genera.

Logra de esta manera, “unificar” el trabajo en su gestión administrativa, mediante un sistema de lealtades personales por medio del poder que le otorga la legislación pública y no del compromiso y sentido de pertenencia participativa que debe ser la razón de ser de los programas de sinergia en la organización del centro educativo.

En la investigación supracitada, se muestra que los administradores educativos se equivocan tanto en el supuesto como en la conclusión al analizar las oportunidades de sinergia en la organización del centro educativo (González, 1999).

Los docentes que colaboran y conforman los comités y departamentos institucionales, no rechazan la colaboración si ésta conviene a sus intereses. Si los docentes deciden no cooperar, por lo general les asisten buenas razones; o bien, no creen que se puedan obtener beneficios tanto personales como institucionales. O bien consideran que los costos superan los beneficios.

Es responsabilidad del administrador descubrir los intereses, las razones y los beneficios que motivan a los docentes a trabajar en equipo, a “trabajar juntos”. Estas actitudes han de ser estudiadas seriamente durante su gestión institucional. El rechazo y la intransigencia de los docentes son señales de alarma que apuntan directamente al estilo de liderazgo del administrador educativo.

Las intervenciones de los caudillos curriculares, si no son adecuadas y oportunas, terminan haciendo más mal que bien en los equipos de trabajo. Es por eso que debe interpretar la sinergia como un juego de costos y beneficios en la organización del centro educativo.

Forzar al personal docente y administrativo a cooperar, los vuelve más escépticos y se equivoca el camino hacia la coordinación de esfuerzos instruccionales y educativos. Por lo tanto la supervisión curricular y las intervenciones han de verse como un último recurso, y no como una prioridad esencial.

Las habilidades para generar sinergia (respeto, cortesía, valoración de los aportes

de cada uno, tender puentes de comprensión, sacar provecho de las perspectivas contrarias, análisis de ideas y no de personas, acciones y actitudes empáticas, no mostrar hostilidad y establecer relaciones de aprecio con los colaboradores) que se requieren para lograr una colaboración significativa de los docentes y del personal administrativo, han de ser aprendidas por los administradores educativos y comienzan con el desarrollo de habilidades de comunicación.

Un mal uso de esta habilidad puede arruinar cualquier proyecto de colaboración tendiente a lograr sinergia en la organización del centro educativo. Se hace imperativo el aprendizaje de nuevas habilidades por parte del administrador educativo para que tenga éxito en sus intervenciones sinérgicas.

Sobreestimación de lo positivo

Ya sea que el administrador educativo logre intervenir con efectividad o no, que se logre materializar la colaboración o no, las intervenciones sinérgicas generan una serie de consecuencias no previstas que pueden ser tanto beneficiosas como nocivas. Un proyecto de sinergia en la organización puede reforzar o perjudicar el nivel de compromiso y responsabilidad de los docentes por el desempeño de la institución. Puede fortalecer o impedir cambios en la cultura organizacional. Puede aumentar o disminuir la motivación de los docentes y las innovaciones curriculares. Puede afectar ya sea para bien o para mal la organización del centro educativo.

Los efectos imprevistos de carga positiva son priorizados y en éstos concentra toda su atención el administrador educativo al evaluar el potencial de la sinergia, lo cual significa, desestimar los efectos negativos. Es el juego de poder que se denomina tendencia a lo positivo. Esta tendencia a lo positivo respalda la posición del administrador en su búsqueda desesperada por la colaboración en su gestión directiva, evitando toda evidencia de lo contrario.

No se cuestiona si en verdad la cooperación, el compartir y el trabajo en equipo son, en las condiciones actuales, buenas para la organización del centro educativo. Puede afirmarse, de hecho, que la colaboración, tal y como se da en estos momentos, no siempre es buena para la organización. Es más, a veces es francamente perjudicial para el desarrollo de la gestión administrativa. Por ejemplo, en el intento de hacer fuertes las partes débiles de la organización, el gestor administrativo buscando “unidos somos más”, puede estimular en el direccionar todos en el mismo sentido, que los coordinadores de departamentos se vuelvan más poderosos que la propia dirección, anulando todo el sistema que desea implementar y fortaleciendo la organización informal que se desliza destrozando todas las directrices por desarrollar y menoscabando el estado de ánimo y el clima organizacional por los grupos de poder que conforma.

Es imperativo, por lo tanto, no percibir la colaboración, el trabajo en equipo, la coordinación y la planificación como un bien absoluto y visualizar los efectos imprevistos negativos que pueden surgir en una organización sinérgica.

No se aprecian con la misma claridad los efectos imprevistos negativos y positivos. Lo positivo y lo negativo conforman un solo sistema en donde los efectos no previstos de uno sirven de insumo al otro.

El trabajo en equipo no es sencillo y no prospera mágicamente, y, de hecho, no todas las funciones en una organización educativa requieren un equipo. Muchas veces, complican el trabajo en vez de simplificarlo, tanto más si se emplean equipos para tareas que pueden cumplir mejor los docentes y el personal administrativo en forma individual.

Plan para sinergiar una organización educativa

Los mejores antidotos contra los juegos sinérgicos de poder y las tendencias ses-

gadas a la hora de sinergiar una organización son: el compromiso (interno y externo), la responsabilidad y la promoción e institucionalización del poder de decisión, articulando esfuerzos y armonizando iniciativas en los comités y departamentos con que cuente la organización educativa, por medio del empoderamiento de los actores.

Distribuyendo poder de decisión y responsabilidades empoderando a los recursos humanos, sí es posible sinergiar una organización. (González, 1999).

Se debe empezar por reconocer la sobreestimación que se hace del trabajo en equipo, sus beneficios y factibilidad.

De esta manera, el administrador educativo puede distinguir, primero, las distorsiones en su pensamiento para mejorar su capacidad de gestión y organización, y segundo, poner a prueba su empatía formulándose preguntas difíciles a sí mismo y al resto de sus compañeros. Preguntas que estimulen la reflexión sobre la razón de ser, las políticas, los objetivos y las metas de la organización educativa, por ejemplo: ¿En qué tipo de institución educativa estamos y debemos estar en el futuro? ¿Qué beneficios y valores ofrecemos en la organización? ¿Qué estamos tratando de lograr al “trabajar juntos?” ¿Qué clase de equipo se necesita para cada situación? ¿Cuál es nuestro concepto de organización y qué imagen pretendemos proyectar? ¿Cuáles son nuestras fortalezas y debilidades? (Arroyo Valenciano, 1999).

Las respuestas a estas preguntas aclaran el camino para sinergiar la organización educativa en el momento actual y futuro.

El plan para sinergiar una organización abarca cuatro estrategias básicas para coordinar, planificar y direccionar los esfuerzos en el mismo sentido y hacer efectiva la interacción de las partes en la organización educativa: claridad en los objetivos y beneficios del “trabajar juntos”, esclarecimiento de las intervenciones del “caudillo” curricular, consideraciones sobre los efectos negativos y el esclarecimiento de la magnitud del beneficio de “trabajar juntos”.

Esclarecimiento de los objetivos y beneficios de la sinergia

Con el juego de preguntas supradichas y en un franco diálogo con sus colaboradores, el administrador educativo logra concretar una misión institucional que le abre el camino hacia el establecimiento de los objetivos sinérgicos en la organización.

Los verdaderos objetivos, metas y beneficios de un proyecto para sinergiar la institución deben ser expresados en términos concretos y exactos. Nadie va a negarse a “compartir las mejores prácticas pedagógicas”, “coordinar las relaciones entre los comités.” No se debe hacer declaración de lo que se pretende en forma ambigua porque las metas quedan vagamente expresadas y crean dispersión sobre el qué hacer para lograr el “trabajar juntos”.

Los objetivos sinérgicos deben ser, previa determinación de lo que hay que hacer, las condiciones que se necesitan, el cuándo hacerlo y los criterios de evaluación, mensurables, realistas, desafiantes y consistentes (Arroyo Valenciano, 1999).

El administrador educativo tiene que ser lo más preciso posible en cuanto al tipo de sinergia que busca y los beneficios que reportará a sus colaboradores, tanto en lo general como particular, desagregando, de cada objetivo, las metas y beneficios para cada comité y departamento. No debe olvidar que una concreta formulación de los objetivos provee dinamismo y direcciona el proceso para sinergiar una organización.

Formulando claramente lo que debe hacerse, cuándo, bajo qué condiciones y criterios, quedan expresadas las intenciones del gestor institucional en cuanto a la posibilidad de sinergiar la organización, al “trabajar juntos” y lo que se entiende por ello. Partiendo, por supuesto, de los recursos humanos y materiales disponibles. Es así como se prepara el escenario para una aplicación focalizada y exitosa de los equipos de trabajo.

Determinación de las Intervenciones del “caudillo”

Es aconsejable una aproximación cautelosa del “caudillo” hacia el trabajo de los equipos de trabajo. Debe partir el administrador educativo del supuesto de que cuando los colaboradores tienen claro lo que se pretende al “trabajar juntos”, éstos cooperarán sin necesidad de intervenir en forma autocrática. Más bien, debe hacer uso del principio de administración conocido como Principio de Subsidiaridad.

El Principio de Subsidiaridad prescribe que un nivel más cercano a la base de la pirámide organizacional, no debe ser intervenido por el superior jerárquico en las acciones que le son propias, en el tanto y cuanto, éstas sean realizadas con responsabilidad, compromiso, justicia, eficiencia y eficacia. Es decir, que el superior jerárquico debe abstenerse de interferir en las funciones del personal docente y administrativo si éstas se realizan satisfactoriamente y a cabalidad.

¿Cuándo se justifica la intervención del “caudillo” curricular? Sólo cuando los administradores educativos pueden: primero, identificar conflictos que impiden que los departamentos o comités trabajen conjuntamente; segundo, logren demostrar por qué y cómo su intervención solucionaría el conflicto; y por último, confirmar con su actuación que poseen las competencias requeridas para resolver el conflicto. En estas circunstancias, se justifica la intervención del “caudillo” y representan oportunidades para generar sinergia y aprovechar mejor el “trabajar juntos”.

Se infiere de la investigación supradicha que las oportunidades de intervención del “caudillo” tienden a conformar cuatro tipos de relaciones de poder que se convierten en oportunidades para el administrador educativo de sinergiar la organización: las oportunidades por falta de claridad en los beneficios de la sinergia, las oportunidades de evaluación, las oportunidades de motivación y las oportunidades de institucionalización de la sinergia.

Las oportunidades de claridad en los beneficios de la sinergia, surgen cuando el personal docente y administrativo no comprenden y no se les ha explicado claramente, los beneficios de la sinergia. Descuido que puede ser producto del estilo de liderazgo del administrador educativo, falta de interés por parte de sus colaboradores, falta de información, o producto de las relaciones interpersonales. Se puede afirmar, en términos generales, que entre más aislados trabajen los comités y departamentos, más probable será que surjan oportunidades de apreciación de los costos y beneficios del “trabajar juntos”.

Las oportunidades de evaluación surgen cuando la administración y los asociados en el acto educativo, no logran evaluar correctamente los costos y beneficios de la sinergia en la organización educativa.

Juicios sesgados que pueden ser el producto de experiencias anteriores con proyectos similares, experiencias negativas y reveses en los procesos y métodos de evaluación por parte del director o la directora, distorsionados por sus propias prioridades y no las de sus colaboradores.

Los temores del personal docente frente a los posibles efectos negativos, oscurecen frecuentemente los aspectos positivos de los proyectos que el administrador (sin consultar el criterio de sus colaboradores) pretende implementar (González, 1999).

Las oportunidades de motivación son el producto de una falta de entusiasmo al cambio y la innovación que pueden frenar significativamente la colaboración sinérgica. El actuar de los administradores educativos se convierte en el principal desincentivo a la colaboración y estos desincentivos se dan de muchas maneras.

Por ejemplo, al no fomentar éstos la administración por valores, desestimulan la participación, la toma de decisiones concertadas, globales, empoderadas y orquestadas; convirtiendo de esta manera, las organizaciones educativas en fábricas, burocracias, anarquías, teatros, hospitales, familias, y, en

el mejor de los casos, en metáforas militares (Quintina Martín-Moreno Cerillo, 1996).

Las simpatías y antipatías que pueden generar estas metáforas organizacionales provocan, en los actores del acto educativo, desincentivos y obstáculos motivacionales que se concretan en las dificultades prácticas que impiden el trabajo conjunto y orquestado, de modo constructivo y creativo, por parte del personal docente y administrativo.

Esto, por lo demás, obnubila las recompensas en las relaciones interpersonales y desintegra el “trabajar juntos”, para lo cual es imperativo la cooperación y las motivaciones internas y externas.

Las oportunidades de intervención del “caudillo” curricular se abren cuando todos los recursos humanos de la organización entienden el programa de sinergia y se comprometen con autoridad y responsabilidad con él; pero, por falta de competencias, no pueden llevarlo a la práctica.

Es responsabilidad del administrador educativo, por lo tanto, crear las condiciones necesarias para fomentar en sus colaboradores, las habilidades que los capaciten para llevar exitosamente a la práctica los programas de sinergia que éste desea implementar. Debe pues, evadir los espejismos y poner en práctica el principio de subsidiaridad y el empoderamiento para crear ambientes de trabajo impulsados por colaboradores que han sido facultados.

Consideraciones sobre los efectos negativos

Si todos los miembros de la organización tienen claro lo atractivo de la sinergia, el gestor administrativo aplica el principio de subsidiaridad y los recursos poseen las habilidades necesarias, un espejismo tienta a considerar que llegó el momento de actuar. Sin embargo, se debe considerar una aproximación final a la posibilidad de intervención e implementación del plan para sinergiar una organización educativa: examinar las consecuencias no previstas del “trabajar juntos”.

La más significativa es el cambio en la relación entre la unidad de mando y el resto de los colaboradores del acto educativo.

El administrador educativo debe, para que un plan para sinergiar la organización sea un éxito, saber acerca de cómo, qué, cuando y en quién delegar funciones con eficacia para distribuir el poder de decisión, aumentar las competencias, los conocimientos, la satisfacción laboral y el compromiso organizativo de las personas que trabajan para y con él o ella. Es decir, debe aprender a empoderar a los docentes y administrativos a través de una efectiva delegación de funciones (González, 1999).

Si el gestor institucional pasa por alto la posibilidad de los efectos negativos, corre el riesgo de sufrir un fracaso en la visión de “trabajar juntos”. No debe pues, enviar señales equivocadas a sus colaboradores porque oscurece en éstos la comprensión de lo que persigue y pretende, perjudicando seriamente la credibilidad de éstos en él o ella sobre sus verdaderas intenciones –¿Qué pretende con su programa de promoción de mayor autoridad y responsabilidad de los comités y departamentos?– tácticas, cuyo propósito es ahorrarle trabajo al gestor y recargar a los colaboradores.

Estos esfuerzos de sinergia de arriba hacia abajo menoscaban la motivación de los educadores y resto del personal, así como sus actitudes a la innovación y el cambio.

Las consecuencias no previstas de cualesquiera gestiones emprendidas, nunca son posibles predecirlas en su totalidad. Sin embargo, el estar alerta ante el hecho de que la colaboración entre el personal docente y administrativo, puede generar significativos efectos negativos, los administradores institucionales podrán visualizar con objetividad rigurosa la verdadera potencialidad del “trabajar juntos”.

El punto es, valorar oportunidades sinérgicas en vez de amenazas que puedan generar más problemas que los que resolverían.

Sobre los beneficios del “trabajar juntos”

Los administradores educativos pueden percibir, según lo desarrollado, un punto de vista demasiado escéptico con respecto a la posibilidad de sinergiar una organización educativa. Pueden señalar que el plan propuesto –Claridad en los objetivos y beneficios, las intervenciones del “caudillo” curricular, Considerar los efectos no previstos y la magnitud de los beneficios al “trabajar juntos”– hará que pierda importancia el “trabajar juntos”. Tienen razón.

En el espíritu de este ensayo ha estado siempre presente, la posibilidad de potenciar en los gestores institucionales, la competencia de la selectividad en cuanto a las intervenciones de sinergia; que no se considere obvio el “trabajar juntos” y que el compartir y la colaboración sean debatidos a nivel institucional. El objetivo ha sido que se dejen de considerar prácticas ideales que no admiten debate.

El cuestionamiento de la cotidianeidad en la organización educativa, nos permite cambiar e innovar. Además, nos permite distinguir las oportunidades de las amenazas. Cuestionar el espejismo de lo cotidiano, nos parece pues, una significativa conclusión que se desprende del planteamiento general del ensayo.

Ante la incertidumbre es preferible proceder con cautela en asuntos del comportamiento organizacional.

En vez de intervenir abiertamente en el trabajo del personal docente y administrativo, el gestor institucional ha de explorar cuidadosamente las oportunidades de sinergia con que cuenta, así como sus fortalezas, debilidades y amenazas.

Un recurso del que puede hacer uso el gestor institucional es el que le ofrece la administración estratégica en las organizaciones educativas, especialmente, lo relativo a la matriz de marco lógico para la definición y diseño de alternativas de acción (Arroyo Valenciano, 1999).

Por último, si el gestor institucional está convencido de que la magnitud del

beneficio es apreciable en términos de la organización educativa y de que la intervención del “caudillo” es significativa para un trabajo de excelencia y calidad en relación con los actores del acto educativo, los administradores podrán entonces buscar la senda para promocionar e implementar, entre sus colaboradores, una mayor injerencia en las decisiones.

Existen varias opciones posibles, cada una con diferentes ventajas e inconvenientes. Por ejemplo las sinergias derivadas del establecimiento de relaciones de colaboración, compromiso (interno y externo), responsabilidad y participación entre la dirección y los docentes, conduce a las decisiones tomadas conjuntamente, logra esto convertir a los educadores en gestores de su propia gestión.

Para implementar esta estrategia es imperativo delegar poder de decisión y poder en la toma de decisiones, concediendo independencia y autodeterminación en labores administrativas y pedagógicas. Es decir, empoderando a los gestores del acto educativo.

La decisión de cómo intervenir por parte del gestor institucional, en labores administrativas y curriculares, debe depender del análisis foda explorado en la matriz de marco lógico a la que se hizo referencia.

Debe considerar el gestor directivo las habilidades de sus colaboradores y la facilidad con que pueda llevarse a cabo la implementación sinérgica. Hasta donde sea posible ha de tratar de minimizar los efectos negativos. El punto medular para el “trabajar juntos”, debe ser el seleccionar adecuadamente las intervenciones del “caudillo” curricular, para liberar el poder de una sinergia verdaderamente valiosa.

Cuando las sinergias y la distribución del poder se manejan con discreción, pueden convertirse en un plusvalor a partir de los recursos existentes en las organizaciones educativas. Sin embargo, cuando se manejan ba-

sados en espejismos y principios sesgados que conducen a conclusiones falsas, pueden menoscabar la confianza, el compromiso, la coordinación y la responsabilidad.

La única manera en que los administradores educativos pueden evitar las consecuencias no previstas de sus gestiones institucionales, es, deshaciéndose de los espejismos que obnubilan su pensamiento hacia la esencia de su labor: el fortalecimiento de la oferta educativa y la satisfacción de las necesidades de la organización educativa, en relación con las demandas de los docentes, educadores y padres de familia.

Referencias bibliográficas

- Arroyo, Valenciano, Juan Antonio. *Administración Estratégica en las Organizaciones Educativas*. San José: UCR, 1999.
- González Salazar, Luis Enrique. *Influencia del Empoderamiento a los Docentes en la Supervisión Educativa*. Informe de Investigación para optar por el grado de Magister en Educación, San José: UCR, 1999.
- Maya, Arnubio y Motta Di Mare, Cecilia. *Lecturas Básicas sobre Planificación General y Planificación Participativa en el Ámbito de la Educación*. San José, Costa Rica: Talleres de Impresos Miguel Sibaja, S.A, 1996.
- Ramírez Amador, Eugenio. *Hablemos de Gerencia: Un enfoque Futurista*. San José, C.R. : Alma Mater, 1998.
- Quintina Martín – Moreno Cerillo. *La Organización de Centros Educativos en una Perspectiva de Cambio*. Madrid, España: Editorial Sanz y Torres, 1996.