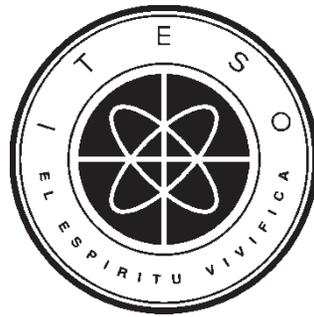


**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR SEGÚN ACUERDO SECRETARIAL  
15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y SALUD  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



"TRABAJO COLABORATIVO Y COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DOCENTE DE LA SECCIÓN  
SECUNDARIA DEL COLEGIO FRAY LUIS DE LEÓN"

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:  
GABRIELA RÍOS OVIEDO

ASESOR  
Dr. JUAN CARLOS SILAS CASILLAS

GUADALAJARA, MÉXICO, 2015

## ÍNDICE

Presentación . . . . .	5
<b>Capítulo 1. El Contexto . . . . .</b>	<b>6</b>
o Misión y Visión . . . . .	6
o Organigrama Institucional . . . . .	7
o Población a quienes se les presta servicio . . . . .	8
o Personal que labora en esta sección . . . . .	8
o Actividades que se realizan en la Sección Secundaria . . . . .	8
o Problemática . . . . .	11
<b>Capítulo 2. El Diagnóstico . . . . .</b>	<b>13</b>
o Introducción . . . . .	13
o Objetivo . . . . .	13
o ¿Qué es el Diagnóstico? . . . . .	14
o La evaluación diagnóstica: una herramienta para la evaluación educativa y escolar . . . . .	15
o Justificación del modelo seleccionado . . . . .	15
o Resultados del diagnóstico . . . . .	16
o Plan de Indagación Diagnóstica . . . . .	16
o Tipo de Proceso . . . . .	17
o Personas claves con quienes se trabajó el Diagnóstico . . . . .	17
o Documentos trabajados . . . . .	18
o Instrumentos elaborados para la recuperación de información . . . . .	19

○ Plan de trabajo . . . . .	<b>19</b>
○ Sistematización de la Información . . . . .	<b>19</b>
○ Confiabilidad y validez de la información . . . . .	<b>20</b>
○ Cuadro Matriz FODA . . . . .	<b>21</b>
○ Conclusiones del diagnóstico . . . . .	<b>23</b>
<b>Capítulo 3. Marco Conceptual . . . . .</b>	<b>25</b>
Comunicación y Trabajo Colaborativo . . . . .	<b>25</b>
○ Introducción . . . . .	<b>25</b>
○ Desarrollo . . . . .	<b>26</b>
○ Importancia de la comunicación en el equipo colaborativo . . . . .	<b>31</b>
○ Proceso de comunicación y su importancia . . . . .	<b>32</b>
○ Identificadores de la comunicación . . . . .	<b>33</b>
○ Barreras de la comunicación . . . . .	<b>35</b>
○ Comunicación asertiva y trabajo en equipo . . . . .	<b>35</b>
○ Conclusiones . . . . .	<b>36</b>
<b>Capítulo 4. Plan de Intervención . . . . .</b>	<b>39</b>
Definición fundamentada de la intervención . . . . .	<b>39</b>
○ El problema . . . . .	<b>39</b>
○ Hipótesis de la Acción . . . . .	<b>39</b>
○ Objetivo de la Acción . . . . .	<b>39</b>
○ Líneas de Acción . . . . .	<b>39</b>
○ Propósitos e Indicadores de gestión . . . . .	<b>46</b>
○ Cuadros de Intervención . . . . .	<b>47</b>

<b>Capítulo 5. Resultado de la Intervención</b>	<b>50</b>
Resultados obtenidos por actividad	<b>50</b>
<b>Capítulo 6. Conclusiones</b>	<b>60</b>
Conclusiones finales	<b>60</b>
<b>Referencias</b>	<b>63</b>
<b>Anexos</b>	<b>65</b>
<b>Evidencia Fotográfica</b>	<b>106</b>

## **PRESENTACIÓN**

El presente documento es el reporte de intervención institucional que funciona como trabajo para la obtención de grado (TOG) y se ha desarrollado durante las materias de IDI I, II, III y IV además de la materia de Estrategias de Intervención Educativa que se han llevado a lo largo de estos meses dentro de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas de la Universidad ITESO. Tiene como finalidad estructurar un Plan de Intervención que modifique una problemática detectada a través de un diagnóstico llevado a cabo en la sección de secundaria del Colegio Fray Luis de León de la Cd. de Santiago de Querétaro, Qro.

Es importante reconocer que un plan de intervención en un centro educativo o en alguna otra organización es la oportunidad de introducirse para transformar. Esto conlleva enfrentar situaciones que se puede creer que están desarrollándose correctamente pero que en la realidad no es así.

Hoy en día se habla de intervención para lograr calidad educativa y ésta última no se logra tan fácilmente. La calidad implica moverse de donde probablemente se está estancado, sacudir ideas que detienen el proceso de cambio, de mejora; es salir de la zona de confort para enfrentar temores ante los cambios. No se dará un paso a la innovación educativa a no ser que se esté decidido a enfrentar todo lo anterior. Como lo comenta A. Barraza (2010, pág. 27) al referirse a la intervención educativa: “Una propuesta de intervención educativa puede ser elaborada por todo aquel profesionista que desea sumergirse en un proceso de mejora continua y ve en esta estrategia una opción para sistematizar y mejorar su experiencia profesional.”

Es por ello que el objetivo de este proyecto de intervención es lograr llevar a un mayor nivel el trabajo que se requiere tener entre los docentes de la sección secundaria, un trabajo de tipo colaborativo que permita la cooperación entre ellos y así mejoran sus canales de comunicación.

## CAPÍTULO 1.- EL CONTEXTO

Conocer el contexto en el que se desarrollan las diversas actividades o procesos de las instituciones educativas a las cuales pertenecemos o en las cuales laboramos, nos vuelve sensibles a detectar situaciones que se pueden fortalecer para llevar a las mismas hacia un proceso de mejora continua.

A continuación se describen algunos aspectos del Colegio Fray Luis de León y la sección de Secundaria que dejan ver un contexto general para poder analizar más adelante con base en un diagnóstico, algunas situaciones que pudieran volverse problemáticas o que se tengan detectadas como problema existente.

El colegio Fray Luis de León es una institución encabezada por la orden de los Agustinos Recoletos (OAR) que se preocupa por la formación integral de sus miembros. Su misión y visión reflejan lo anterior.

### *LA MISIÓN*

*La misión educativa de la **Orden de Agustinos Recoletos**, como parte integrante de la Iglesia, consiste en la educación integral de la persona humana como propuesta a la sociedad para tender al gran proyecto común en el que todos nos sintamos hermanos.*

*Queremos desarrollar esta Misión desde los **Valores del Evangelio** y desde un proyecto humanista cristiano.*

*La razón última de nuestra presencia en el mundo educativo es prestar un **servicio a la sociedad que propicie un entorno de evangelización** (humanización de personas y estructuras; diálogo fe- cultura; transmisión de valores cristianos y agustinos- recoletos).*

*Nuestro Lema es AMOR Y CIENCIA. Educar en la mente y el corazón.*

*Para lograr esta Misión estableceremos tres ejes de inspiración agustiniana que estructuran cada acción y propuesta desde nuestro pastoral y proyecto educativo:*

- **Conocimiento** (Dimensión cognitiva). Buscar y encontrar la verdad desarrollando competencias intelectuales y vitales para un aprendizaje continuo.*
- **Voluntad** (Dimensión personal). Motivar al alumno y ayudarlo a construir su personalidad ejerciendo la verdadera libertad.*
- **Amor** (Dimensión interpersonal y trascendente). El Amor nos constituye como personas, somos lo que amamos. El buen amor consistirá en ordenar adecuadamente los deseos y los afectos valorando la realidad, a los otros, así mismo, a Dios en su justa medida. Buscar el Bien (a Dios) y realizarlo en los demás y con uno mismo.*

*Documento PEI (Proyecto Educativo Institucional) 2014. Varios autores.*

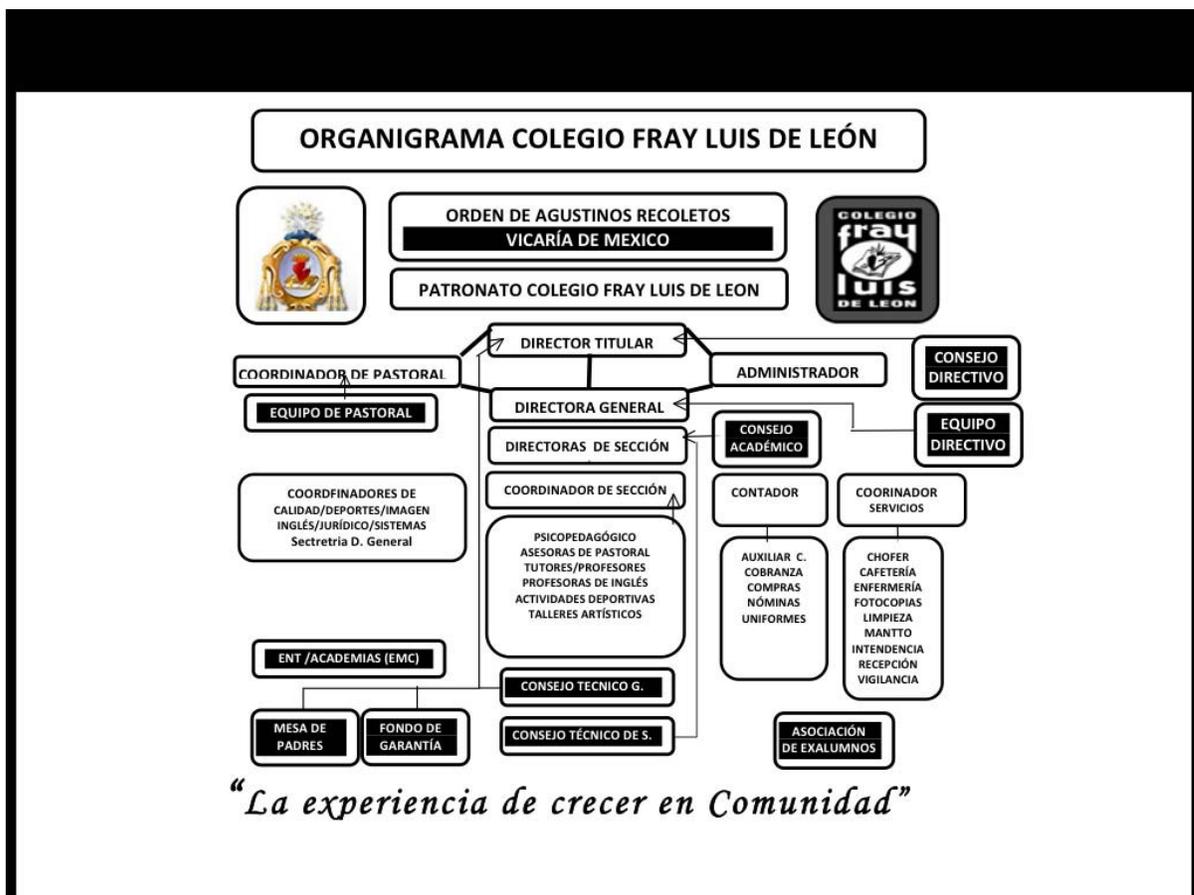
*LA VISIÓN*

*Queremos ser una Comunidad Educativa que, en un entorno dinámico y significativo, se inspire en la Pedagogía Agustiniiana y Espiritualidad Recoleta, permitiendo al alumno: adquirir las competencias necesarias para la vida, construir una sociedad más fraterna y solidaria, con el objetivo de ser personas más felices.*

*Documento PEI (Proyecto Educativo Institucional) 2014. Varios autores.*

Para poder visualizar las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de nuestra institución se presenta el siguiente organigrama.

**Gráfico 1. Organigrama institucional:**



He mencionado que la sección que se describe es la de secundaria (educación media), por lo tanto, a quienes se les está prestando servicio es a los padres de familia y a los alumnos de entre 12 y 15 años que pertenecen a un nivel socioeconómico medio alto.

El equipo de docentes, que es el objeto de nuestro análisis e intervención, está conformado por 25 profesores que imparten materias académicas, 7 que imparten materias de talleres (tecnología) y 10 profesores que imparten las materias de artísticas llamadas Actividades Estéticas. El cuerpo docente se caracteriza por ser en general muy entusiasta. Las edades promedio van de los 26 a los 40 años, relativamente una plantilla joven. Existe un equilibrio entre los que tienen su título de normal superior y los que son profesionistas, es decir que cuentan con un título universitario. Dos de los docentes cuentan con postgrado y otros tres lo están cursando.

A continuación se mencionan algunas de las actividades que se realizan en dicha sección:

- ❖ Capacitación del cuerpo docente en sesiones distribuidas a lo largo del ciclo escolar: Académica (enfocada a la metodología utilizada), Humana, Filosofía propia de la institución (agustino-recoleta), Consejos Técnicos Escolares.
- ❖ Tutorías. PAT (Plan de Acción Tutorial)
- ❖ Campañas sociales.
- ❖ Eventos dirigidos a alumnos:
  - Honores a la Bandera
  - Recreativos ( viajes y campamentos)
  - Jornadas Juveniles (retiros organizados por la pastoral del colegio)
  - Festejos (día del amor y la amistad, día del estudiante, bienvenidas, despedidas)
  - Académicos (Olimpiada de competencias básicas, certificaciones de inglés, concurso de poesía, declamación, proyecto interdisciplinario)
  - Artísticos (encuentros musicales, concursos de valores)
  - Deportivos (torneos, encuentros)
  - Formativos (conferencias, charlas, talleres)
  - Exposiciones

- ❖ Eventos dirigidos a padres de familia:
  - Conferencias
  - Escuela para padres
  - Talleres
  - Clases abiertas
  - Juntas de padres de familia
- ❖ Eventos dirigidos a cuerpo docente:
  - Retiros
  - Convivencias
  - Ceremonia académica (entrega de reconocimientos)
- ❖ Eventos hacia la comunidad:
  - Festejo del día del Colegio Fray Luis de León
  - Gran Kermesse anual.
  - Noche de muertos
  - Maratón
  - Peregrinaciones
  - Retiros de padres de familia

Al conocer el lector el tipo de actividades que se realizan en la secundaria, puede percibir lo importante que es para el equipo directivo y docente trabajar colaborativamente y en un ambiente de fluida y asertiva comunicación que permita el logro de objetivos.

Cabe mencionar que el colegio es una institución católica y al frente de ellos está la Orden de Agustinos Recoletos (OAR) los cuales a través de los años han prestado una especial atención a la educación. Su filosofía y carisma permea en todas las dimensiones del colegio y crean su Proyecto Educativo Institucional que responde a la necesidad de reflexionar sobre el hoy de sus servicios educativos para proyectar hacia el futuro, siendo los elementos básicos de esta reflexión el carácter propio de la misma Orden y la situación socio-cultural a la que se busca dar respuesta.

La secundaria es una sección sumamente activa en donde la cotidianidad hace totalmente diferente un día del otro. El trabajo con adolescentes hace más interesante la labor de los docentes que se ven envueltos en una gran dinámica de atención a múltiples situaciones: clases, reuniones, guardias, entrevistas con padres de familia, entrevistas con los mismos alumnos, eventos, etc.

Desde las 7:30 que comienzan las clases no se detienen las actividades sino hasta las 15:00 hrs., tiempo en que termina la jornada. Cada quince días se destinan dos horas para la realización de juntas de maestros que imparten el mismo grado: primeros años en martes, terceros en miércoles y segundos en jueves. Esto con la finalidad de compartir experiencias y comentar casos académicos, disciplinarios y que requieran apoyo del departamento psicopedagógico.

Una vez al mes se realiza la junta de tutores por las tardes; en este espacio se capacita al tutor y se planean por grado las sesiones que deben impartirse en las clases marcadas en el horario correspondientes a la tutoría.

El departamento de Pastoral juega un papel importante en la sección pues a través de éste se realizan actividades que apoyan la formación humana y espiritual de los chicos. Organiza las oraciones matutinas con las que se comienzan las primeras clases del día, las campañas sociales, las Jornadas Juveniles que son espacios de reflexión para jóvenes, en donde un viernes se canjea por una convivencia dentro de las instalaciones del seminario donde viven nuestros frailes (anexo al colegio). También organiza las actividades propias del calendario litúrgico y festividades relacionadas con la filosofía de San Agustín, patrono del colegio.

Cada año se participa en actividades en las que también intervienen los padres de familia como es la Noche de Muertos en el mes de Noviembre o la gran kermesse anual que generalmente es celebrada en el mes de Marzo. La Coordinación Académica calendariza clases abiertas que son preparadas con la finalidad de que los padres observen la dinámica de sus hijos en clases y compartan el trabajo del aula con ellos. Las Escuelas para Padres que organiza el departamento psicopedagógico tienen gran asistencias de papás.

Se organizan tres exposiciones en el ciclo escolar de gran magnitud e importancia: una de ellas de corte musical, otra de talleres y la Magna Expo Interdisciplinaria, en donde intervienen todas las materias de corte académico, y muchas actividades más dirigidas a los alumnos y planificadas y dirigidas por el equipo de maestros.

Comunicación clara y asertiva, trabajo en equipo, son dos características que se requiere tener entre los docentes para llevar a cabo todo lo planeado en el año escolar y poder trabajar en una

dinámica como la anterior además de que “vivir” con adolescentes no es sencilla. Se requiere de gran capacidad de comunicación para poder convivir y compartir el día a día. Son precisamente éstas dos características las que es necesario reforzar al verse afectadas por la problemática que a continuación se comparte.

### **Problemática:**

Como en todas las instituciones educativas, surgen situaciones cotidianas que pueden reflejar alguna problemática interna. En la secundaria, fue necesario contratar a una Coordinadora de Atención a los Alumnos debido a la creación del nuevo departamento de Coordinación Académica.

Anteriormente la coordinación de alumnos era atendida por el profesor que actualmente es el coordinador académico y quien ejercía ambas funciones. La contratación de una persona nueva provoca el descontrol entre los profesores que quieren trabajar bajo el estilo del anterior coordinador además de que se detecta que algunos no quieren colaborar con la nueva persona al frente de la atención de alumnos pues no les inspira suficiente confianza o hacen comparaciones entre ambos coordinadores. Al paso del tiempo se van ajustando un poco las cosas pero no se logra trabajar con la misma eficiencia que antes. Hay una cierta división entre los profesores además de que la calidad en el trabajo de equipo y la comunicación que existía está relativamente afectada.

En la primera parte del ciclo escolar 2014-2015 y por situaciones de índole personal se retira la coordinadora y el puesto queda vacante. Se comunica a las autoridades máximas la necesidad de contratar a otra persona pero no hay una respuesta pronta ni definitiva de tal forma que la Dirección propone a una persona de medio tiempo que apoye por lo menos en las cuestiones operativas de la sección. Se autoriza y queda como auxiliar los últimos dos meses. Aún con este nuevo elemento, el departamento de Atención a Alumnos no está abarcando todo lo que demanda la secundaria y surge de igual forma descontrol en algunas personas del equipo.

La experiencia ha dictado que para sacar adelante un proyecto normalmente el equipo trabajaba en colaboración pero al aparecer la problemática afectó esta parte provocando que se formaran “bandos” o se hicieran comparativos del antes y el después de los cambios realizados.

Surgieron rivalidades y diferencias entre algunos de ellos. En ocasiones la comunicación se volvió poco asertiva entre algunos de los docentes; se manejaron supuestos que lastimaron el clima laboral y por consecuencia el trabajo en equipo.

Se sabe que el equipo está constituido por un grupo de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración sin embargo es interesante analizar que no necesariamente todo equipo de trabajo supone *trabajo en equipo* y no todos los miembros tienen las mismas características ni actúan de la misma manera.

La anterior reflexión ayuda a enfatizar que no todos los integrantes del equipo de secundaria se vieron afectados, pero sí unos cuantos que de igual forma influyeron. Inclusive algunos de ellos ya no están colaborando en la sección. En el transcurso de año y medio en el que se ha proyectado el plan de intervención y con el cambio de dos ciclos escolares, elementos nuevos han llegado y hasta cierto punto han contribuido a cambiar antiguos climas laborales aunque como todo equipo de trabajo, nunca faltan las problemáticas y siempre se debe estar enfocado a la resolución de problemas.

Por todo lo anterior, el transcurso de los subsecuentes meses se hace necesario retomar conceptos como los de “hacer grupo” para ir dirigiendo nuevamente los pasos hacia el compromiso y la interrelación de un equipo de trabajo colaborativo en donde cada uno de los profesores se preocupe por los demás integrantes, se apoyen, se motiven unos con otros y así se logre el éxito en las actividades que se realizan tomando en consideración el lema del colegio “la experiencia de crecer en comunidad”.

Se tiene el interés hacer consciencia de grupo, de trabajar como un verdadero equipo colaborativo en donde los docentes logren una interacción positiva y una relación proactiva y de cooperación que lleve de manera más sencilla y segura al logro de objetivos comunes y a una mejora en la calidad de todo lo que la secundaria ofrece. Abrir nuevos canales de comunicación, innovar en nuevas estrategias de trabajo será algo derivado de todo lo anterior y por ende tener un impacto positivo en el clima laboral.

## **CAPÍTULO 2.- EL DIAGNÓSTICO**

### **Introducción:**

El presente trabajo desarrolló un diagnóstico/evaluación en referencia a un tema que en el ámbito de la gestión escolar tiene un gran peso: el trabajo colaborativo entre docentes del equipo de secundaria del Colegio Fray Luis de León.

Dicho diagnóstico/evaluación revisó mediante un análisis FODA el trabajo colaborativo entre el equipo de docentes de la secundaria después de verse afectado por la falta de integración y comunicación entre algunos de sus miembros ante los acontecimientos sucedidos y expuestos en el capítulo I. Una vez realizado, se encontraron una serie de debilidades que deberán impulsar a la búsqueda de estrategias que puedan convertirlas en fortalezas y con ello se refuerce el trabajo colaborativo, la relación intrapersonal, la cooperación y la misma comunicación del equipo docente. Finalmente se estableció un plan de mejora que en este caso deberá ser la guía para lograr los objetivos.

### **Objetivo:**

El objetivo de este diagnóstico/evaluación fue descubrir cómo se afectó el trabajo entre algunos miembros del equipo docente, su relación personal y laboral y cómo repercutió también en el compromiso, cooperación, comunicación asertiva y responsabilidad ante el deber escolar. Por supuesto que el desajuste en todo lo anteriormente mencionado venía a reflejarse en las actividades de nuestra propia sección y en la falta de integración de parte de algunos elementos.

Lograr este objetivo pudo parecer un poco complicado porque dentro del grupo de docentes afectados por la problemática mencionada en el anterior capítulo, se pusieron en juego diferentes intereses, ideas y criterios. El objetivo fue logrado cuando algunos docentes seleccionados participaron en el diagnóstico con disposición y apertura. Conforme avanzaba el análisis se dieron cuenta de grandes fortalezas, pues se introspectaron a sí mismos, analizando sus propias debilidades y lo que obstaculizaba su propio trabajo colaborativo.

A la larga y con un buen Plan de Acción, los docentes caerán a la cuenta que trabajar profesionalmente y mantener una buena comunicación es lo más adecuado, pues ellos mismos se sentirán valiosos y apoyados por sus compañeros de trabajo de tal manera que las cosas saldrán de mucha mejor calidad. A la dirección corresponde asegurar que se desarrolle éste clima, “ajustar” y procurar un “buen estado de ánimo” para que los objetivos del proyecto educativo se logren en un clima de armonía y en un ambiente profesional y sean los docentes ejemplo de voluntad y buenas relaciones que se reflejen en el trabajo cotidiano.

### **¿Qué es el diagnóstico?**

El concepto diagnóstico incluye en su raíz el vocablo griego ‘gnosis’, que significa conocimiento. Por lo tanto, puede decirse que el diagnóstico es un procedimiento ordenado, sistemático, para conocer, para establecer de manera clara una circunstancia, a partir de observaciones y datos concretos. El diagnóstico conlleva siempre una evaluación, con valoración de acciones en relación con objetivos.

A. Souza (1968 pág. 43) define el diagnóstico como “Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones”.

La realización de un adecuado diagnóstico exige por parte de quien lo va a realizar determinadas habilidades o competencias, entre las que podemos citar conocimientos teóricos en la materia, razonamiento lógico, concentración, experiencia y una gran capacidad para observar con objetividad, y para relacionar diferentes datos.

El uso más común y más conocido del término se vincula con la práctica médica, en la que frente a una persona que se siente mal o muestra ciertos síntomas (por ejemplo, fiebre, tos, estornudos, escalofríos), el médico debe hacerse una idea de cuál puede ser la causa que lleva a estos síntomas. Es decir, debe diagnosticar (es decir, identificar) la enfermedad basándose en los síntomas actuales, la historia clínica y, en algunos casos, exámenes complementarios (radiografías, análisis de sangre, etc.).

A partir de este uso básico, el empleo del término se ha extrapolado a otras áreas, aunque en todos los casos se mantiene la idea central de procedimiento sistemático que permite identificar un problema.

Un diagnóstico, entonces, es una investigación sobre lo esencial, lo particular, lo singular, lo inherente en una situación para evaluarla, comprenderla y poder actuar sobre ella. Es, en síntesis, un análisis de una determinada situación.

### **La evaluación diagnóstica: una herramienta para la gestión educativa y escolar:**

A partir de lo anterior, la conducción de un diagnóstico/evaluación en el centro de trabajo puede ser algo muy conveniente pues orienta y ayuda a conocer, comprender, interpretar lo que sucede y a buscar nuevas estrategias para lograr ser un colegio que ofrezca calidad; calidad en todos sus ámbitos: en cultura, en valores, en aprendizajes, en la buena administración de recursos, en comunicación y participación de la comunidad educativa.

En todo proceso de mejora debe existir el seguimiento y la evaluación para saber si el camino por el cual está transitando nuestra escuela es el correcto o hace falta ajustar o cambiar algunas estrategias para poder llegar a los objetivos planteados. Entonces la finalidad de realizar un diagnóstico a través de un método, que en este caso es el método de FODA, es colaborar en la búsqueda de estrategias así como garantizar la mejor detección de fortalezas y áreas de oportunidad para una educación verdaderamente de calidad.

### **Justificación del modelo seleccionado:**

El modelo seleccionado fue Matriz FODA. Se consideró apropiado este modelo por tener la estructura conveniente para el objetivo: una matriz que descubre como “fotografía” una realidad del trabajo en equipo de los docentes. Además da la oportunidad a los docentes de participar involucrándolos con aportaciones valiosas y personales, opiniones que vienen desde adentro de la misma problemática.

El que cada docente anote las variables de FODA refleja opinión propia, refleja también una realidad que comienza desde ese momento al develar una “fotografía” de características que van en diferentes matices, colores y que enfocan o desafocan una verdad o problemática existente.

El interés que se tuvo para realizar este diagnóstico a través de un modelo como el de FODA fue siempre en función de mejorar y de permitir que el cuerpo docente tome mayor conciencia de lo importante que es la colaboración en equipo y que no sólo se trata de ser profesionistas en lo que realizamos para cumplir objetivos educativos sino ser profesionales a pesar de las diferencias o

dificultades que puedan surgir entre ellos y creer que la buena comunicación nos puede llevar al logro de metas establecidas.

Se tuvo la expectativa colateral de crear conciencia y que cada profesor asumiera su propia responsabilidad ante las debilidades detectadas y surgiera el compromiso de actuar a favor de un plan de intervención el cual contenga las debidas estrategias para ir dando fuerza a su propio trabajo docente mejorando precisamente las relaciones interpersonales y la comunicación.

Los tiempos fueron complicados. Se reunió a los profesores en grupos de tres o cuatro personas en los horarios libres de clase para que contestaran de manera individual las hojas de trabajo creadas para el análisis FODA (anexos). El trabajo fue conducido con a 15 docentes. Con anticipación se les avisó la finalidad del diagnóstico y se les solicitó compromiso, seriedad y veracidad a la hora de analizar y contestar lo que se les pedía. Todos mostraron apertura y su participación fue muy buena. Más adelante se habla de cómo fue sistematizada la información.

## **Resultados del Diagnóstico:**

### **Plan de indagación Diagnóstica:**

Los pasos realizados para la obtención del trabajo de diagnóstico/evaluación utilizados mediante el modelo FODA fueron los que a continuación se presentan:

- Calendarización de actividades. Organización en tiempo de las actividades planeadas para la realización de diagnóstico/evaluación. El calendario está dividido en semanas (se encuentra en anexos)
- Primera fase de trabajo: En esta fase se entregó a cada uno de los docentes la Hoja de trabajo 1 (anexos). Los docentes trabajaron en forma individual o en grupos reducidos para anotar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que en su opinión existen alrededor del tema elegido. En el caso de los que trabajaron de manera individual, al entregar su hoja contestada se les pidió de manera personal hacer comentarios del porqué de sus opiniones al respecto. Posteriormente y ya con las hojas entregadas por cada uno de ellos, se procedió a realizar el primer vaciado de resultados quedando separadas las variantes en los cuadrantes de la matriz FODA (evidencia fotográfica en anexos).

- Segunda fase de trabajo: Se solicitó a los docentes que con base a lo escrito en la hoja 1 realizaran de manera individual una jerarquización de cada una de las variables analizadas en la hoja de trabajo 2. Posterior a esto se convocó a reuniones en grupos pequeños para comentar sus resultados. Nuevamente con los maestros que no pudieron reunirse en equipo se comentaron los puntos mediante una charla individual.
- Tercera fase de trabajo: Se recogieron las estrategias como base para formar el plan de mejora y se realizaron dos entrevistas con docentes claves con la finalidad de enriquecer y corroborar los resultados que se han ido obteniendo.

### **Tipo de Proceso:**

El tipo de proceso que se lleva a cabo es de *recolección de datos* en un inicio por la información que se recaba de los cuatro aspectos o variables de FODA en la matriz. Se pasa a una etapa de análisis y *deducción* de la información para después generar estrategias y de esta manera *inducirlas* en el equipo de docente mediante el Plan de Acción.

La estrategia utilizada para llevar a cabo el proceso fue plantearles a los docentes la idea de “ganar- ganar”; ellos al final ganaban una mejor relación comunicándose de manera más asertiva y sus alumnos a manera de ganar una mejor calidad en la atención recibida y por lo tanto en mejor aprovechamiento de clases. La mayoría respondió de manera positiva y esperando aportar ideas para mejorar la relación entre ellos, haciendo evidente con esto que efectivamente se necesitaba algo así para “limar asperezas” y trabajar mejor como un equipo.

### **Personas claves con la que se trabajó el diagnóstico:**

Se trabajó con 15 docentes de los diferentes grados de nivel secundaria. Se eligió esta muestra pues en ocasiones entre los maestros que dan clases en el mismo grado existe cierta afinidad y hacen equipo en proyectos, eventos, reuniones de grado o de tutores, etc., se comunican más o hay relativamente más relación entre ellos.

De igual forma se tomó en cuenta dentro de la muestra, los años de servicio que llevan en la sección; entonces se eligieron docentes con base a la antigüedad de la siguiente manera:

- Cuatro de ellos llevan dos o un año trabajando en el centro y han vivido una experiencia como “nuevos” integrantes del equipo; sus enfoques entonces son diferentes por el tiempo tan corto en el que han estado inmersos en la dinámica de la sección.
- Siete maestros más llevan prestando su servicio en la secundaria entre cinco y diez años.
- Tres maestros tienen más de 20 años en el colegio.
- Finalmente se eligió a un integrante del consejo académico que en este caso fue la psicóloga, contribuyendo en el análisis con un enfoque objetivo.

### **Documentos trabajados:**

Primeramente se elaboró un cronograma de actividades (plan de trabajo) para poder abarcar en tiempo y forma todo lo relacionado con el diagnóstico. Posteriormente y para poder determinar cuál es la raíz del problema abordado se utilizó el modelo FODA (investigado en varias fuentes de internet que se encuentran en la parte de referencias) que nos arrojaría las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas consideradas por los propios participantes. Este modelo resaltó finalmente los que se buscaba: los puntos débiles, principalmente, para atacarlos con base en estrategias que nos ayudarían a minimizarlos o transformarlos en fortalezas para bien del equipo.

De este mismo modelo se derivaron cuadros que ayudaron a ir clasificando la información de lo general a lo particular como fueron las hojas de trabajo. A través de éstas se realizaron una serie de actividad con la finalidad siempre de detectar las debilidades con mayor precisión y sobre de éstas trabajar.

Finalmente un par de entrevistas basada en la lectura “La escuela por dentro”, de Peter Woods (1987), fueron conducidas para confirmación de lo diagnosticado y apoyo a estrategias.

### **Instrumentos elaborados para la recuperación de información:**

Para la recuperación de información se elaboraron diversos instrumentos los cuales se pueden encontrar en la parte de anexos. Los instrumentos fueron:

- Hojas de trabajo 1.- Donde se recoge la información en la matriz FODA sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Hoja de trabajo 2.- Cuadro para jerarquización de la información recogida en la hoja 1 y cuadro de creación de estrategias.
- Hoja de entrevista.- Para recoger información que enriquezca los resultados que se han ido obteniendo.

### **Plan de trabajo:**

Se desarrolló desde un inicio a manera de cronograma, una planeación detallada para la puesta en marcha del diagnóstico/evaluación como apoyo para poder llevar una secuencia lógica de trabajo y de esa manera dar a conocer y hacer más fácil el proceso a los docentes; en él se pueden apreciar los pasos a seguir durante dicho proceso, fechas y tácticas utilizadas con la finalidad de concretizar las acciones llevadas a cabo y lograr las metas y objetivos propuestos. (Este documento se encuentra en anexos)

### **Sistematización de la información:**

A continuación se explica cómo se llevó a cabo cada fase del diagnóstico con su respectivo vaciado de datos. Fue importante que se llevara una secuencia lógica en cada una de las hojas de trabajo para que los participantes no se perdieran en tanta información solicitada. El vaciado de datos fue llevado a cabo en las siguientes etapas:

1. Se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que los profesores anotaron en la *hoja de trabajo I* y posteriormente se vaciaron todas a una matriz general de resultados; esta muestra fue de lo más importante por conformar la base del diagnóstico.
2. En la *hoja de trabajo II* se presentó la matriz para la jerarquización de variables que fueron analizadas y vaciadas en un cuadro general con el propósito de ir visualizando sobre todo las debilidades con mayor mención para trabajar sobre ellas en la búsqueda de estrategias. A mi consideración esta parte fue importante pues la misma jerarquización dejó más clara la problemática que se está enfrentando. Se distingue hacia dónde se dirigen las diferentes apreciaciones de los profesores y se hacen más evidentes las fortalezas, oportunidades y amenazas que serán un gran apoyo para la fase de creación de estrategias.

3. Después de la jerarquización se concentra la atención en las debilidades (*hoja de trabajo III*) y después de que cada uno de los profesores eligió las tres que a su parecer fueron las de mayor importancia y propusieron sus respectivas estrategias, se anotaron en un solo cuadro aquellas que fueron mayormente mencionadas. Dicho cuadro guardó propiamente lo más importante que se había trabajado hasta el momento y se pudo ver la línea a seguir en un futuro plan de acción para lograr el objetivo de este diagnóstico.
4. Para reforzar los resultados obtenidos en los tres pasos anteriores, se finalizó con la aplicación de otra técnica de indagación como es la *entrevista*. Esta fue de gran utilidad pues se pudieron verificar y comparar algunos datos gracias a las apreciaciones de dos participantes claves del proceso que son altamente confiables en sus respuestas. Diez preguntas fueron las que conformaron este instrumento.
5. Una técnica más fue observar las actitudes en cada fase de trabajo para conocer con qué ánimo, entusiasmo, indiferencia, actuaban los docentes al apoyar en este diagnóstico.

### **Confiabilidad y validez de la información:**

En este proceso, como cualquier otro estudio de diagnóstico, se aseguró la confiabilidad de los datos obtenidos así como la validez de los resultados. ¿Qué tipo de estrategia se utilizó para crear dicha confiabilidad en el proceso? ¿Cómo se presentó este proyecto a los docentes para lograr veracidad en las respuestas o aportaciones?

Se realizaron las siguientes estrategias:

- Se creó desde el inicio un ambiente de empatía con los profesores al exponer el objetivo del diagnóstico/evaluación explicándoles que de alguna manera sería un apoyo al trabajo de equipo que se realizaba en la sección.
- Se mencionó que al finalizar la dinámica, los resultados contribuirían a la mejora de nuestra labor como personas y maestros, para beneficio de los alumnos y a favor de la relación y comunicación que hasta el momento imperaba en el equipo de la misma sección.
- Se explicó la mecánica a seguir para conocimiento de todos; se puntualizó que los tiempos en los que se solicitaría su participación no afectarían sus horas de clases o no entorpecerían sus

actividades (esto para dar tranquilidad a todos ellos en cuestión de que nada retrasaría su trabajo cotidiano).

- Los grupos de trabajo de los participantes fueron creados con base al grado en el que impartían su materia por la misma relación que existe entre ellos con la finalidad de que se sintieran más en confianza al momento de charlar o discutir los puntos que fueron apareciendo en cada una de las fases realizadas.
- Una característica importante y que se creyó prudente para conseguir veracidad en lo arrojado por los profesores es que al momento de elegir a los participantes se tomó en cuenta la variante de la antigüedad, aspecto que enriqueció más el diagnóstico en función de que son maestros que se han relacionado con los docentes de nuevo ingreso o con maestros no tan antiguos y han sido testigos de cambios en las relaciones del personal y la comunicación a lo largo de algún tiempo.

Con todo lo anterior se esperó que todas o la mayoría de las respuestas generadas fueran lo más claras y honestas posibles y sin alienaciones producto de alguna presión.

A continuación se presenta la matriz FODA con los resultados arrojados:

### Cuadro Matriz FODA:

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROFESIONALISMO</li> <li>• RESPONSABILIDAD</li> <li>• MAESTROS CAPACITADOS CON CONOCIMIENTO DE SU MATERIA.</li> <li>• ESTILO PROPIO</li> <li>• CREATIVIDAD</li> <li>• ENTUSIASMO</li> <li>• VOCACIÓN</li> <li>• INNOVACIÓN</li> <li>• TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>• CAMARADERÍA</li> <li>• CAPACITACIÓN CONTINUA</li> <li>• REUNIONES DE GRADO</li> <li>• COMUNICACIÓN ENTRE LA MAYORÍA DE DOCENTES</li> <li>• LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES ES CORDIAL, HUMANISTA Y ASERTIVA</li> <li>• CONSEJOS TÉCNICOS PROVECHOSOS</li> <li>• REUNIONES DE TUTORES EFECTIVAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NUEVOS COMPAÑEROS EN EL AMBIENTE LABOORAL</li> <li>• RECONOCIMIENTO DE LOGROS ENTRE COMPAÑEROS Y DIRECTIVOS</li> <li>• CURSOS DE CAPACITACIÓN</li> <li>• MEJORA CONTÍNUA</li> <li>• APERTURA DE DIRECTIVOS A LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS DE LOS DOCENTES</li> <li>• RETROALIMENTACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES SOBRE EL TRABAJO REALIZADO</li> <li>• DETECTAR CUALIDADES Y APTITUDES DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS Y POTENCIARLAS EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD</li> <li>• EFICIENTAR Y HACER PRÁCTICO EL TRABAJO</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• APOYO EN EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PARTE DE DIRECTIVOS HACIA DOCENTES</li> <li>• ACTITUD DE COLABORACIÓN EN SITUACIONES Y EVENTOS EXTRAORDINARIOS</li> <li>• COMUNICACIÓN ASERTIVA EN SALA DE MAESTROS Y CUALQUIER OTRO LUGAR EN EL COLEGIO</li> <li>• CONOCER Y VIVIR VALORES (Respeto, Solidaridad y Responsabilidad), MISIÓN Y VISIÓN DEL COLEGIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROPICIAR PROYECTOS INTERDISCIPLINARIOS</li> <li>• ESTRECHAR VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE UN COORDINADOR (A) DE ATENCIÓN A LOS ALUMNOS</li> <li>• SE TOMA PARTIDO</li> <li>• SE HACEN SUPUESTOS (Chismes)</li> <li>• FALTA DE PRUDENCIA</li> <li>• COMPARACIONES</li> <li>• INCONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE EXIGE A LOS ALUMNOS Y EL SER Y ACTUAR COTIDIANO DEL DOCENTE</li> <li>• TOMAR LOS COMENTARIOS DE MANERA PERSONAL</li> <li>• CRÍTICA DESTRUCTIVA Y FALTA DE RECONOCIMIENTO ENTRE ALGUNOS COMPAÑEROS</li> <li>• FALTA DE TRABAJO COLABORATIVO</li> <li>• BAJA INTEGRACIÓN DE ALGUNOS DOCENTES CON EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS</li> <li>• AFAN PROTAGÓNICO DE ALGUNOS DOCENTES</li> <li>• NO SE VERIFICA LA INFORMACIÓN Y SURGEN SUPUESTOS</li> <li>• PLATAFORMA TECNOLÓGICA INSUFICIENTE PARA EL NÚMERO DE USUARIOS</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTO DEL NÚMERO DE ALUMNOS SIN PREVER LAS NECESIDADES QUE ESTO IMPLICA PARA LA PLANTA FÍSICA Y DOCENTE</li> <li>• CONFLICTOS PERSONALES DE ALUMNOS</li> <li>• RESISTENCIA INSTITUCIONAL AL CAMBIO Y A LA MEJORA CONTINUA</li> <li>• FALTA DE APOYO DE PADRES DE FAMILIA</li> <li>• FALTA DE APOYO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO QUE DERIVA EN DESMOTIVACIÓN</li> <li>• CARENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUE DERIVA EN DESORIENTACIÓN EN NUEVOS DOCENTES</li> <li>• CAMBIOS DE ÚLTIMA HORA EN EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES ESCOLARES</li> </ul>

### Conclusiones del diagnóstico:

1. Existe una necesidad de despertar conciencias con respecto a los valores como el respeto a las personas y al trabajo de los demás.
2. Se denota un individualismo, esto basado en las respuestas que hablan sobre la falta de trabajo colaborativo.
3. Existen entre los miembros del equipo algunos “elementos nocivos” que interrumpen la buena comunicación de otros a manera de crítica no constructiva y falta de reconocimiento del trabajo de los demás.

4. Salta como uno de los elementos más mencionados la crítica destructiva o “chismes”.
5. Se descubren también muchas fortalezas (de muchos docentes) y esto se traduce a un sentimiento de esperanza: las cosas pueden componerse.
6. Además de los resultados arrojados por el proceso que han quedado escritos en este trabajo, se tomó especial a la forma en que cada profesor que participó o reaccionó. Se externan las debilidades acompañadas de un mensaje oculto de “quisiera cambiar esto pero... ¿cómo le hago?, ¿cómo colaboro en ello?”
7. Podría parecer incongruente el hecho de que haya varias debilidades en un equipo que se refleja muchas fortalezas.
8. Equipo que efectivamente tiene detectados cierto tipo de problemas de relación y comunicación que han hecho que decaiga el verdadero trabajo colaborativo.
9. Las entrevistas realizadas a dos de los docentes arrojaron un panorama muy parecido al que se arrojó en la matriz FODA. En las entrevistas se habla de comunicación poco asertiva, individualismo (falta de trabajo colaborativo), problemas personales reflejados en el propio trabajo cotidiano, necesidad de que exista una persona en el depto. de coordinación de atención a los alumnos; pero también reflejan a un equipo profesional y de valores.

Al finalizar esta parte del proceso, hubo algunos comentarios en privado de algunos docentes que expresaban lo bueno que había sido realizar este ejercicio. Comentan la importancia de darse cuenta que trabajar profesionalmente y mantener una buena comunicación es lo más adecuado para encontrar valor en las cosas que se realizan como equipo y apoyo entre ellos para que así las cosas puedan salir mejor y de mayor calidad.

Entendiendo, después de elaborar éste diagnóstico, que la problemática se centra en una deficiente comunicación y en poca disposición al trabajo colaborativo por parte de algunos profesores, el proyecto de intervención tendrá como finalidad buscar estrategias para generar mayor compromiso ante la idea de formar parte importante de un equipo de trabajo. Con estas estrategias también se busca demostrar que la comunicación debe sea asertiva, es decir, que se transmita la información de manera más clara directa, firme y respetuosa entre ellos. Esto permitirá tener mayor efectividad en su labor educativa y avanzar en su mejora continua.

A la dirección corresponde vigilar éste clima, “ajustar” y procurar un “buen estado” para que los objetivos del proyecto educativo se logren en un clima de armonía y en un ambiente profesional y sean los docentes ejemplo de voluntad y buenas relaciones. La creación de nuevas estrategias y la innovación en algunas actividades podrán servir como agente de apoyo. Se tiene mucho optimismo que de manera paulatina (porque todo esto será parte de un proceso de cambio) todas estas acciones se reflejen en un mayor compromiso, una mejor comunicación y un mejor trabajo colaborativo cotidiano.

## **CAPÍTULO 3.- MARCO CONCEPTUAL**

### **COMUNICACIÓN Y TRABAJO COLABORATIVO**

#### **Introducción:**

Este capítulo parte se centra en uno de los componentes que nos indica el Modelo de Gestión Educativa Estratégica para la transformación escolar: *el trabajo colaborativo*. Las instituciones presentan siempre algunas problemáticas que se convierten en grandes retos a superar y muchas veces surgen como grandes incógnitas. Qué y cómo cambiarlas es la pregunta. Analizar esta parte del Modelo ayudará a observar, a reflexionar sobre la problemática detectada para poder crear nuevas estrategias y así lograr a través de un proceso los objetivos a los cuales se desea llegar al respecto de la colaboración de los docentes en el trabajo de equipo en la escuela.

Transformar la gestión de la escuela para mejorar la calidad educativa básica es una finalidad del Modelo de Gestión Educativa (MGEE); se trata de un proceso de cambio a largo plazo que tiene como núcleo el conjunto de prácticas de los actores escolares y lleva a consolidar distintas formas de quehacer que permitan mejorar la eficacia, eficiencia, equidad, pertinencia y la relevancia de la acción educativa. Busca contribuir para que se sumen al cambio e implementen formas distintas en sus quehaceres cotidianos, lo que hará posible abrir nuevos senderos para la transformación deseable y efectiva de la escuela de nuestros días (MGEE, 2009)

El presente trabajo es motivado por el gran interés que se tiene de mejorar el aspecto del trabajo colaborativo entre los docentes de la sección secundaria. Se justifica por ser este aspecto uno de los componentes que nos marca el MGEE y busca definitivamente ir a la mejora en la interacción positiva de los mismos miembros del equipo. Además de guiarnos en una tarea fundamental de lograr la participación proactiva y la integración de los que muestran alguna resistencia a los propósitos u objetivos y metas propuestas.

De igual forma, través de la explicación de algunos conceptos, se busca transmitir la relación e importancia que existe entre el trabajo en equipo y la comunicación que hacen que los objetivos que se tengan en común ante algún proyecto se logren mediante un buen trabajo colaborativo. Busca

también ser una base para poder abordar un plan de intervención donde se aplicarán nuevas herramientas y estrategias en el equipo de trabajo de la sección secundaria para reforzar el compromiso de trabajo de sus integrantes y así lograr un mayor nivel de colaboración además de mejorar la comunicación entre los mismos. Será muy importante reconstruir un grupo de trabajo y que sea consciente de su gran labor, que tenga más consciencia de cómo su actuar de manera colaborativa puede ser determinante para llegar a lograr los objetivos propuestos y la calidad que merecen sus propios alumnos.

Los integrantes del equipo de secundaria son heterogéneos: diferente forma de pensar y actuar, diferentes estilos, etc. Cada uno cuenta una historia propia. La interacción es un gran reto. La manera en la cual logren comunicarse (transmitir, comprender) a la hora del trabajo en equipo será muy importante para el avance de lo planeado y la llegada a la meta al final del ciclo escolar.

Una buena comunicación entre los integrantes del grupo será fundamental para enfrentar situaciones críticas, y encontrar al mismo tiempo soluciones adecuadas a los conflictos. La comunicación, por ejemplo, es muy importante para que en un equipo de trabajo interactúe eficazmente entendiendo claramente el rol que juega cada integrante y la parte que le toca desarrollar.

En este escrito se describe lo que son los grupos colaborativos y sus diferentes características, los roles que juega cada una de sus partes y cómo se pueden ir complementando para lograr, como nos sugiere Johnson y Johnson (1989), la armonía, relaciones positivas, buen esfuerzo para el logro, adaptación y una interacción verdaderamente colaborativa.

Las aportaciones de diferentes autores y expertos en la materia, así como el MGEE, nos enriquecerán y se abrirá un panorama más claro sobre los que es el trabajo en cooperación y el papel esencial que juega la comunicación en la interrelación de los distintos miembros dentro de sus equipos de trabajo.

## **Desarrollo:**

Diferentes instituciones, empresas y organizaciones de cara a un mundo cambiante que camina a pasos vertiginosos, van modificando y adaptando sus metodologías y estructuras para permitir que el

capital humano entre a nuevos escenarios a fin de aumentar su calidad, su compromiso con la organización y potenciar así el trabajo en equipo.

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica, por ejemplo, nos habla de la importancia que tiene un grupo colaborativo de trabajo y cómo lleva a la institución a la mejora educativa. Parte de lo siguiente: un equipo que es un conjunto de individuos que presentan habilidades que se complementan; dependen de unos y otros para establecer y cumplir metas compartidas. Cuando suman esfuerzos para resolver un objetivo común anteponen su interés para lograrlo y así consiguen desarrollar una buena comunicación, altos niveles de confianza, cooperación y colaboración.

El trabajo colaborativo apunta a un grupo de personas que deben estar bien organizadas, que tengan claras sus respectivas responsabilidades y sus tareas bien definidas. Deben tener una cultura efectiva de apoyo. Debe posibilitar la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos, confianza, armonía y respeto en las relaciones interpersonales, donde se establezcan acuerdos y se cumplan. El trabajo multidisciplinario coopera en la obtención de resultados excelentes.

“Este componente enfatiza una dinámica de trabajo que caracterice y enorgullezca a los equipos, que hagan trascendentes sus logros y que trastoque aspectos de carácter cultural; razones de peso por las cuales el MGEE incluye al trabajo colaborativo y sus anexos, precedentes que sientan bases y generan perspectivas de desarrollo colectivo, fundamentales en un proceso de mejora.” (MGEE 2009, pág. 65)

Es claro que no todas las personas que integran un equipo son iguales, que el grupo no es homogéneo y que se deben de conjuntar esfuerzos, competencias y habilidades de cada integrante para que el trabajo sea relevante. Además también se habla de la existencia de una verdadera interrelación. En el equipo colaborativo se trabaja juntos para alcanzar objetivos comunes. La esencia de un grupo es la interdependencia entre sus miembros que da como resultado que un grupo sea un *todo dinámico* que funciona de manera tal que un cambio en el estado de cualquiera de sus miembros afecta el estado de cualquier otro miembro.

La interdependencia ha sido analizada y es tema de autores como Johnson y Johnson (1974,1989) cuando hablan de su teoría *de INTERDEPENDENCIA SOCIAL* donde se postula que la forma en que ésta se estructura determina la manera en que los individuos interactúan. Se comenta que interdependencia puede ser positiva (cooperación) en donde hay *interacción promotora*, es decir, que las personas facilitan los esfuerzos del otro por aprender; hay relaciones interpersonales positivas y salud psicológica. También existe la negativa (competencia) que da como resultado una *interacción de oposición* en la que la persona desalienta y obstruye los esfuerzos de los otros.

Va surgiendo la necesidad de buscar nuevas estrategias para dirigir al equipo hacia el verdadero trabajo colaborativo y de cooperación aprovechando las características de quienes realmente se interrelacionan y detectando a los miembros que actúan por interacción de oposición criticando duramente con poca tolerancia y obstruyendo en la obtención de resultados. Así mismo, la comunicación debe reflejar con mayor claridad los procesos a seguir para una labor más práctica y confiable en donde se actúe con más confianza y por convicción.

Los grupos colaborativos presentan interdependencia positiva y esto motiva a la interacción promotora que se caracteriza por:

1. Brindar al otro, ayuda efectiva y eficaz.
2. Intercambiar los recursos necesarios, tales como la información y los materiales y procesar la información con mayor eficacia.
3. Proporcionar al otro, retroalimentación para que pueda mejorar el futuro desempeño de sus actividades y sus responsabilidades.
4. Desafiar las conclusiones del otro y razonar para favorecer una toma de decisiones de mayor calidad y una mayor comprensión de los problemas.
5. Promover el esfuerzo para alcanzar objetivos mutuos.
6. Influir en los esfuerzos del otro para alcanzar objetivos grupales.
7. Actuar de maneras confiadas y confiables.
8. Estar motivado para esforzarse por el beneficio mutuo.
9. Tener un nivel de excitación moderado, caracterizado por un bajo nivel de ansiedad y de estrés. (Johnson y Johnson, 1974, 1989).

En la mayoría de las actividades de trabajo colaborativo, la productividad aumenta cuando las personas se brindan ayuda y el intercambio y el procesamiento de la información se hace más eficaz y eficiente; se estimula al integrante para que aumenten sus esfuerzos y se compromete a alcanzar objetivos de grupo

Otra característica de los grupos con interacción promotora es la posibilidad de ofrecerse retroalimentación sobre la forma en que están cumpliendo sus obligaciones y realizando su trabajo. Si analizamos este punto encontraremos que la comunicación asertiva de la que se habló anteriormente, juega un papel importante. Decir las cosas de una manera clara, firme, directa pero respetuosa ayuda a una retroalimentación positiva, de esta manera se motiva a enfrentar más fácilmente y a aceptar las áreas de oportunidad.

Los grupos de base cooperativos tienen un funcionamiento de largo plazo (por lo menos casi un año) y son grupos de aprendizaje heterogéneos con miembros permanentes cuyo principal objetivo es posibilitar que sus integrantes se brinden unos a otros el apoyo, la ayuda, el aliento que cada uno de ellos necesita para tener un buen rendimiento escolar. Estos grupos permiten que los componentes entablen relaciones responsables y duraderas que los motivarán a esforzarse en sus tareas y a tener un buen desarrollo cognitivo y social.

Los autores Johnson y Johnson y Edythe J. Holubec (1999) sugieren que para que la colaboración dentro del equipo funcione bien, hay cinco elementos esenciales:

1. *La interdependencia positiva.*- En donde cada integrante tiene en claro que los esfuerzos no sólo benefician a uno solo sino a los demás y supone un compromiso con el éxito no solo propio sino de todo el equipo.
2. *La responsabilidad individual.*- Esto supone que cada integrante es responsable de cumplir con la parte del trabajo que le corresponda.
3. *La interacción.*- Será cara a cara debiendo realizar juntos cada labor, compartiéndose los recursos existentes, ayudándose, respaldándose, alentándose y felicitándose unos a otros por el desempeño.
4. *Habilidades interpersonales y grupales.* El trabajo cooperativo es más complejo que el individualista porque se requiere aprender las prácticas interpersonales necesarias para

funcionar como grupo. Los miembros deben saber cómo ejercer la dirección, tomar decisiones, crear un clima de confianza, comunicarse y manejar los conflictos y deben sentirse motivados para hacerlo.

5. *Evaluación grupal.*- Los miembros del grupo deben analizar en qué medida están alcanzando sus metas y manteniendo relaciones de trabajo eficaces. Deben determinar qué acciones de sus miembros son positivas o negativas y tomar decisiones acerca de qué conductas deben modificar o conservar.

¿Por qué los expertos en este tema aseguran que el trabajo colaborativo es conveniente? ¿Por qué insistir en reafirmarlo o recordarlo hacia el interior del equipo de trabajo de la sección? Éstas preguntas pueden ser contestadas con base en lo que dice el documento “El aprendizaje cooperativo en el aula” Síntesis del D.O. del IES “Cinco Villas”. En él los autores Johnson y Johnson y Edythe J. Holubec (1999, pág. 7) responden que es porque

“conduce a manifestar un rendimiento más elevado por parte de los integrantes, mayor motivación para lograr un alto rendimiento, más tiempo dedicado a las tareas, un nivel superior de razonamiento y pensamiento crítico. 2) La cooperación da lugar a relaciones más positivas entre los maestros, relaciones solidarias y comprometidas. 3) La cooperación produce mayor integración social, mejora la autoestima individual y refuerza la capacidad para enfrentar la adversidad y las tensiones” (Holubec, 1999, pág. 7).

Un equipo de tipo colaborativo debe promover una buena comunicación y la transmisión de las ideas. De esta forma los lineamientos y procedimientos a seguir, entre más asertivamente se retroalimenten unos con otros los integrantes, mayor será el éxito que se pueda alcanzar y la motivación que se reflejará en el compromiso propio y con la institución u organización.

En las relaciones laborales desarrolladas en un ambiente de armonía es donde tiene su base una buena comunicación, ya que al convivir gran parte del tiempo los empleados de una empresa se deben sentirse bien en su área de trabajo, por lo que se requiere un ambiente idóneo para que puedan realizar sus actividades sin la intervención de sentimientos que puedan entorpecer su labor. Todo lo anterior va colaborando para que surja un verdadero compromiso y cuando éste existe, surge el verdadero éxito y el buen sabor de la labor cumplida.

Por último es preciso considerar que todo equipo de trabajo está integrado por *individualidades*. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Por lo tanto debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos.

Un equipo de trabajo no adquiere un buen desempeño porque se haya integrado por buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de las partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.

### **Importancia de la comunicación en el equipo colaborativo:**

Hasta ahora se ha hablado de varios factores que se deben contemplar para lograr un equipo colaborativo, sin embargo nos centraremos en un aspecto que debe fluir hacia el interior del mismo que es la comunicación. Una comunicación eficaz entre los miembros de un grupo de trabajo, será fundamental para hacer frente con mayor solvencia a las situaciones críticas, y encontrar soluciones más adecuadas, permitiendo el paso de experiencias, habilidades, capacidades y puntos de vista diversos. Con buenos canales de comunicación habrá una buena sinergia en el equipo, lo que se reflejará cuando trabajen juntos. Todos serán beneficiados por el conocimiento, por las competencias y habilidades y el apoyo de los demás logrando los objetivos y alcanzando una satisfacción del deber cumplido desde lo individual hasta lo grupal.

Entonces será necesario incentivar y fortalecer la comunicación motivando a los integrantes del equipo cualquiera que sea este y con esto se propiciará un óptimo clima laboral que facilitará las relaciones humanas obteniendo así el logro de metas. La confianza, claridad en los procesos y los procedimientos, la retroalimentación de los miembros del equipo de manera asertiva (comunicación asertiva), la escucha activa, serán algunos factores importantes para poder lograr el fin: un verdadero trabajo colaborativo.

Por experiencia podemos caer a la cuenta que los problemas que se generan entre las personas son el resultado de una mala comunicación y es tan fuerte el poder de la misma que puede dar como resultado la larga o corta existencia de una empresa o institución. Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación ya que propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma: “Nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc.” (Adler y Jeanne, 1983 Página 315)

Siendo tan importante este proceso por los alcances que logra tener, es necesario reconocer algunas de las características de la comunicación como a continuación se exponen.

### **El proceso de comunicación y su importancia:**

La comunicación se puede definir como la transferencia de la información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. La comunicación en cualquier circunstancia de nuestras vidas es de vital importancia para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., y de la misma manera se vuelve necesaria dentro de una institución, organización, empresa. En esta vertiente ayuda a:

- Establecer y difundir los propósitos y metas.
- Desarrollar planes para lograr dichas metas.
- Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar procesos y personal.
- Originar un clima de amplia participación.
- Controlar el desempeño de los miembros.
- Influir en la motivación de los miembros.

Para establecer de inicio una buena comunicación es necesario recordar el mismo proceso que permitirá que en el flujo de la transmisión de la idea intervengan varios elementos como se describe a continuación:

1. Emisor (codificador).- Iniciador del proceso de comunicación.

2. Receptor (decodificador).- Individuo que recibe por medio de sus sentidos el mensaje del transmisor. Es importante que se interprete y traduzca el mensaje para que la información tenga sentido. Aquí entra en juego la llamada *escucha activa*.
3. Mensaje.- Información codificada que el transmisor envía al receptor. Se capta y entiende por uno o más de los sentidos del receptor.
4. Canales.- Medio de comunicación entre el emisor y el receptor.
5. Retroalimentación.- Es la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Es la forma de comprobar que el mensaje se recibió y entendió.
6. Percepción.- Es el significado atribuido a un mensaje por un emisor o receptor. Se ve influida por lo que ven los individuos, por la manera en que organiza esos elementos en su memoria y por los significados que les atribuyen. (G. Vargas, 1999, pag.13)

### **Identificadores de la comunicación:**

Una de las reglas de la comunicación es que *no se puede no comunicar*. Si de pronto vemos a una persona sin moverse, sin hablar, nos está comunicando. Son sus identificadores los que comunican.

En los últimos diez años, se ha investigado mucho acerca de lo que comunicamos de manera no verbal. Los psicólogos, sociólogos, antropólogos y lingüísticos han estudiado todos los aspectos del ser humano que tienen una función comunicativa.

Han surgido nuevos términos como la *kinesis* (que describe los movimientos del cuerpo y su significado), la *proxemia* (que describe el uso del espacio) y el *metalenguaje* (mediante el cual nos comunicamos más allá de lo puramente verbal, como los silencios). Como consecuencia, ahora se sabe mucho más de las relaciones interpersonales que antes. El ser humano tiene cinco formas reconocidas de comunicarse y por medio de ellas se reconocen los identificadores:

- a. Visual. ¿Qué trae puesto? ¿Qué colores usa?
- b. Corporal. ¿Cómo se mueve? ¿Se ve seguro? ¿Cómo camina?
- c. Oral. ¿Cómo habla? ¿Tiene algún acento? ¿Cómo es su tono de voz?

- d. Escrita. ¿De qué tamaño es su letra? ¿Tiene buena ortografía, buena sintaxis?
- e. Sensorial. ¿A qué huele una persona? ¿Cómo es su tono muscular al saludar? (G.Vargas, 1999 pag.4)

Éstas son algunas de las preguntas que la mente se hace y se contesta después de algunos segundos de haber visto a una persona. En todo grupo humano los identificadores son importantes ya que comunican a los demás quienes somos lo que queremos ser y hacia donde queremos llegar. Esta información es captada consciente e inconscientemente y tiene una gran influencia en las personas. No se puede pretender ser diferentes de lo que en realidad somos por mucho tiempo.

Todas las personas tienen una identidad, una personalidad. Cuando se quitan las máscaras, cuando se muestran tal como son, descubren, reafirman o reconocen su verdadero yo. De acuerdo a esa identidad muestran *la imagen ideal*. Esta forma de identificar la expresan todos los días a través de los distintos identificadores, pero, ¿qué son ellos? ¿Cuáles son? Todo lo que uno se pone, la corbata, los lentes, el peinado, que tan limpio y a la moda es la presencia y vestimenta... la postura, el saludo, el caminar, los modales, el peinado, etc.

No se puede negar que la mayoría de las decisiones que se toman o la opinión que los demás hacen acerca de otros, están basadas en la información que se envía o se capta de los distintos identificadores. Los expertos en comunicación han estudiado que la percepción que se tiene de los demás es en un 85% emocional, y sólo el 15% es racional (Vargas, 1999, pag.6) La imagen se instaura de dentro hacia fuera. Si no es congruente con la “esencia” de la persona, si no es sincera, de alguna manera esto se nota, se siente. Por lo tanto, no hay nada que sea más persuasivo que una persona auténtica.

Si se toma en cuenta que un grupo de personas que trabaja por un mismo fin presenta diversas formas de ser y diversos tipos de imágenes, es importante pensar que las relaciones interpersonales puedan ser complicadas y deberá tomarse en cuenta el aspecto de reconocer primero la imagen real de una misma para poder entender cómo será posible trabajar colaborativamente cuando no siempre se está considerando la propia imagen real de la persona.

## **Barreras de la comunicación:**

Así bien pueda existir una buena comunicación en base a los elementos anteriormente definidos, también existen barreras en ella. Estas interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje y obstaculizan el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos. Algunas barreras se enumeran a continuación:

- *Barreras Semánticas.* Tienen que ver con el significado de las palabras, con la interpretación que realiza un receptor del mensaje. Lo que su contexto cultural le indica.
- *Barreras Fisiológicas.* Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor del emisor o receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos ya sea en forma total o parcial.
- *Barreras Psicológicas.* Se debe a la deficiencia o deformación por estados emocionales, los sentimientos y emociones del emisor o receptor (terror, tristeza, alegría, etc.)
- *Barreras Físicas.* Las condiciones medio-ambientales como ruido, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, televisor, micrófono, grabador, etc.

## **Comunicación asertiva y trabajo en equipo:**

La Asertividad es una forma de comunicación que permite decir lo que uno piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado, sin agredir u ofender a nadie, ni permitir ser agredido u ofendido y evitando situaciones conflictivas, por esta razón la *comunicación asertiva en el trabajo* es sumamente importante para lograr relaciones agradables aunado a un ambiente de trabajo sano en donde puedan fluir las ideas sin discrepancias y así llegar con éxito al objetivo de cualquier organización. En ocasiones cuando la comunicación no es clara y asertiva se llega a malinterpretar las indicaciones, por lo tanto las actividades que se hicieron no llevaron el enfoque esperado, dando como resultado un conflicto entre personas y organización, vienen las discusiones, que pudiesen evitarse con una comunicación clara que no contenga ruidos que se interpongan en una asimilación exacta, que coadyuvara a que todas las estrategias que se esté planeando desarrollar a favor del trabajo del equipo se logren.

Gracias a la comunicación, los individuos que integran la organización logran entender su papel dentro de ella y así ofrecen mejores resultados. Se obtiene un *trabajo colaborativo* más eficiente, ayuda a obtener un armonioso ambiente laboral y se logran mejores resultados dentro de las diferentes actividades; el equipo se hace sólido, fuerte y está en crecimiento reflejándose en todo el trabajo de la institución u organización. “La comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas. (Bonilla Gutiérrez 1988)

Comunicar es vital; esto pone en claro las líneas a seguir, el perfil que se debe adoptar, cómo y de qué manera debe ser la participación; comunicar en los procesos, en el seguimiento y en la evaluación y retroalimentación y bajo qué reglas guiarse.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo del desarrollo de este capítulo se ha demostrado la importancia de que en grupos de trabajo o en equipos de empresas, organizaciones o instituciones las personas tengan una eficiente comunicación. Sin la base de la comunicación las relaciones laborales se ven envueltas en conflictos afectando de manera negativa la consecución de objetivos. Es claro que en todos los aspectos de la vida humana y en este caso en particular el laboral, se debe prestar una constante y sistemática atención a este factor. Es difícil concebir en una eficiente relación de trabajo colaborativo problemas de comunicación.

La diversidad de maneras de pensar, las problemáticas individuales, los diferentes temperamentos, características, etc., de cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, son en sí un intrínseco potencial problema de comunicación y es por eso que se debe proponer un sistema que unifique la misma y que permita que entre los integrantes exista una interacción promotora la cual propiciará que el intercambio de información fluya de una manera más eficaz y eficiente. Una vez logrado esto, será mucho más fácil el trabajo colaborativo y cada uno llevará a cabo lo que corresponde con un mayor sentido de compromiso dirigiendo sus esfuerzos a la consecución de las metas.

Comentada la importancia de un modelo como el MGEE (Modelo Gestión Educativa Estratégica) que indica la línea a seguir en cuestión de gestión educativa, queda claro que los docentes deben ser conscientes de que en la actualidad las prácticas educativas voltean hacia el trabajo colegiado, hacia la comunicación de tipo asertiva, al liderazgo compartido (que no sólo corresponde al Director), al trabajo de cooperación y colaboración; se necesita una visión hacia objetivos comunes para transformar actitudes y enseñanza y con ello llegar a la calidad educativa y a la trascendencia que pide la UNESCO.

Las líneas de acción, propósitos, estrategias y actividades creadas en un plan de intervención para atacar la problemática que se presenta como tema a abordar al inicio del presente documento, deberán tomar como referencia, entre otros, los conceptos de comunicación y trabajo colaborativo con la finalidad de ir creando un ambiente propicio y una mejor relación entre los docentes.

Las líneas a seguir deberán ser claramente comunicadas para que los esfuerzos den fruto y se promueva un ambiente de trabajo por cooperación, una participación activa en donde los miembros del equipo trabajen en armonía en ofrecimiento de la mejora de la calidad educativa y un clima laboral en donde las fortalezas aumenten y las áreas de oportunidad se vean minimizadas.

Finalmente se comenta que mediante la elaboración del presente marco conceptual ha quedado una idea más clara sobre la manera en la cual se irá trabajando el Plan de Intervención que tiene como meta formar equipo colaborativo en la secundaria del Colegio Fray Luis de León así como propiciar ambientes de verdadera escucha y comunicación asertivas.

Los conceptos y herramientas que presentan los diferentes autores quienes han investigado y aportado sobre estos temas, apoyarán en la consecución de objetivos tanto individuales como de equipo para la debida transformación de un problema que, si no bien existe en todos los docentes, si afecta por minoría el desarrollo de objetivos y la consecución de metas de la Sección.

Recordemos que en el plan de intervención la problemática a abordar es precisamente la falta de disposición de algunos docentes para trabajar en colaboración y la comunicación asertiva en el equipo.

Es necesario *construir equipo* y que queden en claro todas las funciones que se van a realizar durante el ciclo escolar, la manera en que se debe proceder ante las múltiples tareas que conlleva una sección como la nuestra y el compromiso para hacer fuerza para la consecución de metas propuestas.

## **CAPÍTULO 4. PLAN DE INTERVENCIÓN**

### **DEFINICIÓN FUNDAMENTADA DE LA INTERVENCIÓN**

Se presenta a continuación una breve explicación de las líneas que van a dirigir el plan de intervención mismas que encontraremos en el cuadro titulado *Líneas de Intervención* que se adjunta al presente trabajo.

#### **El Problema:**

El problema es que falta en algunos docentes la conciencia del trabajo colaborativo, la interacción con los mismos compañeros de trabajo en la consecución de fines comunes. De igual forma debe mejorar el nivel de comunicación y ésta debe ser asertiva, es decir, transmitirse de manera más clara directa, firme y respetuosa entre ellos.

#### **Hipótesis de la Acción:**

A través del establecimiento de un esquema o modelo de trabajo colaborativo, se podrá mejorar el trabajo en equipo y la comunicación, lo que aumentará la efectividad en la labor docente.

#### **Objetivo de la Acción:**

Reforzar el compromiso en cada uno de los integrantes del equipo docente para lograr un mayor nivel de trabajo colaborativo mejorando así la comunicación entre ellos.

#### **Líneas de Acción:**

Dentro del proyecto de intervención se han propuesto líneas de acción que son diferentes actividades que se realizan de modo sistemático y proactivo para lograr los objetivos que se persiguen en el equipo de docentes de la secundaria incidiendo de tal manera que favorezcan el cambio positivo en las áreas de oportunidad detectadas. Dichas líneas creadas para el proyecto de intervención son las siguientes:

### **1) Construcción del grupo de trabajo**

Esta línea significa comenzar por el principio de todo trabajo colaborativo: la construcción del mismo grupo de trabajo. En este caso no es necesariamente comenzar desde cero, pues la mayoría de los integrantes del equipo de trabajo de la secundaria son profesores que ya tienen tiempo ejerciendo ahí su docencia y están bien integrados. También existen otros maestros que, aunque son de nuevo ingreso se han logrado integrar de una manera muy positiva y han hecho equipo desde el inicio. Sin embargo se crea o piensa en ésta línea de acción debido a que existen ciertos maestros que “antiguos” o “nuevos” no tienen disposición al trabajo en equipo o su actitud no es la idónea, haciendo difícil las relaciones o la interacción cuando se trata de cooperar en algún evento o actividad. Ésta línea lleva la intención de continuar generando un grupo en donde todos sus integrantes trabajen de manera eficiente, motivada, interesada y comprometida para lograr conseguir los objetivos planteados.

Hay actividades propias de esta línea de acción en las que se espera que el equipo docente se den cuenta del valor que tiene el “hacer equipo”, el irse construyendo; se pretende hacer conciencia primero que nada del valor que tienen en ellos como personas, en sus familias, en sus trabajos y como comunidad escolar. La primera actividad (aunque no será sólo una en el ciclo escolar) tiene esa finalidad. Posterior a ella viene la conciencia de pertenecer, comprometerse con su labor, tener actitud positiva y motivar con confianza y de manera asertiva a la participación de ellos mismos y de sus compañeros. Responsabilizarse de lo que a cada quien le toca y llevar a cabo los procesos y acciones para el logro de objetivos. Para ello será necesario adentrarlos a lo que es la interacción del verdadero equipo y el trabajo colaborativo a través de actividades de charlas y dinámicas en donde se preste a la comunicación y al compartir de experiencias. Realizando actividades fuera de lo común o creativas con temas sobre actitud, entusiasmo, compromiso, compañerismo, lealtad, respeto, fraternidad, en resumen, los valores fraylos, se tiene que ir despertando el ánimo hacia la verdadera cooperación. Será importante elegir los lugares precisos para la realización de este tipo de dinámicas y por ello se piensa en las instalaciones del seminario, canchas, auditorios, etc.

Por último, la creación de la gaceta electrónica será la oportunidad de ir creando y afianzando mayor comunicación entre los profesores. En el compartir diferentes tópicos en un producto que es responsabilidad de todo el equipo y además publicable hacia la comunidad escolar, se alcanzarán

metas como la colaboración y participación, el intercambio de opiniones y pensamientos; esto hará que se sientan identificados como personas y constructores de su propio equipo.

## **2) Análisis del estado actual y estado ideal del grupo de docentes.**

La línea que a continuación se presenta busca contar con la información necesaria acerca del ambiente actual y su opinión acerca de cómo sería el ambiente ideal para ellos. Todo esto con la finalidad de ver más claramente el camino para poder dirigir a todo el equipo hacia el trabajo de tipo colaborativo y con ello se logre por ende la mejora de la comunicación.

Actividades como cuestionarios se aplican con preguntas dirigidas para encontrar respuestas sencillas pero significativas con respecto a la situación que ellos sienten o perciben acerca del trabajo entre profesores de la secundaria. Al mismo tiempo se pregunta cuál es el tipo de trabajo ideal o las condiciones ideales en las que les gustaría desenvolverse como grupo y equipo de trabajo. Se espera que esta actividad arroje además otras diferentes inquietudes que guardan cada uno de ellos e incluso se pueda detectar hasta en lo que estarían dispuestos a apoyar para conseguir su ideal.

Otra actividad es la charla que se propone acerca de lo que es el trabajo en equipo y colaborativo, esto es una oportunidad para que queden claras las características de lo que es lo anterior y se llegue a una verdadera reflexión del punto en el que se está y a lo que se desea llegar a ser. Tal vez pueda mover emociones, pareceres, sentimientos e inclusive surja algún conflicto que cimbre la realidad de algunos integrantes del equipo y con ello pueda mejorar la comunicación y se trabaje con mayor compromiso entre ellos. Será interesante analizar entre todos los miembros del equipo los carteles o conclusiones en plenaria y saber a qué compromiso están dispuestos a llegar individual y colectivamente. También se espera provocar reflexión en la importancia de trabajar conjuntamente y en cooperación para que esto refleje no sólo en su nivel de profesores y equipo sino en el trabajo con los mismos alumnos y en pro de la mejora en la calidad del servicio que ofrecen como parte de su labor educativa.

**3) Llevar a cabo un esquema de acciones que propicien el desarrollo del trabajo colaborativo entre docentes.**

Para poder generar el trabajo colaborativo es necesario crear grupo, hacer conciencia de lo que es éste tipo de trabajo en equipo y ahora con estas actividades planificadas en la presente línea de acción, se espera que los profesores de secundaria logren progresivamente una interacción positiva como equipo, de manera asertiva, haciendo cohesión, valorando y reconociendo su trabajo ante el logro de objetivos comunes.

Para cada actividad se ha pensado en la creación de equipos poniendo como encomienda la realización de diversos eventos en los cuales tendrán que organizarse para poder efectuar las diferentes logísticas de cada uno de ellos.

Se espera que los equipos designados pongan en práctica su liderazgo y sean capaces de organizarse para poder tener una buena interacción y que su comunicación propicie la coordinación de actividades para que participen y posibiliten el alcance de metas fijas. Que se tenga en claro el objetivo común. Se espera que finalmente se reconozcan unos a otros el trabajo hecho y las metas logradas.

Las actividades propuestas en esta línea de acción presentan diferentes escenarios pues se trata de la organización de eventos importantes. Esto ayuda a que no se sientan como repetitivos. Cada equipo tendrá la oportunidad de aportar lo mejor de sus ideas y su creatividad teniendo libertad de utilizar diferentes tipos de materiales. En la búsqueda de eventos de calidad se generará un mayor compromiso pues se sabe además que pueden ser presenciados por las autoridades del colegio y por los padres de familia.

También se espera que sean capaces (por el mismo compromiso entre ellos) de apoyarse más, comunicarse lo más posible, resolver problemas que surjan de la mejor manera y consensuada. Se ganará un extra importante si los alumnos perciben ese esfuerzo en el trabajo de sus maestros.

Otra actividad dentro de la presente línea de acción será la EXPO Interdisciplinaria (evento académico de mayor importancia calendarizado al final del segundo tercio del ciclo escolar) Ésta será “la oportunidad de oro” cuando se logre conjuntar el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros

del cuerpo docente en un objetivo común. Finalmente se espera que el éxito obtenido sea saboreado por todos y se reconozcan unos a otros el valor de su trabajo. Se irán rescatando actitudes más positivas en algunos de ellos. Una buena oportunidad de descubrir si se ha logrado construir equipo.

#### **4) Evaluación de procesos.**

Esta última línea de acción es de suma importancia porque en ella se planea la manera en que se irá dando seguimiento a todas las actividades propuestas y sobre todo midiendo los avances en logro de objetivos. Todas las actividades están dirigidas al equipo de trabajo de docentes y se espera que al darles seguimiento se vayan obteniendo productos diferentes como: bitácoras de desempeño, hojas de avances, carteles, cuestionarios, etc. que dan una idea si se está trabajando en cooperación o colaboración. El mismo clima laboral se tendrá que percibir de manera diferente.

Al final todos estos materiales arrojarán resultados que nos indicarán si se ha adquirido conciencia de lo que es pertenecer a un grupo, trabajar como equipo colaborativo y de interacción positiva; si cada integrante valora el trabajo del otro y si su comunicación es suficiente o hay que reforzar todo lo anteriormente mencionado.

El seguimiento y evaluación son dos conceptos que no deben faltar en un plan de intervención pues de esa forma se puede ir verificando la realización y consecución de objetivos. No se debe de perder de vista que todo va encaminado a llegar a la mejora en la calidad del equipo de trabajo de la secundaria y que si se logra descubrir el mensaje que se quiere aportar, la calidad se irá dando por añadidura. A continuación y a manera resumida se mencionan cómo se evaluará cada actividad de las diferentes líneas de acción.

#### **Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.1:** Presentación de conferencias sobre desarrollo humano.

**Objetivo del instrumento:** Verificar que el mensaje de la conferencia haya quedado claro en cada uno de los participantes mediante la realización de carteles y materiales elaborados por los mismos docentes donde plasmen las diferentes ideas además de compromisos individuales y grupales como resultado del aprendizaje del tema de la conferencia. Llenado de una bitácora de actuación y desempeño del docente.

**Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.2:** Actividades lúdicas en convivencias, eventos especiales y recreativos con temas dirigidos hacia conceptos como actitud, entusiasmo, compromiso, compañerismo, lealtad, respeto, etc.

**Objetivo del instrumento:** Verificar si se logra una mejor convivencia y un mayor conocimiento entre las personas del equipo de trabajo docente para que aumente su comunicación, interrelación y esto redunde en la mejora del trabajo colaborativo a través de:

1. Hoja de autoevaluación para el docente.
2. Hoja de entrevista.

**Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.3:** Gaceta Electrónica

**Objetivo del instrumento:** Con la participación de los docentes en la elaboración misma de la gaceta se verá la disposición y el trabajo en colaboración. Mediante comentarios en la parte correspondiente del Blog se conocerá la opinión de los docentes al respecto de la gaceta electrónica publicada bimestralmente.

1. Lista de participantes para la edición de la gaceta del mes.
2. Histórico de comentarios en el Blog

**Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.4:** Estatus sobre equipo de trabajo.

**Objetivo del instrumento:** Conocer la opinión del docente al respecto de cómo se percibe dentro de su equipo en relación de su participación y comunicación. Conocer su opinión sobre el estatus actual e ideal del equipo de maestros del que es parte.

1. Hoja de preguntas de indagación sobre:
  - Cómo percibe el docente su participación dentro del equipo de trabajo.
  - Acerca de cómo es al comunicarse con los demás (asertividad)
  - Cómo considera el docente su equipo de trabajo actual y cómo sería su equipo ideal.

**Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.5:** Exposición por parte del director o algún otro docente de un tema que hable sobre trabajo colaborativo involucrando conceptos como comunicación, calidad, servicio, etc.

**Objetivo del instrumento:** Que al docente le queden en claro las características de lo que es el trabajo colaborativo para que a partir de ese concepto haga reflexión y actúe proactivamente a favor del equipo.

1. Hoja de preguntas de reflexión sobre el tema tratado.

**Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.6:** Acompañamiento de un maestro tutor experimentado hacia maestro tutor de nuevo ingreso.

**Objetivo del instrumento:** Comprobar si el nuevo integrante del equipo conoce los procesos llevados a cabo en la sección además de conocer cómo valora el acompañamiento de su tutor compañero. Los rubros a evaluar son:

**1. Uso de Plataforma Educativa Interna:**

- Incidencias
- Captura de calificaciones
- Correos

**2. Procedimiento para entrevistas:**

- Entrevistas hacia padres de Familia
- Entrevistas con alumnos
- Juntas de Padres de Familia
- Sesiones de tutoría

**Instrumento de evaluación:**

**Actividad No.7:** Evaluación de eventos y desempeño del equipo organizador.

**Objetivo:** Comprobar si el equipo de docentes está haciendo trabajo colaborativo en la planeación, organización y ejecución de eventos propios de la sección.

1. Hoja de seguimiento de la organización del evento del equipo responsable.
2. Hoja de evaluación de eventos.

### Instrumento de evaluación:

**Actividad No.8:** Proyecto Interdisciplinario en donde interactúan todos los maestros desde sus respectivas materias. Observaciones con respecto a participación y actitudes.

**Objetivo del instrumento:** Conocer si realmente en uno de los proyecto más importantes del ciclo escolar los profesores son más conscientes del verdadero trabajo colaborativo desde la actitud proactiva, de participación y comunicación.

1. Hoja de seguimiento de la organización del evento por academia.
2. Hoja de evaluación de eventos.

### Propósitos e Indicadores de Gestión:

Cada una de las líneas de acción contempla un firme propósito desde el ámbito de la gestión para poder llegar al logro de objetivos de la intervención y así de esta manera ir encaminando el proceso de mejora. Así mismo con base en ellos se marcan ciertos indicadores que darán la pauta para determinar si el objetivo buscado se ha cumplido. Podemos encontrarlos en el siguiente cuadro A:

### Cuadros de Intervención:

Cuadro A. Correspondiente a los propósitos e indicadores de gestión.

No. DE LÍNEA DE ACCIÓN	PROPÓSITO DE GESTIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN
<b>LÍNEA No. 1</b> <i>CONSTRUCCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO</i>	Lograr la constitución de un grupo de trabajo en los docentes para generar un grupo eficiente, motivado, interesado y comprometido con los objetivos planteados y el trabajo de los demás integrantes del equipo.	Los docentes muestran mayor interés y participación en los eventos y actividades además de que percibe un mejor clima laboral.
<b>LÍNEA No. 2</b> <i>ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL Y EL ESTADO IDEAL DEL GRUPO DE DOCENTES</i>	Contar con un panorama real e ideal de lo que los docentes perciben y desean de su propio equipo de trabajo para saber que líneas tomar en el apoyo al problema detectado.	Interés y participación de los docentes en las actividades planificadas. Se observa mayor compromiso al término de éstas.
<b>LÍNEA No. 3</b> <i>LLEVAR A CABO UN ESQUEMA DE ACCIONES QUE PROPICIEN EL DESARROLLO DEL TRABAJO COLABORATIVO ENTRE LOS DOCENTES</i>	Involucrar al equipo de docentes en actividades de conjunto para lograr una progresiva interacción entre ellos que finalmente los lleven al trabajo colaborativo.	Mejores resultados en los eventos y actividades realizadas además de observar una mejor comunicación y cooperación entre los docentes.
<b>LÍNEA No. 4</b> <i>EVALUACIÓN DE PROCESOS</i>	Evaluar procesos para conseguir resultados de avance en cada una de las actividades propuestas para la mejora.	Resultados de evaluación favorables



A partir de todo lo anterior se presenta en los siguientes cuadros el desarrollo completo del Plan de Intervención. Dicho desarrollo tendrá como finalidad el conseguir la solución a la problemática planteada en el anterior capítulo. El cuadro B presenta las tres primeras líneas de acción y el cuadro C la cuarta línea.

Cuadro B.- Correspondiente a las líneas de acción 1, 2 y 3.

LÍNEAS DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES: que es lo que me está indicando que se está cumpliendo la actividad	EVIDENCIAS O PRODUCTOS: algo tangible
LÍNEA DE ACCIÓN No. 1	ACTIVIDAD 1. Se programarán en diferentes fechas, conferencias donde se toquen temas de desarrollo humano con dinámicas integradas y enfocadas a la participación de todos los docentes. Se podrán utilizar los espacios de día de CTE.	Consejo Académico	Salón de usos múltiples, auditorio, salón de clases, instalaciones del seminario.	Por lo menos tres veces al año.	Papelaría, salón, auditorio, cañón, PC, presentación en Keynotes o Power Point	Se percibe entre los docentes un mejor ambiente de trabajo, disminución de conflictos y actitudes más positivas.	Bitácora de actuación y desempeño del docente.
	ACTIVIDAD 2. Se organizarán actividades lúdicas y eventos especiales recreativos con objetivos definidos y temas dirigidos a saber: actitud, entusiasmo, compromiso, compañerismo, lealtad, respeto, fraternidad, en resúmenes, los valores fríos, en diferentes momentos del ciclo escolar. Se aprovecharán tiempos en los CTE, de fin de semana e inicios de recesos escolares.	Consejo Académico	Sala de trabajo de profesores, sala de usos múltiples, canchas, auditorio.	Trimestralmente	Papelaría, salón de usos múltiples auditorio, artículos de desarrollo humano, motivacionales, científicos, etc.	Mejor ambiente de trabajo. Disminución de conflictos. Actitudes más positivas.	Bitácora de actuación y desempeño del docente. Hoja de entrevista para el docente.
	ACTIVIDAD 3. Se publicará una Gaceta electrónica. Se solicitará apoyo a la maestra del taller de periodismo para definir la estructura y contenido de la misma. Se seleccionará a los participantes procurando en la medida de lo posible que se involucre a la mayoría de los profesores de acuerdo a los tópicos tratados en cada edición.	Consejo Académico, maestra de periodismo	Sala de trabajo de profesores, computadora, ipad.	Cada bimestre	Computadoras, Ipad, documentos o lecturas agustinianas, lecturas o artículos de desarrollo humano, motivacionales, científicos, etc.	Participación de maestros dentro de los tópicos de la gaceta.	Histórico y estadístico de comentarios y visitas en la gaceta electrónica vía correo. Participación de los docentes en la misma entregando documentos con información.
LÍNEA DE ACCIÓN No. 2	ACTIVIDAD 4. Se aplicará un cuestionario a cada uno de los miembros del equipo docente con preguntas dirigidas, solicitando comentarios personales acerca del estado actual y acerca de cómo sería el estado ideal para lograr los propósitos comunes como equipo de docentes de secundaria. Posteriormente se analizarán las respuestas de cada docente. Esto dará dirección a los procesos que se han de elegir en el plan de intervención	Dirección	Oficina de dirección, cubículos de entrevistas, canchas, biblioteca.	Anual	Grabador de voz y cuestionarios hechos previamente.	La misma realización de los encuentros con cada uno de los docentes. Cuestionarios contestados.	Datos obtenidos mediante el cuestionario.
	ACTIVIDAD 5. Se buscará un espacio dentro de uno de los CTE para exponer sobre un tema que presente lo que es un equipo de trabajo, sus características y que es el trabajo colaborativo. Después de la exposición se formará un equipo para comentar y presentar sus conclusiones en plenaria. (presentando canchas presentaciones en Ipad o PC) de cuales creen que son las características del trabajo de su propio equipo en la sección y comparando con lo que para ellos sería el equipo ideal; todo esto reflexionando sobre la propiación y participación del equipo de trabajo actual en la secundaria así como valorar alguna u otra propuesta para llegar a ese ideal.	Consejo Académico	Sala de trabajo de Profesores o sala de usos múltiples del seminario.	Anual	Tema elegido, cañón, Ipad o PC, Papelaría. Presentación del tema en Keynotes o Power Point.	Participación interesada de los integrantes del equipo y comentarios así como sugerencias recogidas durante la sesión.	Rotafolio o presentación electrónica recogida de cada equipo participante sobre sus reflexiones y aptaciones.
LÍNEA DE ACCIÓN No. 3	ACTIVIDAD 6. Se asignará un profesor con preparación, experiencia y actitud para fungir como tutor de uno o dos profesores de reciente ingreso, dará inducción para su desempeño en las diferentes actividades, obligaciones y eventos de la sección. Calendarizará fechas de reunión para su acompañamiento. Dará seguimiento periódico.	Consejo Académico, Profesor designado para el acompañamiento	Sala de trabajo de profesores. Biblioteca.	Anual	Documentos como reglamento interno de trabajo, reglamento de alumnos, ideario, calendario escolar, hojas explicativas del procedimiento de cada departamento, reporte de seguimiento	Se obtiene un reporte de seguimiento entregado a la dirección.	Hoja de reporte de seguimiento.
	ACTIVIDAD 7. Se formarán equipos con todos los profesores para designarles la organización de los diferentes eventos que hay en el ciclo escolar. Deberán trabajar en la logística del mismo, los requerimientos, guardias, etc. ir comunicado al resto de los profesores los avances de la organización y delegando acciones.	Consejo Académico, profesores	Sala de trabajo	Anual	Calendario escolar, hojas de requisición de materiales y espacios, evaluaciones de eventos del ciclo escolar pasado, papelaría, correo electrónico	Se observa buena comunicación, actitud proactiva, entusiasmo, respeto y disponibilidad que hay para seguir la instrucción del líder; todo esto dentro de los tiempos de la organización del evento y la realización del mismo.	Hoja de evaluación de evento.
	ACTIVIDAD 8. Se organizará una EXPO interdisciplinaria que tenga como tema (ej: transversal) el cuidado del medio ambiente. Todos los maestros en todas las materias (incluyendo talleres y actividades artísticas) colaborarán con ideas y trabajo aportado por sus alumnos. Se designará a dos profesores como "cabera" del evento los cuales tendrán que realizar todo lo necesario, ser los que vayan comunicando al resto del equipo los avances del evento y las líneas a seguir. Serán también los encargados de enviar invitación a las autoridades del colegio y a los padres de familia y asignar guardias para ese día así como delegar responsabilidades a cada uno de los miembros del equipo.	Consejo Académico, profesores	Sala de trabajo, salones de clase.	Anual	Hojas de requisición de materiales y espacios, papelaría, correo electrónico.	Se establece buena comunicación, actitud proactiva, entusiasmo, respeto y disponibilidad que hay para seguir la instrucción del líder; todo esto dentro de los tiempos de la organización del evento y la realización del mismo.	Avances y resultados de la organización entregados por escrito a la dirección. Hoja de Evaluación del evento.

Cuadro C. Correspondiente a la línea de acción No. 4 Evaluación de Procesos.

No. DE LÍNEA DE ACCIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA ACCIÓN	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES: que es lo que le me está indicando que se esta cumpliendo la actividad	EVIDENCIAS O PRODUCTOS: algo tangible
LÍNEA DE ACCIÓN No. 4	1	Consejo Académico	Espacio donde se desarrolle la conferencia o charla.	Por lo menos tres veces al año	Hojas de evaluación, plumas	Verificar si los profesores están contestando la hoja de evaluación.	Cartulinas o rotafolios utilizados para vaciado de información. Lista de recepción de hojas de evaluación contestadas.
	2	Psicóloga	Sala de trabajo de Profesores o sala de usos múltiples del seminario. Auditorios.	Bimestralmente	Hojas de evaluación, bitácora de observaciones, cámara de fotos o video, plumas	Verificar si los profesores están contestando la hoja de evaluación. El llenado y análisis de la bitácora de observaciones.	Lista de recepción de hojas de evaluación contestadas. Bitácora de observación completada.
	3	Dirección	Oficina de dirección	Bimestralmente	Pc, papelería, bitácora de observación	Las opiniones y apreciaciones de cada profesor enfocadas a la colaboración de grupo.	Lista de participantes para la edición de la nueva gaceta. Comentarios de correos electrónicos, bitácora de observación.
	4	Dirección	Oficina de dirección	Anual	Cuestionario, plumas	La misma reunión e interacción con lo sprofesores a la hora del cuestionario	Cuestionario contestado.
	5	Consejo Académico	Oficina de dirección, oficina de coordinación, oficina de psicopedagógico	Anual	Materiales elaborados por los profesores, hojas, plumas.	Los conceptos, reflexiones y conclusionesplasmados en el material elaborado por los maestros.	Materiales elaborados por los profesores
	6	Dirección y Maestro Tutor (antiguo)	Oficina de dirección.	Mensualmente	Bitácora de seguimiento, hojas de evaluación.	Observación de las actuaciones de los profesores desigandos para la actividad. Lectura de las bitácoras	Hoja de reporte de seguimiento.
	7	Coordinación	Sala de trabajo de profesores, oficina de dirección	Bimestralmente	Hojas de reporte de avance	Revisión de los reportes de avance del evento para veificar participación de miembros del equipo. Observar la motivación y participación de los docentes ante los diferentes tipos de eventos.	Reportes de avance de eventos.
	8	Dirección y Depto. Psicopedagógico	Oficina de dirección , oficina de psicopedagógico	Anual	Hoja de evaluación	Verificar si los profesores están contestando la hoja de evaluación.	Hoja de evaluación contestada

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en algunas de las actividades que ya han sido realizadas hasta el momento a través del Plan de Intervención. Los indicadores de logro están mencionados y se agrega un comentario extra en cada una de las actividades.

Cabe mencionar que el proyecto se comenzó a desarrollar durante el presente ciclo escolar pero existen algunas actividades en el calendario escolar que no se han podido realizar en el orden establecido del organigrama (documentos anexos) sin embargo éste se mantiene en actualización procurando no mover mucho las fechas con la finalidad de lograr completar el proyecto para finales del año escolar.

### RESULTADOS

#### Actividad No.1

**Indicador de logro:** *Se percibe entre los docentes un mejor ambiente de trabajo, disminución de conflictos y actitudes más positivas.*

**No existen resultados todavía.** Esta actividad se pospuso para el 17 de Diciembre dentro de las actividades de la reunión con los quince tutores de la secundaria. El tema a tratar será “Liderazgo”. En anexos se encuentra la presentación en Keynote.

#### Actividad No.2

**Indicador de logro:** *Se percibe entre los docentes un mejor ambiente de trabajo, disminución de conflictos y actitudes más positivas.*

**No existen resultados todavía.** La actividad está programada para el sábado 19 de Diciembre y consiste en un paseo recreativo con el grupo de profesores. Ya se ha designado a un equipo de profesores (maestros encargados de la organización de festejos del grupo de maestros) para que organicen toda la logística de dicho evento y entreguen avance del proyecto para última semana de noviembre. Esta actividad va en camino.

### **Actividad No.3**

**Indicador de logro:** *Participación de los maestros en los tópicos de la Gaceta.*

**Resultados obtenidos.** El resultado final de esta interesante actividad todavía no ha sido posible tenerlo para su registro. Sin embargo se comenta que los avances han sido muy significativos.

La primera edición de la Gaceta fue modificándose con el paso de las semanas. La comunicación con la maestra de periodismo y su gran disposición permitieron que el avance fuera el correcto. Se hizo extensiva la invitación para participar con sus ideas al profesor de diseño quien dio la sugerencia de que la gaceta fuera a través de un Blog justificando que esto permitiría que los profesores pudieran tener una interacción electrónica en cuanto a sus opiniones sobre esta innovación. La idea fue aceptada. El profesor también se comprometió a realizar el diseño del Blog. Se calcula que para Enero ya pueda salir la primera edición en esta modalidad. La Gaceta en su primera edición quedó terminada a finales de Noviembre y se envió vía correo electrónico a todos y cada uno de los docentes de la sección de secundaria con fecha de 25 de noviembre.

Se recogen como un primer resultado las respuestas vía correo de algunos de los maestros al recibir la gaceta. A continuación se presentan de manera general algunas ideas rescatadas de los comentarios:

- Buena idea como forma de comunicación diferente e innovadora.
- Deseo animoso de algunos profesores de participar para en la próxima edición.
- Una buena manera de saber más sobre la persona del compañero de trabajo.
- Sugerencias de nuevas secciones por parte de los mismos profesores.
- Una forma de trabajar colaborativamente.

Se colocó en la sala de trabajo de maestros una hoja con la explicación de las diferentes secciones de la gaceta con la finalidad de que los docentes del equipo se den cuenta en cuál de ellas pueden participar colaborando con artículos, fotografías, pensamientos, etc. hubo un espacio especial en dicha hoja para anotarse en cualquiera de las secciones mencionadas. Dos de las profesoras sugieren dos nuevas secciones. La propuesta es aceptada y se integrará a la próxima edición. El buen ánimo de varios de los profesores que estamos interviniendo en ella es palpable. Se tiene una alta expectativa con respecto a la participación de maestros del equipo por el tipo de secciones que se

presentan en el documento (el primer prototipo de la primera edición se encuentra en la parte de anexos).

**Comentario:** El interés de varios maestros por participar en la edición No. 2 de Diciembre ha sido una buena evidencia de que se está comenzando a cumplir con el objetivo de esta actividad. No todos los profesores han demostrado su interés pues no se han acercado ni han preguntado nada al respecto. Como conclusión hasta el momento, se puede decir que el indicador de logro se ha cumplido parcialmente. Se tiene la expectativa de que en futuras ediciones haya mayor participación.

#### **Actividad No.4**

**Indicador de logro:** *Cuestionarios contestados.*

**Resultados obtenidos.** Como se puede recordar, el propósito de esta actividad es arrancar desde una perspectiva individual cómo es el sentir de cada uno de los miembros del equipo desde estos momentos. El instrumento utilizado se aplicó a diez maestros y nos permitió recoger las siguientes apreciaciones.

#### Pregunta No.1

¿Cómo considero que ha sido mi participación sabiéndome parte de un equipo?

ASPECTO POSITIVO	ASPECTO NEGATIVO
Buena participación	Deficiente, puedo dar más
Valiosa	
Activa	
De calidad	
Bien desempeñada	
Útil y diferente	
Comprometida	
Alegre	
De escucha y apoyo	

### Pregunta No.2

Soy asertivo cuando me comunico porque...

1	Hablo las cosas para construir una mejor escuela
2	Me expreso con claridad
3	Pienso antes de hablar
4	Soy claro
5	Tengo la capacidad de aceptar mis errores
6	Soy respetuoso
7	Digo las cosas de frente sin embargo en ocasiones no lo soy
8	Busco las palabras adecuadas para expresar lo que siento
9	Tengo apertura
10	Soy abierto cuando hablo y digo las cosas

### Pregunta No.3

¿Cómo percibo a mi equipo HOY?

Ante esta pregunta se percibe a un equipo estresado y con una gran carga laboral, poco tolerante ante la frustración por esta misma razón. Algunos no saben separar lo personal de lo profesional y eso provoca conflictos entre ellos. A pesar de que existieron muchos comentarios de tipo positivo hay algunos docentes que se quejan u opinan que existen compañeros poco asertivos, chismosos y con un recelo ante los triunfos o avances personales. En algunos de ellos prevalece el individualismo sin embargo otros son muy solidarios, alegres, optimistas y con un gran sentido de responsabilidad. También se refleja que es un equipo que necesita mayor comunicación entre sus integrantes.

### Pregunta No.4

¿Cuál sería mi equipo IDEAL?

Después de desmembrar las diversas respuestas de los docentes al respecto de esta pregunta, el equipo ideal es:

- Aquel en el cual me sienta como parte activa y pueda experimentar el gran apoyo de todos los demás.

- Un grupo de compañeros que tengan un gran espíritu de lucha y en el que todos colaboremos con creatividad y dinamismo dentro de las diferentes tareas laborales sin menospreciar el trabajo del otro.
- Donde existan buenas relaciones y se respete y reconozca el trabajo del compañero sabiendo que nadie es perfecto y que se vale equivocarse y levantarse con gran valentía y con humildad reconociendo los propios errores.
- Un equipo en el que la comunicación asertiva y el optimismo nos permita llegar con verdadero compromiso y gran responsabilidad a las metas establecidas.
- Un equipo que promueva las relaciones afectivas y donde la espiritualidad sea lo que primeramente nos mueva para incluir a los demás y verlos como “parte de”. Adaptable a los cambios e inyectado siempre con dosis de buen sentido del humor.

Si englobamos las cuatro preguntas al parecer el equipo cuenta con características muy positivas; en realidad como individuos son muy valiosos pero hay algunos que “no quieren soltar”.

Definitivamente si a esto le sumamos las diferentes personalidades y recordando el capítulo tres en donde se habla de lo que es un trabajo de equipo, no siempre existirá el equipo ideal.

Este cuestionario deja entre ver a un equipo de docentes comprometidos con ellos mismos y con algunos de sus compañeros más que con otros. Sin embargo se percibe el interés y el deseo de lograr resultados mejores en cuestión de la participación, interrelación y comunicación, rubros que son objetivos en este plan de intervención.

Indicador de

**Comentarios:** Se realizó el vaciado de las respuestas que se recogieron a través de un pequeño cuestionario aplicado a 10 de los profesores del cuerpo docente. Esta evidencia nos refleja la opinión de cada uno de ellos al respecto de lo cuestionado.

### **Actividad No.5**

**Indicador de logro:** *Participación interesada de los integrantes del equipo, comentarios y sugerencias recogidas durante la sesión.*

**Resultado inconcluso:** El pasado 30 de Octubre y dentro del espacio destinado a las labores de Consejo Técnico Escolar, se llevó a cabo la primera sesión con respecto a la actividad número cinco. Desafortunadamente el tiempo no fue el necesario para lograr cumplir con toda la actividad preparada. El tema fue en relación al trabajo colaborativo comenzando con una dinámica en donde el mensaje fue: el plus que el maestro tiene y ofrece a sus alumnos y padres de familia como profesor y como persona dentro de su labor educativa. Lo que se rescata de este momento y que no precisamente recoge el objetivo final, pero es parte de él, es el gran ánimo que imperó desde la oración inicial en la mayoría de los maestros. Atentos y participativos expresaron sus pensamientos y opiniones al momento en que se daba la palabra. Desgraciadamente no se recogió el producto final del trabajo que consistía en una pequeña presentación en equipo de los que al parecer era la experiencia del trabajo colaborativo según sus propias conclusiones. El tiempo no fue el mejor aliado debido a que el programa de CTE debía continuar además de que en esa misma semana se nos avisó que se tendría además un taller impartido por una persona del equipo de Sistema UNOi (metodología que se lleva en la secundaria) sobre el uso de plataforma y era importante abrir el espacio para ello. Por más ajuste de tiempo que se intentó realizar, ya no fue posible terminar la actividad completa.

Se comenta que este espacio fue aprovechado para entregar la hoja de cuestionario de la actividad No.4 de la cual si se obtuvo el resultado correspondiente. Se espera que para una próxima ocasión se disponga de tiempo suficiente y no aparezcan imprevistos para retomar la segunda parte del tema (véase en anexos el power point de la presentación correspondiente).

**Comentarios:** Durante la primer parte de esta actividad (truncada por falta de tiempo e imprevistos) los profesores se mostraron interesados y participaron de manera activa en la dinámica que se alcanzó a realizar. Desgraciadamente no se pudo dar la charla en su totalidad.

### **Actividad No.6**

**Indicador de logro:** *Se obtiene un reporte de seguimiento entregado a la dirección. El maestro de nuevo ingreso cuenta con el conocimiento básico sobre lo relacionado a la tutoría y al uso de la plataforma educativa interna.*

**Resultados obtenidos.** Para esta actividad se llevó a cabo el seguimiento de sólo dos personas de nuevo ingreso que se integraron como maestras y tutoras (profesora A y profesora B). A cada una de ellas le fue asignado un compañero profesor-tutor con gran experiencia que se encargaría de ser su coach en relación a todo lo relacionado a la tutoría y al uso de la plataforma educativa interna.

El seguimiento fue realizado desde el mes de Agosto hasta finalizar el mes de octubre (pasada incluso la captura de calificaciones) para asegurar un completo conocimiento en todas las responsabilidades de las maestras. Posterior al llenado del cuestionario se hizo necesaria una intervención de dirección para conocer algunas apreciaciones en relación al trabajo realizado con la finalidad de corroborar personalmente el acompañamiento y recoger de manera verbal algunas otras apreciaciones como el estado de ánimo de la nueva maestra.

#### Resultados del seguimiento de la profesora A:

En general la maestra fue bien asesorada por la tutora que se designó para su acompañamiento. Los resultados de la evaluación y así mismo sus comentarios marcan que tuvo una buena experiencia de coaching por parte de su compañera. Quedó agradecida por la atención brindada pero con todavía algunas dudas que se piensan atender en el transcurso de las siguientes semanas. (Véase evidencias fotográficas en anexos)

#### Resultados del seguimiento de la profesora B:

El horario tan cargado de hora clase no permitió a la tutora dar el debido acompañamiento. Se denotaron algunas inconsistencias en la recepción de la información sin embargo resulta cumplido el objetivo respecto de la información que necesitaba tener la profesora nueva para arrancar el ciclo escolar. Se rescata la buena relación entre las dos maestras y la buena disposición de una con otra al final de la actividad. El acompañamiento continuará en el transcurso de unas cuantas semanas más.

**Comentarios:** Esta actividad no se logró al cien por ciento pues las maestras quedaron todavía con ciertas dudas.

### **Actividad No.7**

**Indicador de logro:** *Se observa una buena comunicación, actitud proactiva, entusiasmo, respeto y disponibilidad al seguir la instrucción del líder o líderes dentro de los tiempos de la organización del evento y la realización del mismo.*

**Resultados obtenidos en el primer evento.** La primera actividad en relación a los eventos que se tienen programados a lo largo del ciclo escolar correspondió al Festejo de Día de Muertos. Esta actividad fue evaluada en dos direcciones:

- 1) Hacia el equipo organizador y la coordinación de alumnos que finalmente es el departamento que se encarga de la logística de todos los eventos de la sección.
- 2) Hacia el equipo de docentes de los cuales fueron encuestados diez de ellos.

De una forma sencilla las encuestas de evaluación arrojaron en general fue un *buen evento*. Los profesores opinaron que se le dio un buen giro al formato en comparación a lo que en años anteriores se había realizado, es decir catalogaron al evento como algo diferente y agradable. Confiesan haber tenido una participación activa y entusiasta con respecto al apoyo solicitado por el comité organizador. Se notó la motivación de algunos tutores más que otros por la manera en que los alumnos presentaron sus trabajos. Sugirieron pequeños cambios en algunos detalles para el próximo año. La mayoría concluyó que el equipo organizador hizo un buen trabajo. La comunicación con el grupo responsable fue catalogada como *buena*.

A continuación se presenta un vaciado de los resultados obtenidos en la evaluación del evento dirigida sólo a los profesores (las preguntas están contenidas en el formato de evaluación correspondiente en la parte de anexos)



Tabla 1. Evaluación de eventos

No. de pregunta	Elección de profesores en los diferentes rubros			
	Deficiente	Regular	Bien	Muy bien
¿El evento fue programado con anticipación?			9	1
¿El tema del evento fue explicado claramente a cada uno de los maestros tutores?		2	5	3
¿El equipo delegó a sus compañeros para fomentar la participación?		3	2	5
¿Se dio seguimiento formal a las diferentes comisiones de maestros?		8	2	
¿El equipo llevó ordenadamente el programa?		3	7	3
¿El equipo se comprometió de principio a fin con la planeación, organización y ejecución del evento?			7	2
¿Se dio seguimiento formal a las diferentes comisiones de maestros?		2	6	

La anterior tabla refleja que la mayoría de las respuestas de los maestros se carga hacia el rubro de *Bien*. Llama la atención la pregunta cuatro que informa sobre la asistencia de padres de familia en el rubro de *Regular*. Se comenta que en esta ocasión no se hizo la correspondiente difusión del evento hacia los padres de familia pero contamos de igual forma con algunos de ellos que se enteraron por sus hijos participantes.

La siguiente hoja de evaluación la contestaron sólo el coordinador de alumnos y el equipo organizador. Reflejando en resumen los siguientes resultados:

- 1) Buena comunicación entre la coordinación y el equipo organizador.
- 2) Atención a los requerimientos del equipo en tiempo y forma (requisiciones de materiales)

- 3) Elaboración y designación de guardias de maestros.
- 4) Designación de comisiones.
- 5) Autorización y adquisición de premios y diplomas en tiempo y forma.

Resumiendo: El evento resultó BUENO. Se reflejó trabajo colaborativo en general y una comunicación aceptable.

**Comentario:** Se detectó buena participación y compromiso del equipo organizador. El resto de maestros colaboró en lo indicado siendo responsables de las comisiones delegadas.

### **Actividad No.8**

**Indicador de logro:** *Se observa una buena comunicación, actitud proactiva, entusiasmo, respeto y disponibilidad al seguir la instrucción del líder o líderes dentro de los tiempos de la organización del evento y la realización del mismo.*

**No existen resultados todavía.** Esta actividad se tiene calendarizada para finales de Marzo y se refiere a uno de los eventos más importante del ciclo escolar. El proyecto interdisciplinario será una gran oportunidad para comprobar si el recorrido hasta esas fechas en este plan de intervención ha valido la pena. Esto por ser un evento que involucra a todos los profesores de la sección desde sus respectivas materias. El trabajo colaborativo y la comunicación estarán poniéndose a prueba.

**NOTA:** Se debe tomar en cuenta que cada actividad se realizará en diferentes tiempos del ciclo escolar. Algunas de ellas son cada mes o cada bimestre, incluso hay algunas que se realizarán una vez al año.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Me complace poder comentar que ha sido una gran experiencia el trabajar con respecto a una problemática específica detectada en el equipo de trabajo de la sección secundaria. Un equipo que tiene una plantilla de gran permanencia y que acepta la mejora continua y el adaptarse a los cambios como parte de su labor docente; de igual forma una plantilla que ha abierto las puertas a los nuevos y jóvenes docentes que impulsan al resto del equipo con sus innovaciones y su entusiasmo.

Haciendo un poco de historia, la problemática que se eligió desde un principio fue dando un giro y esto propició que fuera cambiando el objetivo de intervención que desde un inicio se propuso. Sin embargo algo que prevaleció siempre y que fue detectado y posteriormente elegido como centro del problema fue el tema de la comunicación y el trabajo de tipo colaborativo entre los integrantes. Se concluyó que si no se mejoraba esta comunicación (asertiva) no se avanzaría en lo colaborativo y por esa razón se retomó como tema central del trabajo. Apoyando lo anterior se procedió a realizar las primeras líneas de acción, una de ellas la *construcción del grupo de trabajo* que tiene como objetivo conformación de un equipo utilizando como estrategias una serie de actividades que dirigen hacia la generación de un grupo eficiente e interesado. Una segunda línea de acción da a conocer las expectativas del grupo al referirse a cómo es el “equipo ideal” y deseado por los docentes y esto pone en evidencia una necesidad que había que enfocar para poder comenzar el camino.

El resto de actividades tienen el propósito de lograr que progresivamente los docentes interaccionen como equipo de manera asertiva y positiva, haciendo cohesión, valorándose y reconociéndose ante el logro de objetivos comunes.

Como en todo grupo humano, las relaciones entre los miembros del equipo se ven afectadas por los distintos temperamentos y personalidades; la diaria convivencia se vuelve un reto en el que se decide ser tolerante pues no faltan los conflictos derivados de las situaciones propias de la labor o de situaciones netamente personales. La carga de trabajo no es una justificación válida para la falta de colaboración en algunos eventos, actividades o responsabilidades inherentes al trabajo. Existe un misterioso juego entre algunos docentes cuando demuestran en pequeños detalles su egoísmo y falta de compañerismo por ejemplo: Un profesor se ausenta y se marcan guardias de suplencia. Su

compañero maestro puede criticar la ausencia sin importar la razón de ésta y quejarse de que tiene que atender la guardia designada (que es obligatoria y está dispuesta inclusive en su propio horario) pero cuando él mismo tiene que ausentarse por alguna razón ya no expresa opinión alguna y ni siquiera es capaz de agradecer como lo hacen algunos otros, que al faltar a sus labores, al día siguiente colocan un mensaje en el pizarrón de “gracias por tu apoyo” o inclusive hasta tiene la atención de regalar algún detalle. Con sólo este ejemplo se puede comentar que la balanza de buenas o malas actitudes se carga en ocasiones hacia un lado o hacia el otro y esto debe de atenderse para buscar el equilibrio tendiendo siempre hacia lo positivo. Afortunadamente se entienden estas situaciones pues es un equipo grande y los intereses varían mucho entre ellos.

No todo es quejas y malas caras, por supuesto que existen momentos de convivencia en donde este tipo de actitudes se disipan y viene un sentimiento de solidaridad pues no es que los docentes sean malas personas, más bien hay que entender que cada uno trae consigo de casa su propia carga emocional.

Este equipo es como los engranajes de un reloj fino, donde existen personas afines unas con otras y se comportan como pequeños subgrupos. Lo importante es que esos engranajes siempre estén lubricados (buen clima laboral, relaciones y comunicación asertiva) y tengan suficiente cuerda o batería (automotivación, reconocimiento, convivencia) para que puedan hacer caminar con precisión (trabajo colaborativo) las grandes e importantes manecillas que representan el trabajo y los resultados con los alumnos.

El plan de intervención ha comenzado hace apenas unas cuantas semanas y los resultados que hasta el momento se han recogido *no hablan todavía de un cambio contundente ante la problemática detectada*. Sin embargo con la realización de algunas de las actividades se ha notado interés y se ha trabajado en un ambiente relajado y hasta con buen sentido del humor. Algunos instrumentos de medición han arrojado resultados interesantes: reconocerse por lo menos como personas que se saben comunicar asertivamente y que han puesto de su parte para participar. Se ha visto la camaradería y compromiso y algún integrante considerado como “nocivo” ha cambiado mucho su carácter provocando que otros maestros se acerquen a él con mayor confianza sabiendo que no van a recibir malos modos o malas caras. Con otros integrantes del equipo hará falta trabajar más de cerca. Tal vez

eso sea el comienzo en el logro de objetivos. Cabe mencionar que este plan es susceptible de una mejora continua incluso durante su implementación.

Trabajar en un proyecto de intervención ha sido una experiencia diferente. Se descubre que hay cuestiones o problemáticas que se pueden resolver de manera muy ordenada o sistemática en una organización o institución como es el caso del presente trabajo y esto favorece el logro de objetivos más fácilmente y con una mayor certeza.

Ha sido gratificante poder darse cuenta de que lo aprendido a lo largo de casi dos años de trabajo ha ido rindiendo fruto por el conocimiento adquirido en el tema de los trabajos de investigación o de intervención.

Como alumna, el descubrir nuevas formas de aprendizaje, nuevas herramientas de trabajo, nuevas formas de *comunicación y trabajo colaborativo* junto con los compañeros de maestría, redundan en grandes satisfacciones y en un compromiso mayor con el equipo de trabajo con el que se cuenta y al que se le da dirección como líder de sección.

Coincidencia o no, lo trabajado durante los dos años de maestría tiene mucho que ver con el tema de éste trabajo final; la experiencia vivida en *comunicación* con compañeros y profesores través de los diferentes medios electrónicos (redes sociales, blogs, foros, google docs, Skype, etc.,) y el *trabajo colaborativo* realizado entre los integrantes de esta maestría en cada una de las diferentes materias llevadas a cabo, además del apoyo en todo momento de los profesores, lleva al fuerte compromiso de lograr lo mismo con el equipo de trabajo de la sección secundaria.

Buscar nuevos canales de comunicación y poder lograr la interacción positiva entre los integrantes de una institución es importante para que la labor encomendada sea mejor día a día, año tras año. Un trabajo de intervención de esta naturaleza y precisamente en estos temas puede ayudar a mejorar la calidad del trabajo en equipo y por consecuencia a elevar el nivel de enseñanza de los maestros hacia sus alumnos pues se trabajará con compromiso, entusiasmo, pasión y seguridad pues el clima laboral motivará a todo esto.

*La Dirección de sección cree en su equipo de trabajo y sabe que no existe un equipo perfecto. Sin embargo con visión y a través del Plan de Intervención aquí propuesto y llevando a cabo todas las estrategias de las líneas de acción pensadas, planteadas, bien intencionadas y agregando el factor entusiasmo, pretende reafirmar el carácter del mismo, motivando y generando mayor compromiso primeramente en ellos mismos, hacia sus propios compañeros y directivos y finalmente con sus propios alumnos. Todo esto basado en la hermosa filosofía que permea la institución a la que se pertenece y llevando de frente el lema propio de “La experiencia de Crecer en Comunidad”*

## REFERENCIAS:

- Proyecto Educativo Institucional (PEI), Varios autores, 2014.
- Diagnóstico, Diccionario profesional de Relaciones Públicas y comunicación. CapítuloV. Teobaldo Andrade de Souza, Sao Paulo, 1968.
- Read more: <http://concepto.de/diagnostico/#ixzz3Gvq88Kbv>
- Organización de Congresos y Eventos UTU- Maldonado, José Betancourt y Sandra Caballero, 2012. Video YouTube con 42,105 reproducciones.
- Autoevaluación de Centros Escolares para la Gestión de calidad. DGEP, Dirección de Evaluación de Programas y Estudios Espaciales 2006.  
[www.dgеп.sep.gob.mx:8080/autoevaluación/ACEMMCT.php](http://www.dgеп.sep.gob.mx:8080/autoevaluación/ACEMMCT.php)
- La escuela por dentro. La Etnografía en le Investigación Educativa. Peter Woods (1987)
- Propuestas para una Intervención Educativa. A. Barraza (2010) pag.27
- Slideshare 2008, ANÁLISIS FODA.  
<http://www.slidshare.net/jcfdezmx2/que-es-el-analisis-foda-217430>
- Aprender Juntos y Solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista. Davis W. Jonson y Roger J. Jonson, Buenos Aires (1999).
- La Comunicación, Clave en el trabajo de equipo. MBA y Educación.  
[mba.americaeconomia.com/.../la-comunicación-clave-en-el-trabajo-en-equipo](http://mba.americaeconomia.com/.../la-comunicación-clave-en-el-trabajo-en-equipo)
- La Comunicación. [www.aulafacil.com/administraciondeempresas/Lecc-27.htm](http://www.aulafacil.com/administraciondeempresas/Lecc-27.htm)
- Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. Rosa María Ayón Pimienta.
- La importancia de la comunicación asertiva en el trabajo. Lucy Llama, 2010.
- Más sobre la Imagen del éxito. Gabriela Vargas 1999.
- “El aprendizaje cooperativo en el aula” Síntesis del D.O. del IES “Cinco Villas” Ejem. 2011. David W. Johnson, Roger Johnson, Edythe J. Holubec. Editorial Paidós. Buenos Aires. 1999.
- El proyecto de intervención, Diplomado en gestión urbana. M. Arq. Alfredo Ambriz Tapia.  
[Alfambriz.tripod.com/gestionurbana/proyectointervencion.pdf](http://Alfambriz.tripod.com/gestionurbana/proyectointervencion.pdf)
- "¿Cómo elaborar proyectos de Intervención Educativa?". Arturo Barraza Macías, (2013)

- Trabajo en equipo. Diez Módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. IIPE Buenos Aires. Instituto nacional de Planeamiento de la Educación. Ministerio de la Educación de la nación.
- Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa Escuela de Calidad (MGEE), 2009.
- Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions. Adler y Jeanne, 1983 Pág. 315



## 1- Plan de trabajo

Semana	ACTIVIDAD
Semana del 15 al 19 de Sept.	<p><b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL TRABAJO DE DIAGNÓSTICO /EVALUACIÓN.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de objetivos del trabajo sobre el tema elegido.</li> <li>Informar a los docentes del equipo de secundaria sobre el trabajo de diagnóstico y evaluación en el que se requerirá de su opinión y apoyo para realizar el trabajo de FODA según el tema elegido.</li> <li>Calendarización de los momentos en que se solicitará reunir a grupos formados por tres o cuatro profesores por grado según su horario (incluyendo a algún miembro del equipo académico)</li> <li>Formación de grupos de docentes en basa a sus horarios para las reuniones que se tendrán.</li> <li>Lista previa de fortalezas y debilidades del equipo realizado con el apoyo del equipo académico.</li> </ul>
Semana del 22 al 26 de Sept.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un formato que ayudará a que los profesores tengan mayor idea de cómo acomodar sus aportaciones y sea más sencillo y práctico.</li> <li>Elaboración de lista de profesores que apoyarán con sus aportaciones al trabajo de FODA y ajuste de calendario. de reuniones según sus horarios.</li> </ul>
Semana del 29 de Sept. Al 3 de Oct.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con los grupos de profesores por grado para creación del listado de <b>fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</b> del equipo con base al calendario creado para no interferir en su labor.</li> <li>Vaciado de los resultados de las primeras reuniones en la matriz FODA.</li> <li><b>Presentación al profesor Eduardo del avance del trabajo en espera de retroalimentación</b></li> </ul>
Semana del 6 al 10 de Oct.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con base al trabajo recopilado y a las observaciones del profesor Eduardo, se tendrá una segunda reunión con los grupos de profesores para la creación de <b>estrategias de mejora</b>, presentando la matriz FODA con lo trabajado hasta ese momento. Se procurará que estén reunidos todos en una sola tanda; de no ser posible los diferentes</li> </ul>

	grupos serán acomodados en varios bloques.
Semana del 13 al 17 de Oct.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con grupos de profesores (continuación) para la creación de <b>estrategias de mejora</b>, presentando la matriz FODA con lo trabajado hasta ese momento.</li> </ul> <p>NOTA: ESTE TIPO DE REUNIONES DEPENDE DE LOS TIEMPOS QUE SE TENGAN DEBIDO A LAS LABORES DE LOS PROFESORES Y PUEDE SER QUE SE OCUPE HASTA UNA SEMANA MÁS.</p>
Semana del 20 al 24 de Oct.	<p>SEMANA DE AJUSTE</p> <p>Reestructuración y trabajo de la hoja dos con base a la retroalimentación y sugerencia del profesor.</p>
Semana del 27 al 31 de Oct.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío de trabajo para retroalimentación y sugerencias del profesor Eduardo.</li> <li>Registro de observaciones con base a la retroalimentación solicitada.</li> </ul>
Semana del 3 al 7 de Nov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un <b>Plan de mejora</b> con las estrategias resultantes de las reuniones con los profesores (si es necesario se convocará a una reunión más con este objetivo)</li> </ul>
Semana del 10 al 14 de Nov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío del plan de mejora para retroalimentación.</li> <li>Ajustes del trabajo en general.</li> </ul>
Semana del 17 al 21 de Nov.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de conclusiones y preparación del trabajo final.</li> <li>Entrega de trabajo final.</li> </ul>

**2- Hojas de Trabajo para FODA**

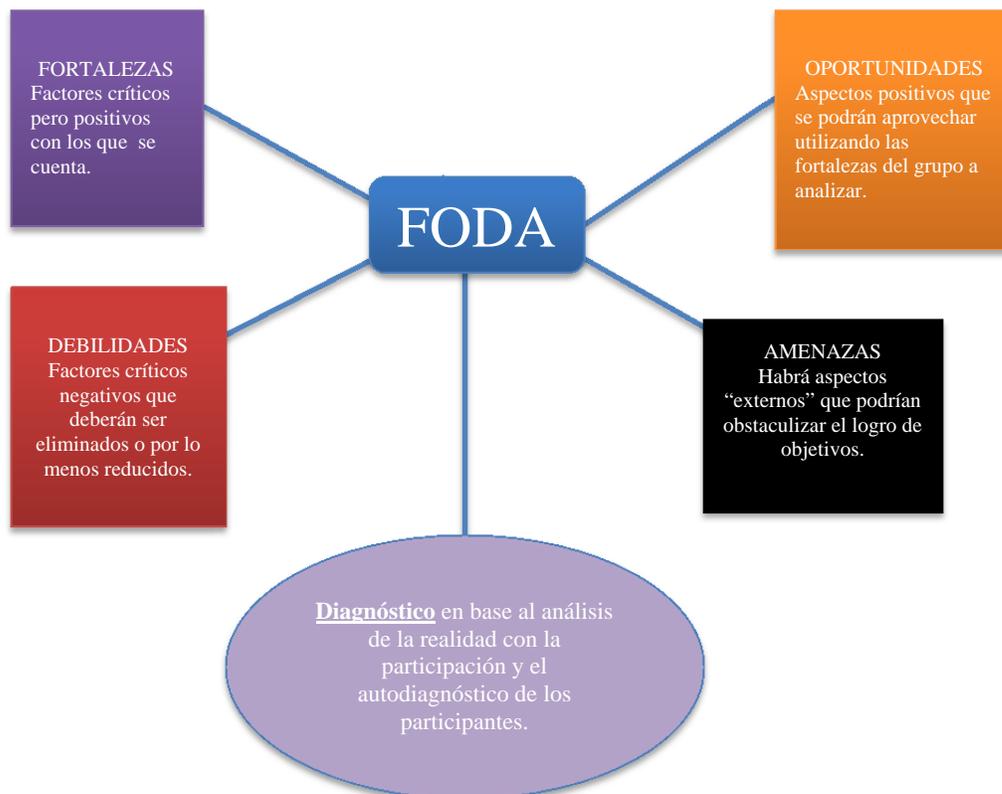
**HOJA DE TRABAJO 1**  
**MATRIZ FODA**

**Nombre del Profesor** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**¿Qué es FODA?**

“Fotografía” de alguna situación que se elige para analizar. Permite analizar las variables para después tomar decisiones estratégicas que ayuden a transformar en algo positivo las debilidades diagnosticadas de una organización, grupo, persona, etc. en base a un plan de trabajo (plan de mejora)

**Objetivo del trabajo de investigación:** Como parte de las actividades y tareas de la maestría que se está cursando se solicita al estudiante realizar una matriz FODA en el centro de trabajo donde se labora con la finalidad de crear una estrategia de mejora, basándose en las fortalezas encontradas y las oportunidades que se presenten. Transformando las debilidades del grupo, equipo, empresa etc. según sea el caso, en áreas de oportunidad y venciendo amenazas que suelen existir como obstáculos se podrá llegar al logro del objetivo: la elaboración del producto final del proyecto consistente en la creación de un plan de mejora continua para la solución de alguna posible problemática.



Con base en lo explicado anteriormente y con ayuda de tu experiencia, criterio y opinión personal, anota lo solicitado en los siguientes cuadrantes.

Toma en cuenta el tema que se está trabajando, el contexto laboral en el que te desarrollas, las experiencias vividas dentro de tu equipo de trabajo y sobre todo considera la veracidad de tu información.

Al final del diagnóstico entrégalo a la persona correspondiente. Seguramente habrá otra etapa en la que se solicitará nuevamente tu apoyo y valiosa opinión y colaboración.

**TEMA: RELACIÓN, TRABAJO COLABORATIVO Y COMUNICACIÓN ENTRE EQUIPO DE DOCENTES DE SECUNDARIA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

## HOJA DE TRABAJO II **JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES OBTENIDAS**

**Nombre del Profesor** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

Después de leer detenidamente lo que ha resultado de tu aportación en la hoja de trabajo I (matriz FODA) deberás jerarquizar cada una de las menciones que surgieron del ejercicio anterior en cada una de las variables. Este paso será importante para poder trabajar en los aspectos más relevantes que nos permitan posteriormente crear una serie de estrategias para transformar las debilidades más notorias en fortalezas aprovechando nuestras oportunidades.

Como apoyo para lo que se va a realizar en esta Hoja de trabajo III te comparto una definición sencilla de lo que es JERARQUIZAR: “La palabra jerarquizar es usada en nuestro idioma para referir a la acción a partir de la cual ordenamos, organizamos cosas, siguiendo un determinado criterio y yendo de lo más a lo menos trascendente. Esta jerarquización, tal como se llama al proceso de ordenar de la manera indicada dejará organizada las cosas en cuestión, por grados o clases.”

A continuación se presenta la matriz FODA, resultado del trabajo anterior para poder trabajar sobre él.

<b>FORTALEZAS:</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROFESIONALISMO</li> <li>• RESPONSABILIDAD</li> <li>• MAESTROS CAPACITADOS CON CONOCIMIENTO DE SU MATERIA.</li> <li>• ESTILO PROPIO</li> <li>• CREATIVIDAD</li> <li>• ENTUSIASMO</li> <li>• VOCACIÓN</li> <li>• INNOVACIÓN</li> <li>• TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>• CAMARADERÍA</li> <li>• CAPACITACIÓN CONTINUA</li> <li>• REUNIONES DE GRADO</li> <li>• COMUNICACIÓN ENTRE LA MAYORÍA DE DOCENTES</li> <li>• LA COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES ES CORDIAL, HUMANISTA Y ASERTIVA</li> <li>• CONSEJOS TÉCNICOS PROVECHOSOS</li> <li>• REUNIONES DE TUTORES EFECTIVAS</li> <li>• APOYO EN EL USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE PARTE DE DIRECTIVOS HACIA DOCENTES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PUNTUALIDAD</li> <li>• NUEVOS COMPAÑEROS EN EL AMBIENTE LABOORAL</li> <li>• RECONOCIMIENTO DE LOGROS ENTRE COMPAÑEROS Y DIRECTIVOS</li> <li>• CURSOS DE CAPACITACIÓN</li> <li>• ACTITUD DE COLABORACIÓN EN SITUACIONES Y EVENTOS EXTRAORDINARIOS</li> <li>• MEJORA CONTÍNUA</li> <li>• APERTURA DE DIRECTIVOS A LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS DE LOS DOCENTES</li> <li>• RETROALIMENTACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES SOBRE EL TRABAJO REALIZADO</li> <li>• CONOCER Y VIVIR VALORES (Respeto, Solidaridad y Responsabilidad), MISIÓN Y VISIÓN DEL COLEGIO</li> <li>• COMUNICACIÓN ASERTIVA EN SALA DE MAESTROS Y CUALQUIER OTRO LUGAR EN EL COLEGIO</li> <li>• DETECTAR CUALIDADES Y APTITUDES DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS Y POTENCIARLAS EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EFICIENTAR Y HACER PRÁCTICO EL TRABAJO</li> <li>• PROPICIAR PROYECTOS INTERDISCIPLINARIOS</li> <li>• ESTRECHAR VÍNCULOS DE COMUNICACIÓN ENTRE DOCENTES</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FALTA DE UN COORDINADOR (A) DE ATENCIÓN A LOS ALUMNOS</li> <li>• SE TOMA PARTIDO</li> <li>• SE HACEN SUPUESTOS (Chismes)</li> <li>• FALTA DE PRUDENCIA</li> <li>• COMPARACIONES</li> <li>• INCONGRUENCIA ENTRE LO QUE SE EXIGE A LOS ALUMNOS Y EL SER Y ACTUAR COTIDIANO DEL DOCENTE</li> <li>• TOMAR LOS COMENTARIOS DE MANERA PERSONAL</li> <li>• CRÍTICA DESTRUCTIVA Y FALTA DE RECONOCIMIENTO ENTRE ALGUNOS COMPAÑEROS</li> <li>• FALTA DE TRABAJO COLABORATIVO</li> <li>• BAJA INTEGRACIÓN DE ALGUNOS DOCENTES CON EL RESTO DE SUS COMPAÑEROS</li> <li>• AFAN PROTAGÓNICO DE ALGUNOS DOCENTES</li> <li>• NO SE VERIFICA LA INFORMACIÓN Y SURGEN SUPUESTOS</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTO DEL NÚMERO DE ALUMNOS SIN PREEER LAS NECESIDADES QUE ESTO IMPLICA PARA LA PLANTA FÍSICA Y DOCENTE</li> <li>• PLATAFORMA TECNOLÓGICA INSUFICIENTE PARA EL NÚMERO DE USUARIOS.</li> <li>• CONFLICTOS PERSONALES DE ALUMNOS</li> <li>• RESISTENCIA AL CAMBIO Y A LA MEJORA CONTINUA</li> <li>• FALTA DE APOYO DE PADRES DE FAMILIA</li> <li>• FALTA DE APOYO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DEL COLEGIO QUE DERIVA EN DESMOTIVACIÓN</li> <li>• CARENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS QUE DERIVA EN DESORIENTACIÓN EN NUEVOS DOCENTES</li> <li>• CAMBIOS DE ÚLTIMA HORA EN EL CALENDARIO DE ACTIVIDADES ESCOLARES</li> </ul>

Para tu jerarquización utiliza el cuadro que a continuación se presenta. Una vez terminada esta tarea analizaremos cuales son las fortalezas, las oportunidades y las debilidades principales y procederemos a crear una serie de estrategias para poder transformar estas últimas en acciones favorables que mejoren las relaciones, la comunicación y el trabajo colaborativo del equipo de trabajo, lo cual ha sido el tema a tratar en éste diagnóstico.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS

### HOJA DE TRABAJO III CREACIÓN DE ESTRATEGIAS

**Nombre del Profesor:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

Después de leer detenidamente lo que ha resultado de tu aportación en la hoja de trabajo I (matriz FODA) elige 3 debilidades que consideres muy importantes detectadas y escribe para cada una de ellas algunas acciones o estrategias que sugieras en afán de convertirlas mediante un plan de mejora en fortalezas.

Recordemos que el tema tratado es “Relación, trabajo colaborativo y comunicación entre equipo de docentes de secundaria”

**Algunos aspectos que puedes considerar son:**

- Que el equipo cuenta con fortalezas que pueden potencializarse y así ayudar al logro de objetivos.
- Las oportunidades se pueden aprovechar pues son factores que ayudan a reforzar o a transformar.
- Analizar qué amenaza a las fortalezas que sea un obstáculo para el logro de los objetivos.

Si es necesario vuelve a leer la matriz para ayudarte a tener más clara la idea de lo que se pretende y puedas sacar tus estrategias con mayor facilidad. Anota en el siguiente cuadro:

DEBILIDAD DETECTADA PARA TRANSFORMAR EN FORTALEZA	ESTRATEGIAS
1 <sup>a</sup> .	
2 <sup>a</sup> .	
3 <sup>o</sup>	

### 3- Hoja de Entrevista

#### PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

1. ¿Consideras importante la relación personal entre los docentes para el logro de objetivos del trabajo de la secundaria?
2. A tu criterio, ¿cuáles pueden ser algunas fallas de comunicación entre docentes que afecten a la hora de trabajar en equipo colaborativo para alguna actividad o proyecto?
3. ¿Consideras que los profesores del equipo son profesionales y que eso puede apoyar a la hora que surgen problemas en un trabajo colaborativo?
4. En tu opinión, ¿todos los profesores del equipo se relacionan positivamente?
5. De los valores que se manejan en nuestra escuela, ¿Hay alguno que sientas que falte reforzar para mejorar la relación entre profesores, si es que hace falta reforzarla?
6. ¿Recuerdas alguna experiencia o has sabido de alguna en la cual algunos docentes no hayan respetado el trabajo de los demás o hayan tenido algún tipo de dificultad entre ellos?
7. ¿Consideras que la comunicación en el equipo es asertiva? Sí, no y porque.
8. ¿Cuál considerarías tu mejor aporte para reforzar las buenas relaciones y la comunicación en tu equipo de trabajo?
9. ¿Crees que haga falta que entre los profesores se reconozcan el éxito y las actitudes positivas?  
¿En qué ayudaría?
10. El lema del colegio es “La experiencia de crecer en comunidad”, en tu opinión, ¿consideras que la mayoría de los compañeros docentes de la secundaria cumple con él?

## **Entrevista 01**

Realizada a informante 1, Psicóloga de la sección secundaria.

Fecha: 18 de Noviembre de 2014

**PREGUNTAS:**

**1. ¿Consideras importante la relación personal entre los docentes para el logro de objetivos del trabajo de la secundaria?**

Sí, es importante debido a la necesidad de realizar trabajo colaborativo de manera frecuente, especialmente al tratarse de profesores del mismo grado. Se requiere estar abiertos a recibir comentarios y dispuestos a hacer aportaciones de información útil para los objetivos. Esto implica la suficiente valoración del otro y empatía para escuchar abiertamente.

**2. A tu criterio, ¿cuáles pueden ser algunas fallas de comunicación entre docentes que afecten a la hora de trabajar en equipo colaborativo para alguna actividad o proyecto?**

La falta de tolerancia de los diferentes estilos personales, ya que llega a haber juicio y descalificación.

La falta de asertividad puede afectar, si no se habla francamente de lo que en realidad se considera importante.

Una percepción equivocada de la jerarquía al emitir algún mensaje desde la postura de “saber más”.

La actitud indiferente que frena la participación y el cumplimiento de compromisos.

El desorden al momento de comunicar, por ejemplo las interrupciones frecuentes que no permite terminar de hablar de un asunto cuando ya se está planteando otro. Esto tiene que ver también con no estar mostrando valores como la prudencia y la organización y el respeto por lo que el otro dice. Aunado a la falta de límites de quien escucha de manera intermitente y no marca el momento en que puede escuchar la siguiente intervención o comentario.

**3. ¿Consideras que los profesores del equipo son profesionales y que eso puede apoyar a la hora que surgen problemas en un trabajo colaborativo?**

De manera general, considero que sí son profesionales, ya que la mayoría cuentan con varios años de experiencia y se conducen con integridad.

**4. En tu opinión, ¿todos los profesores del equipo se relacionan positivamente?**

No, existen elementos del equipo que han dado muestra de intolerancia, crítica destructiva y falta de compromiso.

**5. De los valores que se manejan en nuestra escuela, ¿Hay alguno que sientas que falte reforzar para mejorar la relación entre profesores, si es que hace falta reforzarla?**

Considero que la relación del grupo de profesores puede mejorarse, como la relación de cualquier grupo humano, ya que existe siempre la posibilidad de un mejor desarrollo del potencial de cada persona. En el caso del grupo de profesores de secundaria, sería benéfico procurar mejorar el valor de la interioridad, a fin de encontrar la realización del sentido de vida en la actividad laboral que se lleva a cabo.

**6. ¿Recuerdas alguna experiencia o has sabido de alguna en la cual algunos docentes no hayan respetado el trabajo de los demás o hayan tenido algún tipo de dificultad entre ellos?**

Sí, cuando hay críticas o descalificación que se expresa de manera indirecta. También cuando hay indiferencia y falta de compromiso.

**7. ¿Consideras que la comunicación en el equipo es asertiva? Sí, no y porque.**

En ocasiones no lo es, ya que algunos profesores guardan silencio en lugar de decir lo que realmente piensan. En ocasiones se expresa el desacuerdo en el momento erróneo, de la manera errónea y a la persona errónea.

**8. ¿Cuál considerarías tu mejor aporte para reforzar las buenas relaciones y la comunicación en tu equipo de trabajo?**

Procuró dar un buen ejemplo pues me exijo a mí misma ser asertiva, prudente y no juzgar.

**9. ¿Crees que haga falta que entre los profesores se reconozcan el éxito y las actitudes positivas? ¿En qué ayudaría?**

Sí, sería de mucha utilidad expresar reconocimiento para crear mejores relaciones interpersonales, ya que estas muestras de aprecio por lo que el otro es y por lo que el otro hace, permiten una mejor actitud para comunicar, una mayor satisfacción y sentido de pertenencia.

**10. El lema del colegio es “La experiencia de crecer en comunidad”, en tu opinión, ¿consideras que la mayoría de los compañeros docentes de la secundaria cumple con él?**

Sí es la mayoría de los maestros, quienes expresan sentirse parte de la comunidad, apreciando lo que representa el grupo que conforman, procurando el bien común y la realización del objetivo que se comparte.

## Entrevista 02

Realizada a informante 2, Profesor de la materia de Física.

Fecha: 18 de Noviembre de 2014

### PREGUNTAS:

1. **¿Consideras importante la relación personal entre los docentes para el logro de objetivos del trabajo de la secundaria?** Desde luego es de sobremanera importante, todos debemos tener claro que de manera automática podemos caernos bien o todo lo contrario, no podemos cambiar a las personas, es más, alguien nos puede caer mal sin que podamos decir la razón, por ello es muy pero muy importante, procurar y madurar la mentalidad sana de convivir y de llevarnos bien entre todos.
2. **A tu criterio, ¿cuáles pueden ser algunas fallas de comunicación entre docentes que afecten a la hora de trabajar en equipo colaborativo para alguna actividad o proyecto?** La mala costumbre de querer mandar y el miedo en algunos y la resistencia en otros de pedir ayuda.
3. **¿Consideras que los profesores del equipo son profesionales y que eso puede apoyar a la hora que surgen problemas en un trabajo colaborativo?** Sí, son altamente profesionales pero como todo, tenemos capacidades y/o gustos diferentes, es necesario aprovechar las potencialidades reales y no pedir peras al olmo.
4. **En tu opinión, ¿todos los profesores del equipo se relacionan positivamente?** Sí, a su manera y de acuerdo a su educación pero sí, esto es, unos discuten, otros aclaran, otro simplemente no dicen nada, etc.
5. **De los valores que se manejan en nuestra escuela, ¿Hay alguno que sientas que falte reforzar para mejorar la relación entre profesores, si es que hace falta reforzarla?** Existe

respeto, amistad, libertad, somos más o menos fraternos a través de la solidaridad, tenemos espacios de interiorización, procuramos la oración. Más que reforzar es mejor procurar no retroceder en los ya construido.

6. **¿Recuerdas alguna experiencia o has sabido de alguna en la cual algunos docentes no hayan respetado el trabajo de los demás o hayan tenido algún tipo de dificultad entre ellos?** Diferencias siempre han existido, pero de algún modo cada quien a su estilo, no ha dejado a nadie a solas jalando o empujando la carreta magisterial a la par.
7. **¿Consideras que la comunicación en el equipo es asertiva?** Sí, no y porque. Cada vez es más asertiva desde que aprendimos lo es la asertividad, la empatía y la conciencia por el otro y lo practicamos.
8. **¿Cuál considerarías tu mejor aporte para reforzar las buenas relaciones y la comunicación en tu equipo de trabajo?** Cada quien tiene algo que aportar, bueno o malo, y todos nos podemos fijar en las aportaciones de los demás para hacerlas nuestras. Siempre la mejor aportación es la del ejemplo, el cumplimiento y el buen humor.
9. **¿Crees que haga falta que entre los profesores se reconozcan el éxito y las actitudes positivas? ¿En qué ayudaría?** Ayudaría, pues a todos nos encantan las palmadas en la espalda, pero es importante ser prudente pues algunas personas pueden considerarse discriminadas y ofendidas al no ser reconocidas y creerse con derecho. Por desgracia somos medio envidiosos.
10. **El lema del colegio es “La experiencia de crecer en comunidad”, en tu opinión, ¿consideras que la mayoría de los compañeros docentes de la secundaria cumple con él?** Sí, si en algún rubro del medio laboral hay solidaridad, desde luego es en el de los maestros. Al trabajar en dos escuelas tengo la oportunidad de poder comparar, y realmente hay un ambiente de entendimiento y vida en común.



**5- Instrumentos de Evaluación**

**LINEA DE ACCIÓN 1**

**BITÁCORA DE ACTUACIÓN Y DESEMPEÑO DOCENTE**

Nombre del profesor:

Periodo en el cual se ha realizado la observación:

**Hoja para llenado exclusivo del Director**

A continuación se anotan algunas características detectadas en el docente con respecto a:

1. Actitud en general. Anotar si se ha visto algún cambio positivo en las actitudes del docente en general en su proceder cotidiano.

2. Compromiso en eventos (especificar en cuales). Observar si el docente se ha ido involucrando y ha apoyado los eventos y actividades desinteresadamente sabiendo lo importante que es su intervención como parte de un equipo de maestros Fraylos.

3. Participación en actividades. Si se ha involucrado por lo menos en las que le tocan con entusiasmo y alegría.

4. Convivencia con sus compañeros de trabajo. Observación sobre cómo el docente se relaciona con sus demás compañeros.

5. Resolución de algún conflicto (con compañeros de trabajo). En caso de que surgiera algún conflicto de tinte personal, anotar cuál es la reacción del docente y si es capaz de solucionarlo por sus propios medios con asertividad.

6. Comentarios extras:

---

NOMBRE Y FIRMA DEL DIRECTOR

## EVIDENCIA DE PLÁTICA

Se presenta la evidencia de la charla que se el próximo 17 de Noviembre según cronograma de actividades de intervención.

1



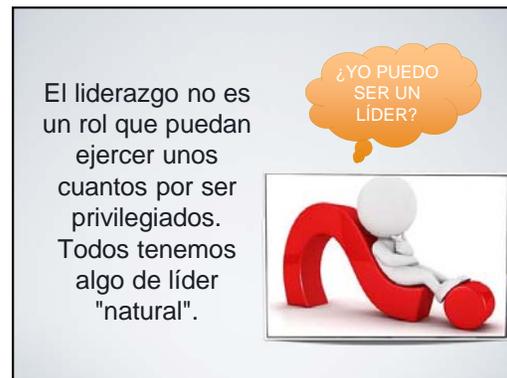
2



3



4



5



6

- Algunas Definiciones**
- Capacidad que se tiene para influir en un conjunto de personas haciendo que este equipo trabaje para el logro de metas y objetivos.
  - Capacidad de tomar la iniciativa para convocar, promover, incentivar, motivar o evaluar a un grupo.
  - Capacidad de influir en un grupo de personas para conseguir un fin valioso, común y humano.



7

**CARACTERÍSTICAS  
DE UN  
LÍDER**



8

**Disponibilidad y Accesibilidad**

- Presente y en contacto con su gente. Reconoce necesidades y responde a ellas lo antes posible.
- Mantiene política de puertas abiertas buscando incentivar la comunicación.
- Crea ambiente donde la apertura y la honestidad fluyen de manera natural y sin reproches.

9

**Uso apropiado de la autoridad**

- Tiene sensibilidad para el uso adecuado de la misma.
- No la usa como posición para divertirse, abusar o dominar a los subordinados.
- El poder de su posición lo usa con sabiduría y de acuerdo a como las circunstancias lo requieran.



10

**Automotivación y Desarrollo**

- Plantea metas para motivarse a sí mismo y a los otros.
- Actualiza su conocimiento y habilidades para mantenerse capacitado en su campo.
- No sólo se motiva en su desarrollo personal, si no que busca también el de los que le rodean.

11

**Mantiene la motivación y el Espíritu de Equipo.**



- Proporciona incentivos para mejorar el rendimiento.
- Reta a su equipo para lograr una mejor calidad en su trabajo.
- Crea identidad de equipo.

12

**Comunicación clara y efectiva**

- Comunica claramente los objetivos y procedimientos de una tarea.
- Propone metas alcanzables, resultados medibles y muy objetivos.





13



14



15



16

**LÍDER AUTOCRÁTICO**

El liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal.

17

**LÍDER LÍDER BUROCRÁTICO**

Los líderes burocráticos hacen todo según "el libro". Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

18

**LÍDER CARISMÁTICO**

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás. Tienen a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.



19

**Esta** expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo es efectivo cuando los miembros del equipo tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Los mandos no ejercen suficiente control.

**LÍDER  
LIZZES- FIRE**

20

**LÍDER  
DEMOCRÁTICO**



A pesar de que es el que toma la última decisión, invita a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

21

**LÍDER ORIENTADO  
A LAS PERSONAS**

**Es** el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.



22

**LÍDER ORIENTADO  
A LA TAREA**

**Los** líderes altamente orientados a la tarea, se **focalizan** solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.



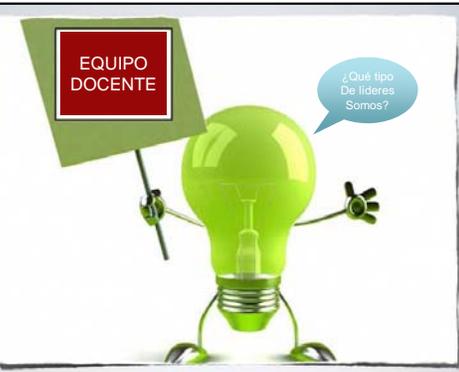
23

**Este** término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

**LÍDER NATURAL**

24

**EQUIPO  
DOCENTE**





25



26



27



28



## **LINEA DE ACCIÓN 2**

### **AUTOEVALUACIÓN DEL DOCENTE**

Nombre del profesor: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Haciendo una reflexión sobre tu actuar cómo compañero de trabajo, contesta marcando con una “X”:

	SI	NO	A veces
1. Procuo un buen ambiente de trabajo entre los compañeros de mi equipo.			
2. Por mis actitudes mis compañeros me reconocen como una persona servicial y atenta a las necesidades de los otros.			
3. Brindo apoyo a cualquiera de mis compañeros de trabajo cuando lo requieren sin importar si me llevo más o me llevo menos con él.			
4. Soy asertivo en mis comentarios cuando me refiero a alguien.			
5. Respeto a los compañeros que no tienen el mismo tipo de ideas que yo.			
6. Tengo buen ánimo.			
7. Verifico la información que me llega (“chisme”) antes de emitir un juicio.			
8. Resuelvo mis conflictos de manera pacífica y sin meterme en mayores problemas.			
9. Considero que soy un compañero confiable.			
10. Procuo la CONVIVENCIA PARA LA PAZ en mi lugar de trabajo.			
11. Amo lo que hago en mi lugar de trabajo.			

\_\_\_\_\_  
Firma del profesor

## ENTREVISTA CON EL DOCENTE

Nombre del profesor:

Periodo en el cual se ha realizado la observación:

### Hoja para llenado exclusivo del Director

1. ¿Qué te pareció el tema tratado en la plática?

2. ¿Ha motivado algunas áreas de tu persona?

3. ¿Cómo podrías aplicar los puntos que fueron de tu interés a tu vida personal?

4. ¿Crees que esta plática influya en tu quehacer docente? ¿Cómo?

5. ¿Crees que te haya dado herramientas para poder trabajar mejor como compañero de equipo?

6. ¿Cómo aplicas lo aprendido dentro de tu quehacer educativo en referencia a tus alumnos?

7. Menciona tres puntos concretos que te hayan llamado más la atención con relación a la charla.

8. ¿Consideras que estos puntos pueden ayudarte a ser mejor persona?

9. ¿Te han generado en este momento algún compromiso? ¿Cuál?

10. Comentarios:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Director

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Profesor

**LINEA DE ACCIÓN 3**  
**Gaceta Electrónica**

Se presenta el formato en archive adjunto de lo que será la primera edición de la Gaceta electrónica. Esta será evaluada hasta su publicación (en proceso)

**Nombre de la Gaceta: “Dejando Huella”**

**Secciones incluidas:**

Notifresh	Sabías que...
Eventos del Mes	El Rincón del Maestro
Personaje de la Historia presenta	Caminando con Agustín
Un año Más	¡Y mucho más!

**Gaceta Noviembre:**

1



2



BOGOTÁ, GUATEMALA 2014

## EVENTOS DEL MES

**Alumnos de taller de emprendimiento visitan ITCETION**

Del 16 al 19 de octubre se realizó la visita de los alumnos de emprendimiento a ITCETION, institución de formación profesional en el sector de la tecnología. Durante la visita se realizaron talleres de orientación y se les entregó información sobre el mundo laboral y las oportunidades que ofrece el sector tecnológico. El día 19 de octubre se realizó una exposición de los trabajos realizados por los alumnos de emprendimiento en el taller de emprendimiento.

**¡FUTUNAS MUSICALES!**

¡Fue la primera "Fiesta Musical" de otoño 2014-2015 con gran participación y éxito. La oferta de la carrera de música y de la presentación de grandes alumnos de la participación especial de un alumno de música que participó en el concurso de canto y se presentó un alumno de música con una participación prodigiosa y grandiosa en el día de la música.

Los alumnos de música que participaron en esta fiesta musical fueron: Fátima y sus amigos de la escuela de música.

**¿Qué vale la pena con seriedad que esperar con seriedad?**

En esta fiesta de música se pudo ver el talento de los alumnos de música que participaron en esta fiesta musical. Se pudo ver el talento de los alumnos de música que participaron en esta fiesta musical.

Por la presencia de los alumnos de música en esta fiesta musical.

3

BOGOTÁ, GUATEMALA 2014

## Festejo de Día de Muertos

**La Secretaría realizó nuestras tradiciones**

El pasado 28 de Octubre la Secretaría y el día de muertos se realizó el festejo de día de muertos. Entre otras y gracias a todos los alumnos y maestros se realizaron los diferentes actos que hablan de cómo viven las tradiciones de muertos en esta gran ciudad.

Una elegante pasarela fue la atracción principal de la noche, en la que pasaron de 100 modelos y 100 modelos de diferentes estilos y estilos de moda. Entre ellos se destacaron los modelos de la pasarela de la Secretaría de Educación.

Muchas gracias al equipo organizador y a todos los maestros que colaboraron para que este acto se realizara con éxito.

## Consejo Técnico Escolar

Miembros trabajan en favor de la mejora continua

Con el fin de las actividades de día 20 de Octubre, los maestros de la C de la Secretaría de Educación para la labor que realizan cada día en el Consejo Técnico Escolar.

En esta ocasión se inició con una dinámica de reflexión sobre la persona de cada uno de los participantes. Durante la jornada se trabajó un poco al respecto de cómo se preparan para trabajar las puestas que siempre son dirigidas a través de los alumnos.

Procedió fue el día que además se tuvo una charla sobre trabajo colaborativo y gestión por la dirección que invitó a sus maestros a trabajar con profesionales y con gestión para lograr los objetivos que demandan los estudiantes.

Maestro de la C de la Secretaría de Educación.

4

BOGOTÁ, GUATEMALA 2014

## El camino del bienestar

### VOCACIÓN

El amor a lo que hacemos, la pasión con la que trabajamos, el orgullo de realizar la obra de la mejor manera posible, es la llamada VOCACIÓN. Es el camino que nos guía para la realización de nuestra persona.

Diferenciando la labor que realiza un profesor debe ser por vocación y más aún que es "realizar bien". Los estudiantes sienten que quienes se dedican a esta hermosa profesión (en cualquier de los niveles que exista) lo hacen por vocación pues con eso se gana el respeto de los aprendices que aprenden para la vida.

Un profesor que tiene vocación verá en sus alumnos más que personas con ganas de aprender. Verá en ellos personas ávidas de aprender la matemática, la escritura, la historia pero más allá, verá personas que requieren ser escuchadas con amor, paciencia, tolerancia, comprensión.

Un profesor que comprende que vocación con sus alumnos sabe ser paciente y seguir y seguir siempre con gusto e ilusión el momento de estar con ellos para compartir más que su materia, su propia vida.

Un profesor con vocación trascenderá más allá de las fronteras del conocimiento y en los momentos del niño del joven, siempre recordará como uno de los más hermosos pasajes de sus vidas y así lo será eternamente agradecido.

Por Gabry Ríos

5

BOGOTÁ, GUATEMALA 2014

## ¿Qué es la vocación?

**¿Qué es la vocación?**

La vocación es el amor a lo que hacemos, la pasión con la que trabajamos, el orgullo de realizar la obra de la mejor manera posible, es la llamada VOCACIÓN. Es el camino que nos guía para la realización de nuestra persona.

Diferenciando la labor que realiza un profesor debe ser por vocación y más aún que es "realizar bien". Los estudiantes sienten que quienes se dedican a esta hermosa profesión (en cualquier de los niveles que exista) lo hacen por vocación pues con eso se gana el respeto de los aprendices que aprenden para la vida.

Un profesor que tiene vocación verá en sus alumnos más que personas con ganas de aprender. Verá en ellos personas ávidas de aprender la matemática, la escritura, la historia pero más allá, verá personas que requieren ser escuchadas con amor, paciencia, tolerancia, comprensión.

Un profesor que comprende que vocación con sus alumnos sabe ser paciente y seguir y seguir siempre con gusto e ilusión el momento de estar con ellos para compartir más que su materia, su propia vida.

Un profesor con vocación trascenderá más allá de las fronteras del conocimiento y en los momentos del niño del joven, siempre recordará como uno de los más hermosos pasajes de sus vidas y así lo será eternamente agradecido.

Por Gabry Ríos

**¿Qué es la vocación?**

La vocación es el amor a lo que hacemos, la pasión con la que trabajamos, el orgullo de realizar la obra de la mejor manera posible, es la llamada VOCACIÓN. Es el camino que nos guía para la realización de nuestra persona.

Diferenciando la labor que realiza un profesor debe ser por vocación y más aún que es "realizar bien". Los estudiantes sienten que quienes se dedican a esta hermosa profesión (en cualquier de los niveles que exista) lo hacen por vocación pues con eso se gana el respeto de los aprendices que aprenden para la vida.

Un profesor que tiene vocación verá en sus alumnos más que personas con ganas de aprender. Verá en ellos personas ávidas de aprender la matemática, la escritura, la historia pero más allá, verá personas que requieren ser escuchadas con amor, paciencia, tolerancia, comprensión.

Un profesor que comprende que vocación con sus alumnos sabe ser paciente y seguir y seguir siempre con gusto e ilusión el momento de estar con ellos para compartir más que su materia, su propia vida.

Un profesor con vocación trascenderá más allá de las fronteras del conocimiento y en los momentos del niño del joven, siempre recordará como uno de los más hermosos pasajes de sus vidas y así lo será eternamente agradecido.

Por Gabry Ríos

6

## **LINEA DE ACCIÓN 4**

### **Cuestionario**

Contesta brevemente a las siguientes preguntas:

1) ¿Cómo percibes actualmente y de manera general el trabajo y ambiente del equipo de docentes?

2) ¿En qué aspectos colaboras como parte del equipo docente?

3) Describe brevemente cómo percibes: a- El apoyo, b- la colaboración cuando se trabaja en equipo y c- Actitud de los demás hacia ti cuando trabajan en equipo.

4) Haz una descripción breve de tu “equipo ideal de trabajo”.

5) Que talentos consideras que tienes y puedes aportar a tu “equipo ideal”

### **LINEA DE ACCIÓN 5**

Esta línea se llevó a cabo el 30 de Octubre dentro de la sesión de CTE. A continuación se presenta la evidencia de la presentación elaborada por la dirección en Power Point con el tema: **“Trabajo Colaborativo”** (inconclusa por falta de tiempos dentro del CTE por razones de algunos imprevistos)

16/11/2015

1



**Maestros de siglo XXI**  
Comunicación y trabajo colaborativo

2

Actividad  
1



3



**Vs.**

4

**Valor agregado**



Es el PLUS que se le imprime a todo lo que se hace.  
Es lo que me hace diferente a los demás.  
Genero un Plus cuando soy innovador.  
Es ser más efectivo

5

**Valor agregado FLL**



Espiritualidad.  
Importancia de las personas (comunidad).  
Equipos deportivos.  
Solidaridad.  
Convicción.  
Identidad.  
Ambiente Laboral.

**Ejercicio**

6



**La escuela de calidad**

16/11/2015

7

**Definición**

---

Promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de los alumnos **más allá** de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial, su situación social, cultural, económica y **emocional**.

8

**Escuela de calidad**

---



- La UNESCO propone que las escuelas de calidad se basen en la **EQUIDAD, RELEVANCIA Y PERTINENCIA**.

9

**Algunas características de la escuela de calidad**

---

- Instalaciones.
- Planes y programas de estudio.
- Capacitación docente.
- Altas expectativas de los profesores en el logro académico de sus alumnos.
- Ambiente de disciplina, orden y seguridad.

10

**Algunas características de la escuela de calidad**

---

- Dirección hacia el desarrollo de habilidades.
- Buen clima de trabajo.
- Evaluación permanente.
- Visión y objetivos compartidos.
- Colaboración de la familia en la escuela.



11

**Necesidad de una nueva cultura escolar**  
(alumnos, docentes, padres, directivos)



12

**Comprender que...**

- Mundo que enfrenta cambio políticos, sociales, religiosos, tecnológicos, etc.
- Pensar en el cambio educativo, forma de enseñar (salir de zona del confort)
- Nueva atención en las normas, valores y creencias.
- Correr riesgos.
- Actitud positiva ante los cambios.
- Trabajo colaborativo.

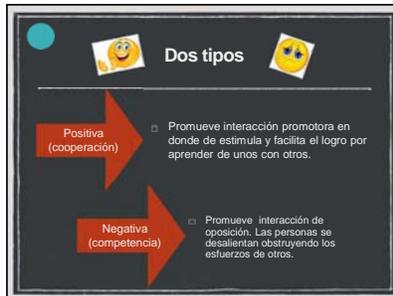
13



14



15



16

### Comunicación Asertiva



- Quien la promueve es honesto, acepta, es responsable y directo.
- Promueve el RESPETO
- Beneficia a TODOS.

17



18

### Actividad 2



Comentar en pares:  
la importancia de trabajar en equipo.  
Reflexionar sobre mi asertividad  
¿Cuál es mi PLUS?

19

### Valor agregado



PLENARIA  
Anotar el valor agregado del docente de la secundaria del FLL

20



Gracias por su atención y valiosa participación

Dirección Secundaria 2015

## **LINEA DE ACCIÓN 6**

### **EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO**

#### **Proceso de Inducción para maestros de nuevo ingreso**

**Nombre del profesor de nuevo ingreso:** \_\_\_\_\_

**Nombre del profesor tutor:** \_\_\_\_\_

(Para contestar en presencia del Director)

#### **1.- Uso de Plataforma Educativa Interna:**

1A.- Sabe dar de alta en la plataforma incidencias de los alumnos.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

1B.- Conoce el procedimiento para enviar correos a padres de familia.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

1C.- Sabe el procedimiento para capturar calificaciones de los alumnos.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

1D.- Sabe cómo acceder a la hoja de evaluación individual y por grupo.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

**2.- Procedimientos para entrevistas padres y alumnos:**

2A.- Conoce el formato que se utiliza para las entrevistas. Entiende su estructura.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

2B.- Sabe que horarios son los indicados para la atención de padres.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

2C.- Conoce los espacios que existen en el colegio para la atención a padres.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

**3.- Conocimiento de la Filosofía Agustiniana.**

3A.- Conoce sobre la figura de Sn. Agustín.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

3B.- Conoce la Misión y Visión del colegio.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

3C.- Sabe el significado de los valores FRAYLOS.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

3D.- Conoce el perfil del profesor Fraylo.

(SI)

(NO)

Observaciones:

---

---

Apreciación final del maestro de nuevo ingreso con respecto al acompañamiento de su maestro- tutor:

---

---

---

Apreciación final del maestro- tutor hacia el maestro de nuevo ingreso:

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del profesor de nuevo ingreso

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del Maestro- Tutor

Fecha: \_\_\_\_\_

## **LINEA DE ACCIÓN 7**

### **HOJA DE SEGUIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN DEL EVENTO**

**Instrucciones:** Con base a la planeación y logística del evento señala con una “X” lo que consideres.

<b>EVENTO:</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>EQUIPO RESPONSABLE:</b>			
Concepto	Logrado	No logrado	Actividad
<b>Requisiciones</b>			Enviadas en tiempo y forma
			Autorizadas
<b>Organización del trabajo con alumnos</b>			Explicación del tema
			Formación de equipos de alumnos
			Explicación de lineamientos de trabajo
			Repartición del trabajo
<b>Jurados</b>			Creación de hoja de evaluación
			Confirmación de asistencia
<b>Premios</b>			Enviar solicitud al depto. De compras
			Elaboración de diplomas y/o regalos
			Firma de diplomas por parte de directivo
<b>Comisiones de Profesores</b>			Designación de comisiones
			Designación de guardias



## HOJA DE EVALUACIÓN PARA EQUIPO ORGANIZADOR

**Instrucciones:** Marca con una “X” lo que consideres se apega más a tu percepción sobre el evento.

<b>SOBRE EL EQUIPO ORGANIZADOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿El evento fue programado con anticipación?		
¿El tema del evento fue explicado claramente a cada uno de los maestros tutores?		
¿El equipo delegó a sus compañeros para fomentar la participación?		
¿Se dio seguimiento formal a las diferentes comisiones de maestros?		
¿El equipo llevó ordenadamente el programa?		
¿El equipo se comprometió de principio a fin con la planeación, organización y ejecución del evento?		
¿Se dio seguimiento formal a las diferentes comisiones de maestros?		

Comentarios adicionales:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable

LISTA DE EQUIPOS RESPONSABLES DE CADA EVENTO  
Secundaria 2015

EVENTO	COMISIONADOS
Festejo de día de muertos	Gina, Giselle, Lucy
Evento navideño	Lizabeth, Lupita
Día del amor y la amistad	Andrea, Mary
Día del estudiante	Ana Karen, Carlos
Día de la familia	Laura Hernández E. , Daniel
Ceremonia Académica	Vero, Polo
Proyecto multidisciplinario	Paty Cobo, Héctor
Convivio final	Laura Hernández R., Paty Soto
Festejo de cumpleaños	Oscar y Pedro

## **LÍNEA DE ACCIÓN 8**

### **HOJA DE SEGUIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN DEL EVENTO**

**Instrucciones:** Con base a la planeación y logística del evento señala con una “X” lo que consideres.

<b>EVENTO:</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>EQUIPO RESPONSABLE:</b>			
Concepto	Logrado	No logrado	Actividad
<b>Requisiciones</b>			Enviadas en tiempo y forma
			Autorizadas
<b>Organización del trabajo con alumnos</b>			Explicación del tema
			Formación de equipos de alumnos
			Explicación de lineamientos de trabajo
			Repartición del trabajo
<b>Jurados</b>			Creación de hoja de evaluación
			Confirmación de asistencia
<b>Premios</b>			Enviar solicitud al depto. De compras
			Elaboración de diplomas y/o regalos
			Firma de diplomas por parte de directivo
<b>Comisiones de Profesores</b>			Designación de comisiones
			Designación de guardias

## HOJA DE EVALUACIÓN PARA EQUIPO ORGANIZADOR

**Instrucciones:** Marca con una “X” lo que consideres se apega más a tu percepción sobre el evento.

<b>SOBRE EL EQUIPO ORGANIZADOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿El evento fue programado con anticipación?		
¿El tema del evento fue explicado claramente a cada uno de los maestros tutores?		
¿El equipo delegó a sus compañeros para fomentar la participación?		
¿Se dio seguimiento formal a las diferentes comisiones de maestros?		
¿El equipo llevó ordenadamente el programa?		
¿El equipo se comprometió de principio a fin con la planeación, organización y ejecución del evento?		
¿Se dio seguimiento formal a las diferentes comisiones de maestros?		

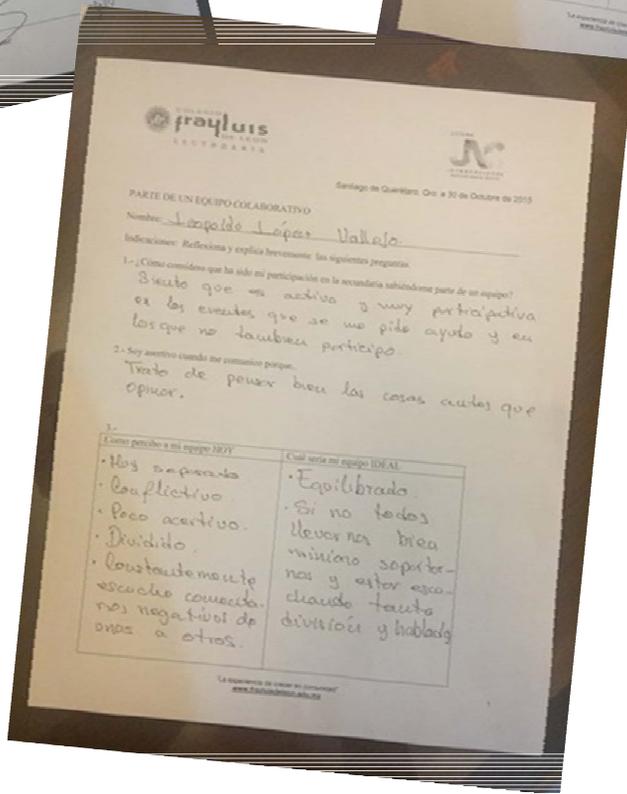
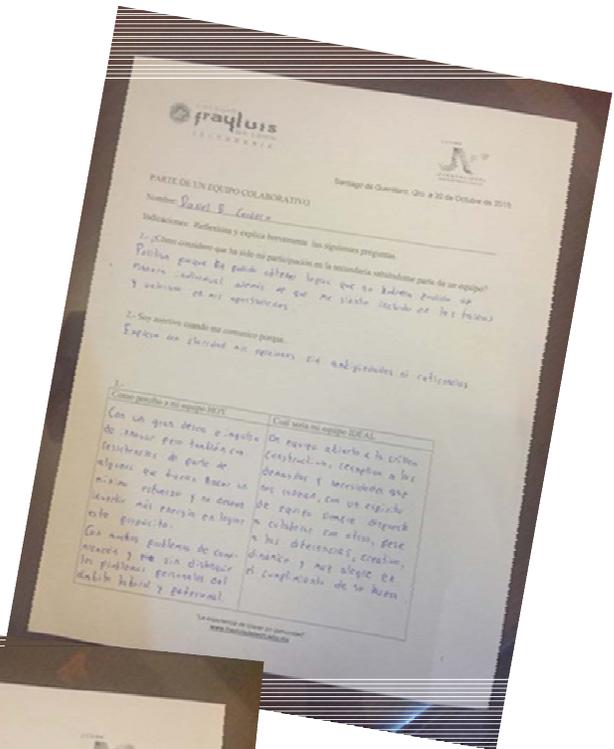
Comentarios adicionales:

---

Nombre y firma del responsable

**EVIDENCIA FOTOGRÁFICA**

**Actividad 4**



**Actividad 7**

