

**SUPERVISOR PROACTIVO: UNA  
MIRADA TRANSCOMPLEJA EN EL  
CONTEXTO EDUCATIVO**

**Autora: Milagros Silva**  
[milagrosdelpilarsilvaaponte@gmail.com](mailto:milagrosdelpilarsilvaaponte@gmail.com)

**RESUMEN**

Este artículo se deriva de una investigación documental mediante la revisión de trabajos previos, datos e información obtenida mediante textos impresos, audiovisuales, entre otros, que sirvieron para extraer constructos, análisis, y conclusiones, con el fin de manejar criterios relevantes respecto a la labor que debe cumplir un supervisor proactivo en las tareas de orientador, guía y apoyo de los directivos, docentes, administrativos, obreros, en el ámbito educativo. Es por ello, que la imagen de supervisor en una institución determinada lo constituye aquella persona que observa y dirige al personal para orientarlo, resolver problemas, apoyarlo en el cumplimiento de sus funciones, facilitando los medios, recursos adecuados, lineamientos, coordinando equipos de trabajo, para obtener resultados satisfactorios. Asimismo, se reseña el postulado filosófico que sustenta este ensayo destacándose la teoría de Stephen Covey (2013), y los siete hábitos de la gente altamente efectiva, la cual presenta una nueva forma para cambiar esquemas viejos y autoritarios en la forma de supervisar instaurando “nuevos hábitos” que le permitirán escapar de la inercia y encaminarse hacia objetivos institucionales novedosos. Asociado a lo precedente, se hace una mirada transcompleja en el contexto educativo resumiendo que la formación docente es quizás, un punto clave para iniciar procesos orientados a abrir nuevos espacios de prácticas democráticas en contextos complejos y globales. En este sentido, se concluye afirmando que el supervisor proactivo debe ser percibido como un profesional dotado de un profundo sentido de autonomía, responsabilidad, crítico, reflexivo, investigador, comunicador, comprometido consigo mismo y la sociedad; demostrando sólidos conocimientos gerenciales, administrativos, pedagógicos, con competencias para atender necesidades de contextos socioeducativos como culturales transcomplejos.

**PALABRAS CLAVE:**  
supervisor, proactivo,  
transcompleja,  
contexto educativo

## THE PROACTIVE SUPERVISOR: A TRANSCOMPLEJA LOOK AT THE EDUCATIONAL CONTEXT

---

Author: Milagros Silva  
[milagrosdelpilarsilvaaponte@gmail.com](mailto:milagrosdelpilarsilvaaponte@gmail.com)

### ABSTRACT

This article is derived from a documentary research through the review of previous works, data and information obtained through printed and audiovisual texts, among others, that served to extract constructs, analyzes, and conclusions, in order to handle relevant criteria regarding the work Which should be followed by a proactive supervisor in the tasks of guidance, guidance and support of managers, teachers, administrators, workers, in the educational field. It is for this reason that the image of supervisor in a particular institution is that person who observes and directs the staff to orient it, solve problems, support it in the fulfillment of its functions, providing the means, adequate resources, guidelines, coordinating work teams, To obtain satisfactory results. The philosophical postulate that underlies this essay is highlighted, highlighting Stephen Covey's theory (2013), and the seven habits of highly effective people, which presents a new way to change old and authoritarian schemes in the way of supervising establishing " New habits "that will allow him to escape inertia and move towards new institutional objectives. Associated with the above, a cross-view in the educational context is made summarizing that teacher education is perhaps a key point to initiate processes aimed at opening new spaces of democratic practices in complex and global contexts. In this sense, it is concluded that the proactive supervisor should be perceived as a professional endowed with a deep sense of autonomy, responsibility, critical, reflective, investigating, communicating, committed to himself and society; Demonstrating solid managerial, administrative and pedagogical skills, with competences to meet the needs of socio-educational contexts and transcomplex cultural.

**KEYWORDS:** Supervisor, Proactive, Transcomplete, Educational Context

## INTRODUCCIÓN

Se destaca en el presente artículo la relevancia que tiene un supervisor proactivo en la actualidad, por lo que se hizo una mirada transcompleja en el contexto educativo, tomando en cuenta que el supervisor juega un papel crucial en este proceso, ya que su desempeño laboral fortalece de forma efectiva el crecimiento personal y profesional del directivo, docente, entre otros, por ello, en todo el quehacer educacional se requiere de una persona que observe, dirija, oriente, apoye a su personal además, resuelva problemas, para dar cumplimiento de sus funciones en el ámbito de la supervisión.

En este orden, la figura del supervisor como líder del proceso educativo es fundamental en las organizaciones educativas debido a que en los actuales momentos, esta labor requiere de mayor exigencia y preparación. Sin embargo la función supervisora en los planteles

educativos debe ser flexibles al cambio, por cuanto deberían ofrecer nuevos estilos de gerenciar, propiciantes de una educación de calidad donde los docentes permanezcan inmersos en esta dinámica reconociendo aspectos humanos, que permitan coordinar e integrar sus intereses, a fin de satisfacer intereses comunes.

En este sentido, es importante que el supervisor proactivo utilice estrategias gerenciales para la formación de equipos docentes de alto desempeño en las instituciones educativas, por ello, se necesita que exista un líder capacitado razón, por la que en este estudio se destaca la teoría de Stephen Covey (2013) y los siete hábitos de la gente altamente efectiva, la cual presenta una nueva forma para cambiar esquemas en cuanto a la forma de dirigir las instituciones de una forma más dinámica y eficiente.

Conforme a esta idea, la supervisión en el contexto educativo va de la mano de una educación

transcompleja de grandes transformaciones, cambios y progresos de la sociedad a través de sus funciones sustantivas como es la docencia, investigación y extensión, construyendo un saber socialmente pertinente conforme a la demanda de los contextos en la cual está inmersa

### MARCO REFERENCIAL

#### Supervisor

El supervisor en una institución lo constituye una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, el cual asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ello resultados comunes para ambos. Actualmente, se requiere en las organizaciones sobre todo las educativas hombres que piensen con cabeza propia, capaces de alcanzar altos niveles de productividad en un ambiente motivador hacia sus colaboradores.

Al respecto Villegas (2013), comenta que la supervisión consiste en “observar, orientar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente” (p. 9). En

consecuencia, la supervisión consiste en un proceso de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación, como la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre situaciones en una institución en particular.

De este modo, las transformaciones y progresos de la sociedad van enlazados en la forma de manejar las organizaciones, porque la figura del supervisor es inherente a este proceso que se lleva a cabo mediante el desarrollo de funciones dentro de las cuales se pueden destacar: el *proyectar* el trabajo tomando en cuenta el grado de efectividad de sus colaboradores, así como los recursos y el tiempo (corto, mediano y largo plazo). Otro aspecto importante es la *dirección*, tomando en cuenta la delegación de autoridad y la toma de decisiones. Asimismo el *desarrollar* cuya función le impone al supervisor la responsabilidad de mejora, motivación, comunicación, lo que aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad,

además productividad y finalmente *monitorear* evaluando constantemente para detectar debilidades y fortalezas así determinar en qué grado los planes se están obteniendo para el éxito de la institución y suyo propio.

### **La Proactividad**

La proactividad es un término que ha sido estudiado durante muchos años por varios pensadores, determinándose como el hombre en busca de sentido, Viktor Frankl, psiquiatra judío, expresa que pesar de las torturas que vivió en los campos de concentración nazi donde estuvo confinado, nadie pudo arrebatarse su libertad interior, por lo tanto define la proactividad como "la libertad de elegir una actitud frente a las circunstancias de la propia vida". Aunado a ello era quien decidía de qué modo le afectaría lo que le estaba pasando.

En este sentido, la proactividad en la actualidad se ha puesto de moda en el ámbito de la dirección de instituciones y su personal laboral. Se espera que los supervisores, directivos, gerentes y trabajadores sean dinámicos y responsables

construyendo así sus futuros de forma proactiva, aunque no todo el mundo coincide en la forma de definir este término. Debido a que este concepto tiene diversas acepciones como sucede con otros tantos términos que se han introducido recientemente en el léxico del mundo empresarial. En este orden Covey (ob. cit), considera que:

La esencia de la persona proactiva consiste en la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo (p. 13).

Para este autor, la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué se quieren hacer y cómo lo van a hacer.

Del mismo modo, para Bateman y Crant (2013), manifiestan que la

proactividad supone “crear cambio, no sólo anticiparlo” (p. 56). Según estos autores ser proactivo no consiste únicamente en tener flexibilidad y adaptabilidad hacia un futuro incierto sino que es preciso tomar la iniciativa para mejorar. Es decir, que un trabajador con un comportamiento proactivo debe poseer responsabilidad, entendimiento, conocimiento, visión, hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, de acuerdo con sus principios y valores; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

En esta perspectiva, la proactividad en los últimos años ha generado a las instituciones éxito en el ámbito profesional. Bateman y Crant (ob. cit), han llevado a cabo distintos estudios en los que analizan el

comportamiento proactivo y lo relacionan con distintas medidas de logro, liderazgo, rendimiento y resultados de carrera. Estos investigadores, tras entrevistar a distintos colectivos: directores, gerentes, supervisores, vendedores, estudiantes, docentes, emprendedores, presidentes de compañías, entre otros, afirman que el comportamiento proactivo tiene consecuencias positivas demostrables tanto para los empleados como para las instituciones.

Por otra parte Seibert y Crant (2013), establecen una clara relación entre la personalidad proactiva, la innovación y la iniciativa en un estudio sobre una muestra de setecientos setenta y tres (773) supervisores de negocios y de ingeniería. El impacto positivo de la innovación en el éxito laboral se asocia a aquellos supervisores capaces de encontrar soluciones a los problemas; en cambio, las personas que ocupan cargos gerenciales que sólo desafían el statu quo pero no ofrecen

soluciones pueden experimentar repercusiones negativas.

Otros trabajos destacan la importancia del comportamiento proactivo en el proceso de socialización dentro de las organizaciones; la relación entre el comportamiento proactivo y la capacidad para convertirse en un/una supervisor (a) con éxito en el futuro destaca que la proactividad en el trabajo constituye un elemento de relevancia para las organizaciones, pues mediante la práctica de la misma se puede lograr la eficiencia y eficacia en el ámbito laboral.

### **Objetivos de la Proactividad**

La proactividad en la actualidad constituye la clave del éxito para el desarrollo profesional y personal en cualquier ámbito laboral, Karl y Popeer (2014), exponen que “para una persona demostrar proactividad debe seguir los siguientes objetivos:

I. Generar ideas: Que consiste en desarrollar la capacidad de generar ideas y conocimiento nuevos, creativos, que permita al individuo

mantenerse competitivo en un mundo cambiante, al anticipar acciones que aprovechen las oportunidades, o por atenúen las consecuencias, de los cambios que van a ocurrir en el futuro.

II. Buscar oportunidades; Explorando lo desconocido en busca de nuevas oportunidades, en un proceso de continua reformulación de ideas, en el que las personas se enriquecen con la superación de los errores que se detectan. Elucubrar sobre nuevos asuntos de interés, propugnar el inicio y desarrollo de nuevos emprendimientos.

III. Ideas en equipo: Generando creatividad y crítica. El buen funcionamiento del equipo y la confianza mutua es fundamental, la jerarquía se utiliza solo para marcar el funcionamiento del equipo, pero en las sesiones de trabajo, actúa como un participante más, como un igual.

Se parte del convencimiento que se entra en un nuevo mundo donde nadie tiene experiencia ni conocimiento previo, y los participantes, de jefe máximo, al empleado de menor categoría, tienen

la misma probabilidad de tropezar con un hallazgo valioso, o de detectar un riesgo inadvertido por los demás.

Practicar un respetuoso diálogo entre iguales, con aceptación sincera de la crítica, que solo supone consolidar un punto en el que sustentar el avance posterior, es fundamental. Si el superior impone su criterio, o los inferiores aceptan sin crítica la opinión del jefe, el resultado final será de menor valía, pues de nada servirá la participación de los subordinados.

IV. Partir de hipótesis audaces: Fomentando hipótesis audaces de partida, aunque estén débilmente cimentadas, su posterior sometimiento a una profunda y eficaz autocrítica, y las prácticas de pruebas de error, (falsación), tendrá como consecuencia una continua redefinición de las hipótesis iniciales. Es imprescindible establecer un eficaz sistema de comunicación entre los participantes, tanto los internos, como consultores externos, que permita la participación y análisis de todo el grupo en los debates de crítica de las hipótesis.

V. Refutación: Refutación consiste en someter las hipótesis de forma continua a la autocrítica y a la crítica externa, para redefinirlas continuamente, mientras que se corrige las acciones emprendidas, ajustándolas a la nueva formulación, o abortándolas si ello no fuera posible, evitando gastos innecesarios. La opinión externa resulta muy conveniente, pues quien está inmerso en un proyecto suele perder perspectiva y con ello capacidad crítica. Ello ha generado la aparición de los “gurús”, personas que por su trayectoria personal, tienen una amplia y variada información sobre el mercado y por ello una gran visión sobre lo que se “cuece” en el sector. Las grandes compañías no dudan en consultar a estos “gurús” en busca de orientaciones sobre el futuro de su negocio.

VI. Falsación: Consiste en contrastar la hipótesis con la realidad, realizando experimentos mensurables que indiquen si las previsiones hechas se ajustan a la realidad en cada momento o se apartan de ellas. Una

teoría nunca puede ser dada como cierta, pero será más válida cuantas más veces los resultados experimentales concuerden en su resultado con lo predicho por la teoría. En consecuencia, las empresas buscan con sus estudios proactivos, establecer una pequeña vanguardia que avise al grueso de la empresa sobre las oportunidades y riesgos que se va a encontrar en el mercado del futuro, de forma que puedan prepararse con el suficiente tiempo para afrontar de la mejor forma, tanto las oportunidades de negocio, como los riesgos del futuro.

### **Supervisor Proactivo**

Al referir sobre los desafíos que impone un supervisor proactivo, Bateman y Crant (ob. cit), consideran que los supervisores proactivos se caracterizan por lo siguiente:

“Observa, orienta y guía a los subordinados;  
Promueve una comunicación efectiva;  
Alcanza altos niveles de productividad. Están buscando continuamente

nuevas oportunidades; Se marcan objetivos efectivos orientados al cambio; Anticipan y previenen problemas; Hacen cosas diferentes, o actúan de forma diferente; Emprenden la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre; Perseveran y persisten en sus esfuerzos; Consiguen resultados tangibles, puesto que están orientadas a resultados” (p. 11).

Estas características del comportamiento proactivo del supervisor en el trabajo pueden hacerse extensivas a otros ámbitos de la vida. Existen elementos que influyen en un comportamiento proactivo en el entorno laboral Bateman y Crant (ob. cit) los expone a continuación:

**a) Comunicación:** La comunicación en todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la misma, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

**b) Iniciativa:** Es una cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo. La iniciativa es una de las cualidades más buscadas por las empresas a la hora de seleccionar a las futuras incorporaciones que van a cubrir los diferentes puesto vacantes en las mismas.

**c) Capacidad:** Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la capacidad laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

**d) Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la

manera más positiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

**e) Decisiones:** El término decisión es aquel que hace referencia al proceso de elaboración cognitiva por el cual una persona puede elegir su forma de actuar y comportarse en diferentes situaciones de la vida en general.

### **El Supervisor Proactivo en Venezuela**

En el mundo actual se encuentra inmerso un proceso de globalización y competitividad reflejándose en las organizaciones que luchan por ser más eficientes y productivas lo que las conduce a generar diversos cambios a partir de la última década del siglo XX. En Venezuela, las instituciones han ido adaptándose a toda esa dinámica cambiante, por lo que en el ámbito educativo existe la imagen de supervisor quien es la persona que delega bien sea de la Zona Educativa, Municipio, Distrito o Circuitos Escolares y que deben cumplir la función de orientar, guiar, monitorear dicho el proceso educativo.

Sin embargo, es de destacar que esta tarea de supervisión en el ámbito educacional actual ha sido cuestionada por la forma en que se asigna esta figura, en algunos casos, sin tomar en cuenta su preparación, experiencia, conocimiento, solo la inclinación política lo que ha traído serios descontentos y debilidades en el campo educativo entre estas: apatía, desmotivación, ausentismo laboral, entre otros. De allí que, el comportamiento proactivo en el campo de la supervisión se ha venido dificultando en la última década por la forma en que los supervisores se desempeñan en su campo de trabajo, por ello es importante se desarrolle una serie de estrategias que contribuyan al reconocimiento de la importancia que tiene el docente en cualquier institución, para que de esta forma se satisfaga las necesidades intrínsecas y extrínsecas del ser humano.

En este contexto, para supervisores, directivos y líderes de equipos aplicar la proactividad en el ámbito laboral es la clave para construir ambientes saludables de

trabajo, obteniendo instituciones más productivas, trabajadores preparados para enfrentar cambios y consecuencias de sus decisiones, que asuman retos motivados por la confianza depositada en ellos y la sana convivencia con sus compañeros de trabajo, demostrando proactividad en el desarrollo de todas sus actividades.

Para un exitoso papel dentro de la institución educativa es necesario que los roles del supervisor como director y su personal se encuentre bien definidos con el fin de realizar las exigencias requeridas en los casos que se amerite. En el cumplimiento de las funciones del supervisor, estos deberán estar enmarcados en las cualidades básicas como empatía y comprensión hacia los demás, saber escuchar, comunicar, inspirar autoconfianza, ser optimistas, delegar funciones, desarrollar habilidades para orientar a los demás, a través de la expresión de la comunicación eficaz que propicie un ambiente favorable para estimular en su personal, la participación, la integración y la

convivencia para alcanzar el éxito hacia la calidad educativa.

Por lo cual, el mejoramiento de la calidad educativa venezolana se ha convertido en un reto que todos los que le compete asumiendo el compromiso de forma más particular y directa. Para ello, es importante conocer y reflexionar en los planteamientos formulados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, Diseño Curricular, para emprender una transformación en el sector educativo que conduzca a producir verdaderos cambios organizacionales, en las intenciones y valores inmersos en la práctica pedagógica para la excelencia educativa venezolana, a través de nuestros supervisores y directores de escuelas.

De este modo, el supervisor tendría que dejar su posición de control administrativo y adoptar una función organizadora coordinadora de las tareas dentro y fuera de la escuela, que facilite recursos y estrategias que permitan la renovación en el marco de promover una educación de calidad.

Por lo tanto, se considera que es el momento que la supervisión educativa venezolana maneje con cautela los diversos enfoques, fases y dé pasos seguros, contundentes a los nuevos cambios que requieren los procesos de transformación, en búsqueda de realizar un acto de supervisión proactiva cargado de elementos que contribuyan a mejorar el *Ser*, como único espacio donde prevalezcan los valores y el centro sea la persona, en el *Hacer* para que esta función ejercida por el supervisor sea de acompañamiento, democrático y participativo, adecuando las escuelas a las nuevas exigencias de la sociedad y el *Conocer* para que los conocimientos transmitidos contribuyan a la verdadera transformación de las ciencias y se puedan asumir los retos que mejoren la calidad del sistema educativo en los diferentes ámbitos escolares establecidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.

### **El Contexto de la Transcomplejidad**

El devenir del mundo de la vida, la evolución de los sistemas sociales y culturales, la trama de la vida del ser humano, no se puede enmarcar dentro de una sola perspectiva de análisis, no se puede resumir en una sola lectura, puesto que una sola mirada de esta complicada trama resulta insuficiente para desentrañar la transcomplejidad relacional existente entre individuo, pensamiento, realidad, conocimiento, sociedad y universo.

Ciertamente, las grandes transformaciones materiales del mundo, el progreso científico y tecnológico de la humanidad, se corresponden con el dominio del paradigma civilizatorio de la modernidad que ha marcado su designio en los distintos campos de la ciencia. Ahora bien, si la complejidad de lo real parte de lo simple, para integrarlo y trascenderlo, pues la trasdisciplinariedad nace del aporte de las disciplinas a las que interrelaciona y supera; entonces, la mirada transcompleja de la realidad comporta la proyección de un pensamiento de

mayor alcance que se ubica en una globalidad universal; por lo tanto, desafía una inteligencia de orden superior, una transinteligencia. De modo tal, la transcomplejidad aporta Balza (2013), que:

“Es una vía para la auto transformación del ser humano, en tanto entraña un compromiso ético del conocimiento, a través del entendimiento de los múltiples niveles de realidad; designa la conjunción de lo simple y disciplinar, lo que atraviesa y trasciende a estas; además, la lectura de lo transcomplejo implica el acercamiento entre ciencia, arte y poesía, lo cual en definitiva, es una episteme que propicia el encuentro, el dialogo y la reconciliación entre las distintas lógicas y racionalidades” (p. 118).

Las ideas inmanentes de este discurso conllevan a afirmar que, el pensamiento transcomplejizador de la realidad, permite superar las disfunciones cognoscitivas existentes entre sujeto-objeto y abre nuevos caminos hacia lo interrelacional e

irreductible como fuente constitutiva de un universo complejo, donde se proyectan saberes, momentos, horizontes, fenómenos y energías relacionales para la aprehensión de distintos niveles de realidades y lograr la percepción unitaria de estas, pues, se trata de activar los cinco sentidos en forma simultánea en el viaje del pensamiento.

En efecto la perspectiva transcompleja del pensamiento parte de una base filosófica emergente y de fundamentos epistemológicos en elaboración, que permiten al investigador construir cosmovisiones respecto al mundo en su conjunto, con múltiples interpretaciones acerca del aporte de distintas disciplinas del conocimiento.

De allí que, la investigación transcompleja debe concebirse como un proceso bio-afectivo-cognitivo, pero también, socio cultural, institucional, político e histórico de producción de conocimientos; por lo tanto, ha de considerarse como un producto complejo que se genera de la interrelación del hombre en su

multidimensionalidad con la multireferencialidad de la realidad de la cual forma parte.

### **Una mirada Transcompleja en el Contexto Educativo**

La transcomplejidad en el contexto educativo se alimenta de aportes teóricos legados a través de la historia, estos se encuentran en las ciencias clásicas como la física cuántica, la biología, las matemáticas y en otras como la filosofía y la psicología, entre otros. Esta constituye la suma de dos vertientes del pensamiento moderno: la transdisciplinariedad y la complejidad. La transdisciplinariedad implica la ruptura de las fronteras entre las disciplinas lo que por años ha representado una limitante para el avance en lo que se considera la comprensión de la acción humana sobre sí mismo, su entorno y el de las organizaciones. En correspondencia la teoría de la complejidad ofrece entonces la posibilidad de ir más allá de la disciplinariedad, multidisciplinariedad,

interdisciplinariedad acercando a lo que se llama la transdisciplinariedad.

Obviamente, cada época, ciencia y proceso social han dado y dan respuestas diferentes a lo socio formativo del ser humano, lo cual es un proceso complejo que representa en sí mismo un desafío para las concepciones epistemológicas tradicionales. Por lo tanto esta materia debe ser atendida desde el repensamiento de la dinámica curricular de las carreras universitarias en tanto implica adoptar una perspectiva compleja, transdisciplinaria y transcompleja para su abordaje. De este modo, la visión transcompleja del mundo postula Gil (2013):

“Es mirar más allá de las partes constituyentes de un todo, para percibir la densa de la realidad de procesos que interactúan, que se realimentan y que como bucles recursivos van enlazando eslabones para constituirse en el todo, pero sin perder de vista su perentoria individualidad” (p. 121).

Entonces la formación académica del docente para educar en una sociedad implica relingar un conjunto de visiones y cosmovisiones para apostar al descubrimiento de capacidades esenciales para ampliar y madurar las competencias del docente en la Educación universitaria a partir de la articulación reticulante de la educación como eje direccionador de los procesos sociales, económicos, políticos, religiosos, culturales y comunitarios donde transcurre la trama de la vida.

Por lo tanto, es un enfoque formativo que se nutre de los problemas propios del contexto actual, de los imaginarios y del porvenir enfatizando la afirmación de la diversidad y globalidad del pensamiento complejo, el cual por naturaleza es contextualizador y globalizador.

Según este enfoque, la formación profesional y académica del docente de Educación Universitaria, debe estar fundamentada en el humanismo crítico para la construcción de competencias en los

diversos contextos del trabajo, de la creación y la cultura, tomando como base las expectativas sociales respecto a la convivencia y la diversidad cultural como prerrequisito indispensable para orientar la construcción del aprendizaje en un intento por lograr la convergencia de lo diverso, apostando por la concurrencia de lo convergente y divergente del devenir y el porvenir.

### **Postulado Filosófico que Sustenta el Estudio**

Teoría de Stephen Covey (2013) y los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva

Es de destacar, que para utilizar estrategias gerenciales en cargos de supervisor o directivos es importante la formación de equipos de alto desempeño en las instituciones educativas, por ello, se necesita que exista un líder capacitado y proactivo, por lo que en este apartado se destaca la teoría de Stephen Covey (ob. cit), y los siete hábitos de la gente altamente efectiva, la cual presenta una nueva forma para cambiar estos paradigmas, al instaurar “nuevos hábitos” que le

permitirán escapar de la inercia y encaminarse hacia sus objetivos, entre los que se destacan:

**El Primer Hábito:** Ser Proactivo que significa tomar la responsabilidad por su propia vida ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra.

**El Segundo Hábito:** comience con un fin en mente. Este es el hábito del liderazgo personal, que indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseados. Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo.

**El Tercer Hábito:** Poner Primero lo primero. En el hábito 1, aprendió que puede crear su propio paradigma. En el hábito 2, descubrió los principios

básicos por los cuales debería vivir y trabajar. Una vez aprendido esto, estará listo para poner primero lo primero cada día, a cada momento.

**El Cuarto Hábito:** Piense ganar/Ganar. Los hábitos del 1 al 3 tratan de “victorias privadas”, cómo trabajar consigo mismo para desarrollar su carácter. Los hábitos 4 al 6 lo llevarán a “victorias públicas”, cómo desarrollar la personalidad para tener éxito trabajando con otras personas.

**El Quinto Hábito:** Procure primero entender y después ser entendido. Este es el hábito de la comunicación efectiva. Es también el hábito más emocionante, y que puede poner en funcionamiento en forma inmediata. La mayoría de las personas pasan su vida aprendiendo a comunicarse en forma escrita o hablada, pero tienen poco entrenamiento en escuchar y en entender.

**El Sexto Hábito:** Sinergice. Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes. El hábito de sinergizar implica entonces la cooperación creativa y el trabajo en

equipo: las personas con mentalidad ganar/ ganar, y que escuchen con empatía, pueden aprovechar sus diferencias para generar opciones que no existían.

**El Séptimo Hábito:** Afilar la Sierra es el hábito de la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente. La efectividad, como se mencionó anteriormente, se logra cuando se puede mantener el equilibrio la producción (P) y la capacidad de producción (CP).

En este contexto, un supervisor debería de ser un líder proactivo que maneje estrategias gerenciales de alto desempeño como las antes descritas para que su función de orientador y guía de equipos de trabajo se desarrolle de forma óptima.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de este ensayo permitió obtener información relevante sobre el supervisor proactivo: una mirada transcompleja en el contexto

educativo destacando que el supervisor que tiene un comportamiento proactivo es aquel que guía y orienta a equipos de trabajo en un entorno cambiante y competitivo como el actual obteniendo resultados exitosos. Asimismo, el supervisor proactivo no espera a que los demás tomen decisiones por él, actúa con determinación anticipándose a los problemas, baja a terrenos operativos y crea constantemente nuevas oportunidades. Piensa en el cambio y es capaz de transformar las ideas en acciones para obtener resultados.

Por consiguiente, es necesario que los supervisores, directores, gerentes reúnan un perfil cónsono a su función, donde su capacidad, experiencia y conocimiento le sirvan de referencia para la dinamización de su actuación en el ejercicio como gerente orientada hacia el logro de metas propuestas orientadas en la eficacia y eficiencia laboral.

Además en las instituciones sea de cualquier índole el supervisor debe conocer y evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas de la organización, por lo tanto tienen la misión de trabajar por una cultura positiva, incentivando, felicitando, reconociendo el logro para el establecimiento de buenas relaciones interpersonales, demostrando proactividad y empatía creando espacios y que sean respetuosas, confiables, estimulantes, y que contribuyan a desarrollar un ambiente laboral agradable donde prevalezca la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Por su parte se debe tomar en cuenta la aplicación de mejores estrategias gerenciales que contribuyan al desarrollo de la proactividad en los empleados, destacando que el ser proactivo o proactiva es una actitud más que aptitud, siendo la forma como se enfrenta la vida, la forma de relacionarse con compañeros, colegas y familiares, la forma en la que se acepta las situaciones de la vida diaria.

Todos estos argumentos constituyen un desafío donde la transcomplejidad, constituye aquello

que va o quiere ir más allá de lo complejo, donde su fin último es la producción del conocimiento a partir de la comprensión dialógica y dialéctica de las acciones del hombre partiendo de la innovación, la integración y la transformación, elementos relevantes a la hora de ejercer un cargo de supervisión en el ámbito educacional.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Balza, A. (2013). **Complejidad, Transdisciplinariedad y Transcomplejidad**. Los caminos de la nueva ciencia. APUNESR Fondo editorial gremial. San Juan de los Morros. Venezuela.
- Bateman y Crant (2013). **La Proactividad en el Ámbito Laboral**, Bogotá: Paulinas.
- Covey, S. (2013). **Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**. Editorial Paidós. Barcelona. Buenos Aires. México.
- Gil, R. (2013). **Hacia una Teoría de los Modelos Organizativos Transcomplejos como Aspiración Socio-Eco-Planetaria**. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bit.tream.articulo/pdf>. (20-09-2016.).
- Karl, R. y Popper (2014). **Objetivos de la Proactividad Ponencia al 4to. Encuentro Internacional de Educación y Pensamiento- Rep. Dominicana- 26-28 marzo-2003**. Disponible; Tags: falsacion, karlpopper, proactividad. Consulta Febrero, 2013.
- Seibert y Crant (2013). **Proactividad y Exito Profesional**. Revista Bibliográfica de Ciencias Sociales Universidad de Barcelona [ISSN 1138- 9796] N° 276, 22 de febrero de 2012.
- Villegas, C. (2013). **La Gerencia en el Contexto de la Transdisciplinariedad**. Universidad Yacambú. Barquisimeto, Venezuela.