

# 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



“INTERVENCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO DEL ÁMBITO  
EDUCATIVO”

Trabajo recepcional que para obtener el grado de  
MAESTRA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presenta: LIC. ANTHONY JOSEPH MONTANTE RESENDIZ

Asesora: MARÍA PEÑA GUTIÉRREZ

San Pedro Tlaquepaque, Jalisco. Agosto de 2017.

## Indice

CONTENIDO	PAGINA
<b>Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>4</b>
<b>Contextualización.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Antecedentes históricos de la organización.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Descripción de las instalaciones físicas de la institución .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Filosofía institucional.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Estructura organizacional.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Población estudiantil .....</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Personal de la institución .....</b>	<b>8</b>
<b>1.7 Trayectoria de la organización, gestión y evaluación institucional.....</b>	<b>8</b>
<b>1.8 Primera aproximación al problema .....</b>	<b>9</b>
<b>Capitulo II.....</b>	<b>12</b>
<b>Diagnóstico para la intervención .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Noción del diagnóstico.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Diagnostico en la intervención y gestión .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Propósitos y objeto de diagnóstico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Enfoque metodológico .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5 Diseño metodológico .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6 Definición, diseño de los instrumentos y recolección de datos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6.1 Plan y reporte de aplicación .....</b>	<b>17</b>
<b>2.7 Sistematización y análisis de los datos .....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.1 Entrevista a subdirector sobre la percepción de los procesos colectivos. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.7.2 Encuesta a profesores sobre el trabajo docente. ....</b>	<b>21</b>
<b>2.7.3 Encuesta de la percepción de los profesores del trabajo colectivo entre los docentes .....</b>	<b>23</b>
<b>2.7.4 Encuesta a los profesores para conocer los factores de permanencia de profesores de cinco años o más en la institución.....</b>	<b>23</b>
<b>2.7.5 Análisis de documentos sobre los conceptos del trabajo colectivo .....</b>	<b>24</b>
<b>2.7.6 Encuesta a los alumnos sobre el acompañamiento formativo.....</b>	<b>27</b>
<b>2.8 Interpretación y definición del problema.....</b>	<b>30</b>
<b>Capitulo III.....</b>	<b>32</b>
<b>1. Concepto de Gestión.....</b>	<b>33</b>
<b>1.1 El papel del liderazgo en la Gestión. ....</b>	<b>33</b>
<b>2 Comunicación .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1 Concepto de Comunicación. ....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 Las barreras de la comunicación.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Estrategias para la comunicación .....</b>	<b>35</b>
<b>3 La Motivación para la comunicación .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1 Concepto de la motivación .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Las estrategias de la motivación.....</b>	<b>38</b>
<b>4 El trabajo en equipo en la Comunicación.....</b>	<b>38</b>

4.1	Concepto de trabajo de equipo.....	38
4.2	Barreras del trabajo en equipo.....	39
4.3	Estrategias para el trabajo en equipo.....	40
5	El Clima laboral como resultado de la comunicación.....	41
5.1	Los beneficios de un buen Clima laboral.....	42
6	Calidad.....	42
6.1	La comunicación como situación de eficiencia.....	43
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>44</b>
<b>DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.....</b>		<b>44</b>
4.1	Objetivo de Intervención.....	44
4.2	Estrategia y Metodología de Intervención.....	45
4.2.1	Líneas de acción.....	46
4.2.2.	Hipótesis de acción.....	48
4.3	Plan de acción.....	48
4.3.1.	Planeación de las fases de aplicación.....	49
4.3.2.	Descripción de las actividades, recursos, y participantes.....	50
4.3.3	Cronograma de actividades.....	54
4.4.	Instrumentos Para Documentar La Implementación, Dar Seguimiento, y Sistematizar el Proceso.....	56
4.4.1	Indicadores de mejora.....	57
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>58</b>
<b>Reporte de resultados.....</b>		<b>58</b>
5.1	Reporte de resultados.....	58
5.1.1	Resultados de la línea 1.....	58
5.1.2	Resultados de la línea 2.....	59
5.2	Conclusiones y reflexiones finales.....	60
5.3	Sugerencias de continuidad.....	60
<b>Referencias y fuentes de consulta.....</b>		<b>61</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>62</b>

## Capítulo I

### Contextualización

#### 1.1 Antecedentes históricos de la organización

Desde 1978 la institución educativa privada se ha responsabilizado de la atención de alumno de nivel básico y medio. Desde la fundación del colegio se práctica la educación personalizada. La educación personalizada en la institución se reconoce a la persona como un ser individual, uno en sí mismo y distinto de los otros; singular, único e irrepitible y por lo tanto, original y creativo, con capacidad de dar respuestas libres y responsables, abierto a los otros, a la comunicación, al diálogo, a la participación y a la trascendencia. La institución procura tratar a cada alumno diferente mediante preceptores y la cercanía de con los padres de familia. La Institución desde su fundación ha puesto especial énfasis en involucrar a todos los miembros del proceso educativo de los alumnos: los padres, directivos, personal docente y preceptores.

#### 1.2 Descripción de las instalaciones físicas de la institución

La escuela está ubicada en el municipio de Zapopan, Jalisco. Es una zona de clase alta y a los lados de la escuela se encuentran unos cotos y a espaldas un bosque y en frente una iglesia. La institución se extiende sobre un terreno de seis hectáreas y cuentan con un estacionamiento para profesores padres de familia y directivo. Cuenta con tres edificios, el primer edificio es para Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI), el segundo es para primaria, y el tercero para secundaria y preparatoria. También cuenta con tres canchas de basquetbol, tres canchas de futbol, área de juegos para niños y ocho áreas verdes. La Institución cuenta con una biblioteca, dos salas de cómputo, 30 salones de clase, un laboratorio, diez salas de conferencias, dos cafeterías, seis sanitarios y con vigilancia en la entrada y salida de la escuela.

### 1.3 Filosofía institucional

#### **La Visión de la institución (2017)**

“Ser la mejor institución educativa que busca colaborar con los padres de familia en su derecho a educar integralmente a sus hijos, formando personas con carácter y una visión profesional y cristiana de la vida iluminada por la fe católica, esta última encomendada a la Prelatura del Opus Dei, y con capacidad de influir en la sociedad y enfrentar el entorno global que les rodea.”

#### **Misión de la institución (2017)**

“Promover y desarrollar actividades encaminados a formar Padres de familia, directivos, profesores y empleados para educar a nuestros alumnos en la adquisición de conocimientos y habilidades, en las virtudes y en la creación de una conciencia de servicio, teniendo como centro integrador de esta labor el trabajo escolar; apoyándose en la difusión de una doctrina clara, en la aplicación de tecnologías de punta y en una real congruencia de vida.”

La institución tiene un proyecto pedagógico que centra su atención en el alumno para ayudarlo a prepararse para la sociedad que él mismo considere que es importante dadas sus necesidades. Enfatiza la formación mediante las preceptorías para los alumnos, destacando la importancia de ser un hombre de bien.

Se concibe al alumno mismo como agente principal de su formación para la vida en sociedad dándole importancia al clima y ambiente que favorezca el proceso pedagógico.

En la institución se ve la educación centrada en la persona. Haciendo posibles el respeto con cada uno y a su ser personal, evitando el Bullying, las palabras malsonantes, el albur, y promoviendo un ambiente de respeto y los ritmos de aprendizaje y al estilo de trabajo de cada quien.

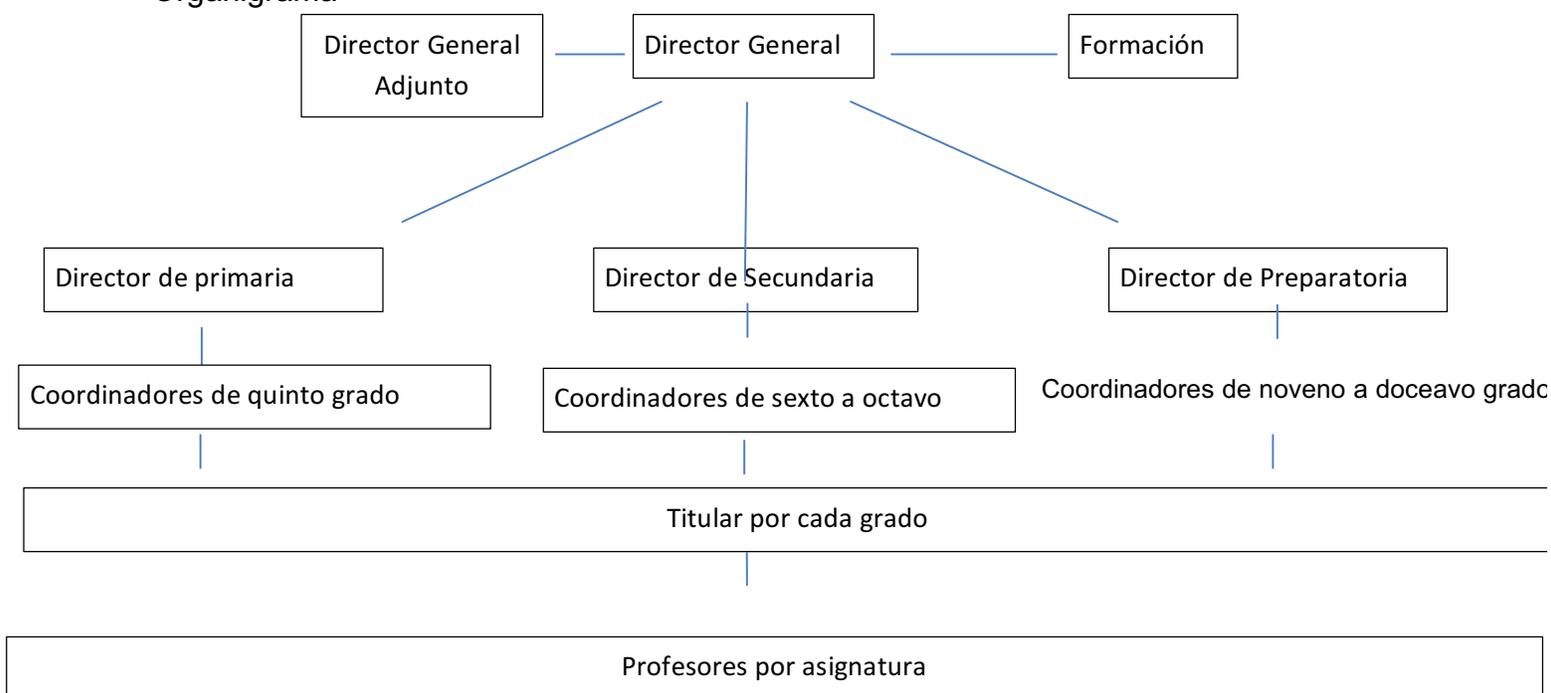
Se ve la educación centrada en programas anuales y periódicas como son las convivencias por grado y la labor social. Se ve en el plan de trabajo con el método ELI y con los talleres y deportes que brinda la escuela para todas las habilidades, desde talleres de pintura, a fútbol. Y aun en el fútbol los equipos son de acuerdo a las capacidades de cada alumno.

Se cuenta con un acervo de libros que se prestan en la biblioteca para el interés que pueda tener cada alumno y material pedagógico que se presta a los profesores para llegar a las necesidades y estilos de aprendizaje de los jóvenes

La evaluación es un elemento formativo y no masificador. Los titulares, profesores y perceptores se preocupan junto con el alumno de sus calificaciones y crean juntos un plan de mejora y de trabajo para que la calificación sea un área de mejorar. Dentro de ello implicando valores y hábitos que pueda construir el joven para ser mejor.

#### 1.4 Estructura organizacional

Organigrama



A la sección de secundaria se le conoce como “Middle” desde sexto a octavo. En sexto, séptimo y octavos grado comparten el mismo reglamento, uniforme aseo personal excepto las dinámicas. En este escrito me estaré enfocando en el grupo de séptimo grado.

El séptimo grado se conforma de tres grupos (7a, 7b, 7c) hay un titular para cada grupo, quince maestros para los tres grupos y un coordinador para el grado. Se llena una serie de informes para la inspección de trabajo. Los siguientes son los registros semanales:

- Plataforma
- sistema de información
- Territorio
- planeaciones etc...
- Inside(CRAI)
- Bitácoras
- Informe titular
- registros en drive
- Incidencias
- Avance programático,
- Diarios de Campo.

La escuela se divide en dos áreas; el área pedagógica y el área administrativa. Lo pedagógico inicia desde el director general y lo administrativo desde la organización de administración. La organización administrativa inicio dentro de la institución educativa en en el 2008. Primero se encargaba de administrar solo a la institución educativa privada, pero después creció la organización y comenzó a sustentar, imitar y levantar otras instituciones. Se encarga de recursos humanos y de las capacitaciones de los integrantes de sus colegios desde los recursos que se brindan como apoyo al personal de las escuelas.

### **1.5 Población estudiantil**

La escuela cuenta en el ciclo 2015-2016 con mil trescientos alumnos varones entre los 5 a 17 años de edad. La escuela ofrece como ya se mencionó, primaria, secundaria y preparatoria. La sección de secundaria contiene tres cientos cuarenta y ocho alumnos. El perfil ideal para el alumno egresado de la institución es:

- Capaz de tomar decisiones libres, responsables y autónomas.
- Capaz de un compromiso en su opción de vida.

- Intellectualmente competente.
- Capaz de expresar el amor en sus relaciones interpersonales.
- Capaz de un compromiso solidario y comunitario.

Abierta al cambio, en búsqueda de una sociedad más justa.

El área en cuál se va estar dando descripción y seguimiento del proyecto es en el nivel secundaria donde comparto más tiempo.

## **1.6 Personal de la institución**

La institución cuenta con un staff de ciento cincuenta profesores varones entre ellos 36 titulares, tres directores, (uno por cada sección), tres subdirectores y once coordinadores. En La sección de “middle” hay doce titulares, 5 profesores de asignatura, cuatro coordinadores, un subdirector y el Director de la sección. Estos siguen la filosofía de un educando personalizado que se desplaza y realiza son los siguientes puntos:

Su papel y misión propia es la de ser un educador, un formador.

- Auténticos educadores, verdaderos maestros y pedagogos que quieren ser, ante todo formadores de sus alumnos, ejemplos.
- El nuevo estilo de educador es: un tutor, orientador, maestro, en el proceso de formación y aprendizaje del alumno, un pedagogo que lo guía y acompaña.

## **1.7 Trayectoria de la organización, gestión y evaluación institucional**

La institución educativa privada inicio en septiembre de 1975. Los promotores invitaron a Dr. Alfredo Novo para que fuera el Director, quien se encargó de buscar profesores y de acondicionar el local que se ubicaba en el área metropolitana de Guadalajara, Jalisco. Empezó con dos grupos de preparatoria, segundo y tercer grado; con seis alumnos en cada uno de ellos. Al tener éxito por su aspecto formativo de la escuela, cada año fue aumentando el número de alumnos y por lo tanto fue requerida una instalación más grande. Es entonces que la institución educativa cambio su localidad al municipio de Zapopan, Jalisco. Poco a poco en sus 40 años de su fundación, ha ido creciendo tanto de familias como de instalaciones. Actualmente en el ciclo 2015-2016 la escuela tiene un

convenio con la Universidad Panamericana. Este convenio apoya a Institución educativa privada en cursos para profesores y a los alumnos egresados de la institución.

### **1.8 Primera aproximación al problema**

Hay distintos procesos entre el área administrativa y pedagógica lo que crea diferentes procesos y no unen a los profesores para que se integren al proceso educativo. El clima laboral es inadecuado y no favorece la permanencia de los profesores y también genera conflictos entre profesores.

El director general y directores de sección le dan mucha importancia a los registros que realizan los directores, coordinadores y titulares para saber cómo se está cumpliendo el trabajo. Existe retroalimentación personal de subdirector a coordinador y de coordinador a titular. Pero es escasa la comunicación formal que se da a los profesores de asignatura.

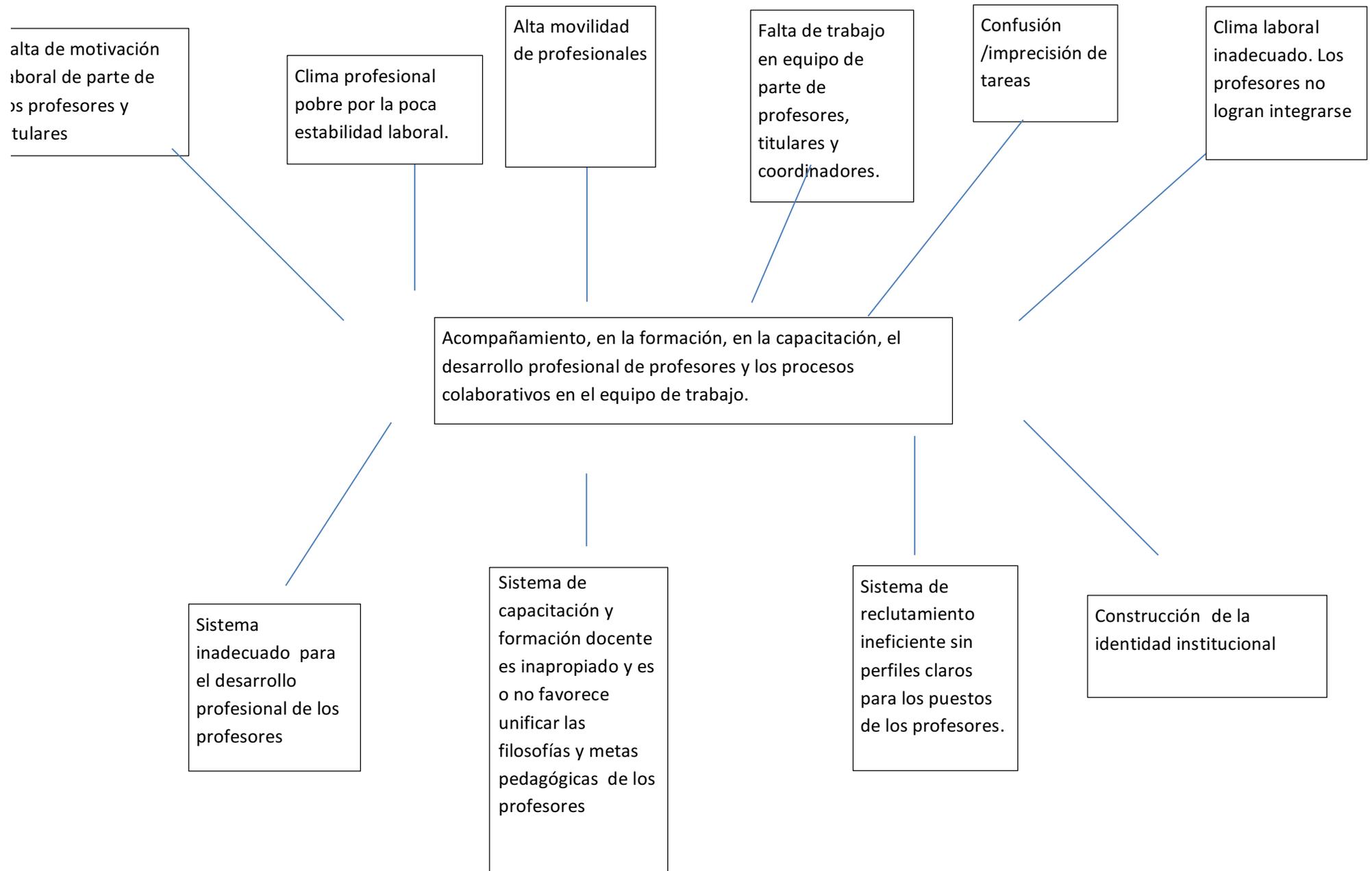
En la institución educativa privada se percibe la falta de trabajo en equipo y confusión en la dinámica y tareas cotidianas de profesores, titulares y coordinadores. Inclusive se observa en la falta de organización de las academias. Se ha visto en profesores la falta de motivación y la falta de identidad propia en el sentirse parte de la institución.

Lo más importante para el director general son los informes de titular y bitácora semanal de coordinadores, que reportan mediante números que muestran el seguimiento educativo de los profesores y alumnos que ocurre cada semana. Existe rotación de personal cada año y durante el ciclo escolar entre profesores, coordinadores y subdirectores. En las tres secciones que conforman la escuela (primaria, secundaria y preparatoria) existen diferentes reglamentos sobre formas disciplinarias, uniforme, y aseo personal, eventos culturales y escolares dándole una distinta dinámica de trabajo a cada sección, esto dividiendo la institución en islas. Provocando la ausencia de la comunicación.

Cada año hay profesores nuevos y cambio de puestos durante el ciclo escolar. La estabilidad de trabajo es frágil y cada año se pierde o se despide mínimo a un profesor

de la institución. Esto nos sugiere que hay un problema en el acompañamiento, en la formación y en la capacitación y el desarrollo profesional de profesores y del equipo de trabajo que se expresa como tal en el árbol de problemas.

## Árbol de problemas



## Capítulo II

### Diagnóstico para la intervención

El propósito y contenido de este capítulo es presentar el proceso metodológico del diagnóstico para conocer los resultados y diagnosticar los factores y variables que limitan el logro de las metas y objetivos del proyecto organizacional.

En primer lugar, se define el término diagnóstico desde un enfoque teórico, para poder sustentar su proceso. Posteriormente, se establece la metodología de indagación que se eligió. Con base en esto se diseñó el diagnóstico, que define cada uno de sus elementos (desde la organización, los participantes, los instrumentos y técnicas). Después se hizo una recolección de la información (sistematización, análisis, interpretación de los resultados del diagnóstico) y finalmente se plantea el problema de intervención.

#### 2.1 Noción del diagnóstico

El objetivo principal de un diagnóstico es conocer sobre alguna situación problemática a la que se pretende dar solución. Esto es posible mediante la contextualización del entorno guiado por las siguientes cuestiones: Primero en el entorno donde está la organización ubicada en su contexto y finalmente en la problemática empírica de la problematización.

“El diagnóstico servirá para corregir, precisar mejor y fundamentar ese saber previo, esas hipótesis de trabajo, y permitirá que las acciones que se propongan sean más apropiadas, se ajusten más a situación problemática y a las expectativas de la gente.”

(Nirenberg, 2006, p.3). Plantea Nirenberg (2006) que todo diagnóstico debe tener tres componentes; el componente descriptivo, sobre cómo son las cosas determinadas en un contexto. El componente explicativo, que da a conocer cuáles son las causas o factores condicionantes para que la situación y particular contexto, las cosas sean y/o sucedan de esa forma, y el componente predictivo que dice las consecuencias, si no se interviene

y se deja que las cosas sigan su curso. Estos componentes tienen la meta de afinar un diagnóstico y tomar en cuenta varios elementos al diagnosticar.

## **2.2 Diagnóstico en la intervención y gestión**

Según La Real Academia Española, la palabra “investigación” tiene su origen del latín “investigare” que se refiere a llevar a cabo estrategias para descubrir algo. La investigación nos permite indagar, analizar y buscar soluciones para conflictos o darles definición. El propósito de este apartado es el análisis de dos descripciones de la investigación para buscar la metodología más pertinente a la intervención educativa. En medio de la gestión, el diagnóstico se comprende por diferentes fuentes de investigación como es la investigación pura y aplicada.

La investigación pura se hace para conocer y saber sobre un tema o problema sin la finalidad de que sus hallazgos sean aplicados. Los resultados de este tipo de investigación son publicados en revistas especializadas. “Esta forma de investigación emplea cuidadosamente el procedimiento de muestreo, a fin de extender sus hallazgos más allá del grupo o situaciones estudiadas. Poco se preocupa de la aplicación de los hallazgos, por considerar que ello corresponde a otra persona y no al investigador” (Gómez, 2009, p.1)

La investigación aplicada se lleva a cabo la tarea de hacer del conocimiento puro a uno útil y aplicable. Su finalidad es enriquecer la cultura y lo científico a través de cómo puede apoyar o mejorar nuestro entorno de manera eficaz. Los objetivos de la investigación aplicada son para explicar teorías, experimentalmente o en ambas formas la utilidad del conocimiento científico dentro de lo que queramos lograr. Y a través de teoría y métodos estima un marco de tiempo donde se podrá observar o encontrar resultados dentro de la aplicación de la misma. “La investigación aplicada fundamental, se entiende como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos (Gómez, 2009, p.2)

Ambos tipos de investigaciones ofrecen soluciones, pero la aplicada nos ayuda estimar cuanto tiempo esas soluciones podrían llevar y nos ofrece una mejor idea de cómo proceder en el transcurso de los niveles de mejora.

### **2.3 Propósitos y objeto de diagnóstico**

El objetivo que tiene el diagnóstico en este proyecto educativo es para explorar los factores que limitan los procesos de trabajo en equipo (docentes, titulares), e identificar los efectos que estas condiciones generan en la satisfacción del docente en su trabajo y permanencia y en el seguimiento formativo de los alumnos. Esto será adquirido mediante la técnica de investigación cualitativa utilizando el instrumento de la una encuesta descriptiva y análisis documental. Por medio de estos instrumentos, se hará una recolección de la información, sistematización, análisis, interpretación y por medio del diagnóstico plantear el problema de intervención.

### **2.4 Enfoque metodológico**

Para poder hablar sobre el enfoque metodológico para la investigación es importante hablar sobre el término “paradigma”. Según la Real Academia española 2014, un paradigma significa “Ejemplo” o “Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento”. Los paradigmas no son universales y dependen de la forma en que cada persona lo construye. Cuando se realizan investigaciones, quienes investigan deben situarse en una forma de explicar la realidad específica, lo que implica definir un paradigma de investigación.

En este apartado se verá el paradigma deductivo que está situado este proyecto. La investigación deductiva permite organizar el conocimiento y crear afirmaciones con base en el argumento. Según Dávila (2006), “La deducción permite establecer un vínculo de unión entre teoría y observación y permite deducir a partir de la teoría los fenómenos objeto de observación”. Esta investigación permite unir teorías con observación crea una hipótesis cual da el primer paso para la investigación científica.

Barraza (2005, pg.16) define la innovación como “procesos que se generan a partir de un problema de la práctica profesional de los agentes innovadores y que necesariamente, implican en su desarrollo la resolución del mismo. Este principio lo identifico como resolución de problemas.” Es por este paradigma deductivo que se rige el proyecto educativo en busca de innovar el área de gestión del gestor.

## 2.5 Diseño metodológico

A continuación, se presenta el diseño metodológico que se utilizará para el proyecto. El diseño metodológico define lo que se quiere saber y qué herramientas, en función de las variables, son los pertinentes para conocer los factores que limitan el trabajo los procesos colectivos en el equipo de trabajo.

Institución	Institución Educativa Privada					
Propósito	Explorar los factores que limitan los procesos colectivos y de trabajo en equipo (docentes, titulares).					
Nivel	Área de educación secundaria					
Periodo	Ciclo-escolar 2015-2016					
Aspectos de la necesidad	¿Qué se requiere saber?	¿Quién debe aportar la información?	Instrumento técnica	Muestra Requerida	¿Cuándo recolectar la información?	¿Cómo sistematizarla?
Conocer la percepción de los procesos colectivos.	¿Cómo se percibe el acompañamiento docente y cómo lo evalúa?	Subdirector de secundaria	Entrevistas de procesos colectivos	1	Marzo 2016	Tabla de frecuencia

Conocer las condiciones del trabajo docente.	Percepción de satisfacción de los docentes en el trabajo y cómo afecta su permanencia en la organización	Profesores de secundaria	Encuesta de condiciones de trabajo	9	marzo 2016	Tabla de frecuencia
La percepción del trabajo en equipo entre los profesores	Conocer cómo repercute el trabajo colectivo con los docentes y en el seguimiento formativo con los alumnos	Profesores de secundaria	Encuesta del trabajo colectivo	9	marzo 2016	Tabla de frecuencia
.Los factores que han dado permanencia a los profesores con más de 5 años de antigüedad en la misma institución.	¿Qué les ha ayudado permanecer los años que tienen aquí? ¿Qué le agrada de la institución	Titulares , profesores y coordinadores con 5 años de antigüedad	Encuesta de permanencia	9	Marzo 2016	Tabla de frecuencia
Como se plantea el trabajo colectivo en el modelo educativo	La visión institucional y la filosofía de la organización.	Página Web institucional	Análisis de documentos	Muestra requerida del ciclo 2015- 2016	Marzo 2016	Tabla descriptiva
Conocer la atención formativa que reciben los alumnos de los preceptores	Preceptores	Encuesta institucional anual de parte de la área formativa de la organización	Análisis de documentos "Encuesta de preceptoria"	68	Junio 2016	Tabla descriptivas

## 2.6 Definición, diseño de los instrumentos y recolección de datos

En este apartado se define los instrumentos utilizados para el diagnóstico y la justificación teórica de cada instrumento. Para explorar los factores que limitan los procesos colectivo y trabajo en equipo (docentes, titulares).

La entrevista es una técnica para recolectar datos a través del dialogo y consiste en preguntas que dependiendo de la finalidad de la entrevista pueden ser preguntas con un enfoque cuantitativo o cualitativo. El enfoque que tiene este proyecto con la entrevista es cualitativo ya que la finalidad es descubrir el proceso colectivo y el acompañamiento docente.

La encuesta lo define García Ferrando (1993, pg.2) como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” en este proyecto la intención es recolectar datos cuantitativos y cualitativos para conocer la percepción del trabajo colectivo entre profesores, los factores que han dado permanencia a los docentes y el seguimiento formativo de parte de los profesores que brindan a los alumnos.

### 2.6.1 Plan y reporte de aplicación

En este apartado se presentan el proceso y aplicación de los instrumentos en el mes de marzo - junio del 2016

Instrumento o técnica	Fecha de aplicación
Entrevista a subdirector de secundaria para conocer el proceso colectivo y el acompañamiento docente.	Abril 2016
Encuesta a profesores de secundaria para conocer la percepción del trabajo colectivo entre profesores	Marzo 2016

Encuesta a profesores para conocer los factores que han dado permanencia a los docentes.	Marzo 2016
Testimonio histórico de la institución desde la perspectiva de profesores	Marzo 2016 Se aprovechó un evento escolar donde los profesores de 9 años o más en el colegio compartieron un espacio para poder pedir un testimonio sobre cómo ha cambiado LV en el transcurso de los años.
Análisis Documental sobre el Perfil docente y directores, educación personalizada, misión y visión institucional.	Marzo 2016
Encuesta institucional a los alumnos sobre el seguimiento formativo	Junio 2016

La entrevista para conocer la percepción de los procesos colectivos del subdirector de secundaria se realizó abril 2016 y fue grabada con permiso del entrevistado.

La encuesta fue aplicada en diferentes fechas de marzo de acuerdo con la cita con cada profesor. Es importante mencionar la razón del contratiempo que se presentó para realizar las encuestas. Antes de realizar las encuestas fue importante convivir y empatizar con los profesores.

Se aprovechó el Testimonio histórico de la institución desde la perspectiva de profesores en un evento escolar. Tres profesores con 15, 10 y 9 años en el colegio compartieron su testimonio sobre, cómo ha cambiado el colegio en aspectos formativos, educativos y administrativos en el transcurso de los años. Esta información aportó datos cualitativos sobre la trayectoria de la institución en relación al clima de trabajo.

La encuesta institucional para conocer sobre el seguimiento formativo de los alumnos se realizó el día 23 de junio del 2016 en la sala de cómputo con todos los alumnos de secundaria entrando 20 a la vez.

El análisis de documentos sobre cómo se plantea el trabajo colectivo en el modelo educativo se realizó mediante documentos de la página de la organización para identificar en la misión, visión, y filosofía institucional como sea plantea el trabajo colectivo en la organización. Todo esto antes mencionado en el apartado con el propósito de explorar los factores que limitan los procesos colectivos y de trabajo en equipo (docentes, titulares).

## **2.7 Sistematización y análisis de los datos**

A partir de los instrumentos, se recolectó y sistematizó en una tabla de frecuencia los resultados de la entrevista con el subdirector, las encuestas con los profesores y del análisis documental.

### **2.7.1 Entrevista a subdirector sobre la percepción de los procesos colectivos.**

El instrumento de la entrevista se utilizó para conocer la percepción de los procesos colectivos en el trabajo docente. Fue aplicada al subdirector de la sección de secundaria. Las preguntas que se contestaron en la entrevista. (Anexo 1)

La entrevista al subdirector fue aplicada con previa cita y tuvo una duración de 20 minutos. Después de la entrevista se hizo un vaciado de información para sistematizar los resultados en una tabla descriptiva en donde se obtuvo lo siguiente:

¿Qué se considera que le hace falta algo al acompañamiento docente?

Al responder el subdirector señala que considera que en general hay un buen acompañamiento pero que falta continuidad y constancia. Una de las razones es que el

trabajo operativo en la realidad distrae para que sea constante. Además, que, en algunas ocasiones, a los encargados de acompañar, no tienen una buena organización en su propia actividad y altas esquemas de organización para darle el acompañamiento adecuado y continuo a los profesores.

¿Cómo se percibe el acompañamiento docente en la institución?

En el discurso el entrevistado percibe el acompañamiento docente en la institución como una característica importante y fundamental que ha distinguido la institución. El acompañamiento es asignado entre una y otro agente, “persona con coach/mentor/preceptor.” El acompañamiento es un proceso individual que se ofrece a todas las personas y que no se comparte o evalúa en colectivo.

¿Es suficiente el acompañamiento docente en la institución?

Para el entrevistado se considera que no es suficiente el acompañamiento pero que no es un factor que afecta el desempeño de los profesores.

¿Cómo se evalúa al docente?

El entrevistado respondió que algunas maneras de evaluar a un docente son a través de procesos individuales como es la autoevaluación, la evaluación externa y por índices de desempeño.

¿Qué contribuye a la permanencia de los profesores?

Se respondió por el entrevistado que lo que contribuye a la permanencia de los profesores es el compromiso individual de trabajo y vocacional. Se respondió que la escuela pone los medios como es la visión y filosofía institucional, pero si el profesor no logra identificarse o sentirse cómodo con lo que la escuela ofrece le da por irse.

¿Qué se recomendaría a un subdirector para una buena dirección?

La respuesta del entrevistado recomienda que para tener una buena dirección en subdirección la persona debe tener la capacidad de organizar y administrar personas y recursos para cumplir con todos los objetivos y planes operativos de un ciclo escolar.

### **Análisis**

Con las preguntas anteriores se pretendía saber el siguiente aspecto:

¿Cómo se percibe el acompañamiento docente y cómo lo evalúa?

El acompañamiento al docente se percibe como un proceso individual que se ofrece a todas las personas. A pesar de ser una de las características importantes para la institución, le falta continuidad y constancia por la falta de organización entre el trabajo operativo y de parte de los encargados del acompañamiento. Además, este mismo proceso individualista es constante en la evaluación del profesor en donde se evalúa por medio de instrumentos y procesos individuales.

### **2.7.2 Encuesta a profesores sobre el trabajo docente.**

El instrumento de la encuesta se utilizó para conocer la percepción del trabajo docente. Fue aplicada a nueve profesores de secundaria que han brindado su servicio docente por dos años o más. Las preguntas que se contestaron en la encuesta fueron:

¿Qué le agrada del trabajo en la institución?

¿Qué no le agrada del trabajo en la institución?

¿Qué factores podrían favorecer su permanencia?

¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente de trabajo?

La encuesta de profesores fue aplicada por previas citas y tuvieron duración de entre 10 a 15 minutos. Después de la encuesta, se realizó un vaciado de información para entonces sistematizar los resultados en una tabla de frecuencia.

¿Qué te agrada del trabajo en la institución?

Las respuestas más frecuentes en relación a lo que les agrada del trabajo en la institución es la vocación formativa y la capacitación. Las demás respuestas se pueden analizar que son puntos de vistas individuales.

¿Qué no te agrada de tu trabajo en la institución?

Las respuestas más frecuentes de los profesores de lo que no les agrada de su trabajo fueron la carga laboral y la orientación administrativa del colegio. Y esto mismo al igual que el cuadro anterior nos muestra visiones fragmentadas en realización de los profesores sobre la percepción de lo que no les agrada de su trabajo en la institución.

¿Qué factores podrían favorecer su permanencia?

De acuerdo a las respuestas de los profesores de los factores que favorecerían su permanencia en la institución, se respondió frecuentemente que les haría permanecer un buen ambiente y reconocimiento laboral y el trato personal. Las demás respuestas van orientadas hacia factores personales que favorecerían la permanencia.

### **Análisis**

Con las preguntas anteriores se pretendía saber el siguiente aspecto:

Percepción de satisfacción de los docentes en el trabajo y cómo afecta su permanencia en la organización.

La percepción de satisfacción de los docentes es buena ya que su trabajo les permite impartir clases y recibir capacitaciones para mejorar la práctica. La percepción se vuelve negativa cuando el trabajo operativo distrae de la labor magisterial y hay saturación de trabajo. Aún más cuando no se reconoce el esfuerzo del profesor y se perjudica el buen ambiente al trabajar bajo estrés.

### **2.7.3 Encuesta de la percepción de los profesores del trabajo colectivo entre los docentes**

¿Qué sugerencias tiene para mejorar el ambiente de trabajo?

De acuerdo a la pregunta, las sugerencias más frecuentes para un mejor ambiente de trabajo fue que exista empatía del quehacer diario por parte de los directivos hacia los profesores, integración del equipo docente y menos saturación de trabajo. Además que se observa que las respuesta son visiones fragmentadas en realización de lo que se sugiere para un mejor ambiente de trabajo.

#### **Análisis**

Con las preguntas anteriores se pretendía saber el siguiente aspecto:

Conocer cómo repercute el trabajo colectivo con los docentes y en el seguimiento formativo con los alumnos.

En relación a la percepción del trabajo en equipo entre los profesores remiten a: que el trabajo entre docentes es individual, con una carga laboral desproporcionada para cada el docente, de parte de los directivos por desconocimiento de la realidad del quehacer diario de los profesores.

### **2.7.4 Encuesta a los profesores para conocer los factores de permanencia de profesores de cinco años o más en la institución.**

¿Qué ha favorecido su permanencia en la institución?

¿Qué le agrada de la institución?

¿Qué ha favorecido su permanencia en la institución?

Las respuestas más frecuentes de profesores con 5 años o más de antigüedad muestran los factores que han favorecido su permanencia. Esto factores han sido el

reconocimiento laboral, La vocación formativa de cada uno, y el desarrollo profesional y formativo que han recibido de parte de la organización y las oportunidades económicas.

¿Qué le agrada de la institución?

De acuerdo a las respuestas más frecuentes de los profesores con 5 años o más de lo que les agrada ha sido la filosofía institucional. Además, les ha favorecido las oportunidades de crecimiento personal y las oportunidades económicas. Es importante para los profesores, el trato personal y además las instalaciones de la institución que cuentan con las herramientas necesarias para impartir clases.

### **Análisis**

Con las preguntas anteriores se pretendía saber el siguiente aspecto:

¿Qué les ha ayudado permanecer los años que tienen aquí? ¿Qué le agrada de la institución?

Lo que ha favorecido su permanencia en la institución y lo que le agrada de la institución, la muestra de los profesores con cinco años o más puede observarse que existía otras condiciones de trabajo como ellos refieren que les ha favorecido en su permanencia la integración de equipos y el buen ambiente de trabajo que había siete años antes en la institución. Además de los intereses económicos varias de sus respuestas frecuentes fueron relevantes con el trabajo con compañeros, alumnos y padres de familia. Donde sentían que su trabajo era reconocido y valorado por los mismos.

### **2.7.5 Análisis de documentos sobre los conceptos del trabajo colectivo**

El análisis Documental tiene como objetivo ver como se plantea el trabajo colectivo en los documentos institucionales; Se revisaron los siguientes:

Estilo Educativo de la institución

## Perfil en Docentes y Directivos

Misión

Visión

Filosofía institucional

Se sistematizo la información en una tabla descriptiva. que resulta que la institución opta por un modelo individualista ya que en el perfil docente y directivo se habla sobre CADA persona aspirando para su proyecto a largo plazo que desarrolle plenamente SU perfil personal, familiar y PROFESIONAL. Y en el documento de educación personalizada se habla sobre un trabajo en equipo entre el preceptor, alumno y su familia sin embargo, no entre los profesores.

Análisis de documentos sobre los conceptos del trabajo colectivo

Tabla descriptiva		
Documentos de análisis	Aparece el concepto y como aparece.	Conceptualización del trabajo colectivo
Del Estilo educativo	<p>Perfil en Docentes y Directivos</p> <p>“Un perfil particular en los docentes y directivos que transmita a nuestros alumnos y familias en forma orgánica, estable y en constante mejora. CADA persona en el LV puede aspirar a un proyecto a largo plazo que desarrolle plenamente su perfil personal, familiar y profesional.”</p>	<p>La institución define una desempeño individualista en el trabajo del profesor y directivos como un transmisor individual a los otros agentes (familiar etc.)</p> <p>.</p>

Estilo educativo	<p>Educación personalizada</p> <p>“Nuestros programas y actividades son diseñados para ser atendidos a través de un sistema de educación personalizada que se realiza, además, a través de una cercana relación con las familias de nuestros alumnos y una preceptora individual que acompaña al alumno y le otorga luz, no sólo en su vida académica, sino también en su vida familiar, afectiva, espiritual y, eventualmente, profesional.”</p>	<p>Existe un trabajo individual que acompaña el alumno mediante la preceptorias y diferentes aspectos de la vida.</p>
Estilo educativo	<p>Misión</p> <p>“Promover y desarrollar actividades encaminados a formar padres de familia, directivos, profesores y empleados para educar a nuestros alumnos en la adquisición de conocimiento y habilidades, en las virtudes y en la creación de una conciencia de servicio, teniendo como centro integrador de esta labor el trabajo escolar.”</p>	<p>La misión está enfocada a la misión con cada agente que forma parte de la institución.</p>
Nuestra institución	<p>Visión</p> <p>“Ser la mejor institución educativa que busca colaborar con los padres de familia en su derecho a educar integralmente a sus hijos, formando personas con carácter y una visión profesional y cristiana de la vida, iluminada por la fe católica, esta última encomendada a la prelatura del Opus Dei, y con capacidad de influir en la sociedad y enfrentar el entorno que les rodea”</p>	<p>Busca colaborar con diferentes actores para la formación y visión institucional.</p>

Nuestra institucional	<p>Filosofía</p> <p>“Nuestro estilo educativo descansa sobre diversos principios que han sido soporte y guía a lo largo de los años y que imprimen de forma perenne su sello en el perfil de cada uno de nuestros egresados.</p> <p>El espíritu que nos anima se enriquece y desarrolla dentro de la Fe Católica, misma que acompaña y da forma a todos nuestros programas. Por medio de un convenio de colaboración, el LV ha encargado la formación espiritual de nuestras familias a la Prelatura del Opus Dei.”</p>	Su propósito es en la formación en la fe que aludo a una intención individual.
-----------------------	---	--

## Análisis

Con las preguntas anteriores se pretendía saber el siguiente aspecto:

La visión institucional y la filosofía de la organización.

En los diferentes aspectos del modelo educativo va haciendo referencia a un modelo enfocado en las acciones y procesos individuales para alcanzar sus objetivos.

Con lo cual se deja fuera una perspectiva de colaboración o colectividad en el modelo de la institución.

### 2.7.6 Encuesta a los alumnos sobre el acompañamiento formativo.

El instrumento de la encuesta se utilizó para conocer la atención formativa que reciben los alumnos de los preceptores. Fue aplicada a todos alumnos de secundaria que han tenido preceptores. Pero se tomó una muestra de primero de secundaria de 68 alumnos. Las preguntas que se contestaron en la entrevista fueron:

¿Los temas de la preceptora son de tu interés?

¿Te han servido los temas de la preceptoria?

¿Las conversaciones con mi preceptor han servido para mejorar en mi área formativo y académico?

¿Qué le sugieres para que mejore al preceptor?

La encuesta fue elaborada por la parte formativa de la organización y fueron aplicadas en el mes de junio, ciclo escolar 2015-2016 en el laboratorio de cómputo con una duración de entre 10 a 15 minutos para cada alumno. Después de la encuesta se solicitó la información del director de la sección para entonces realizar un vaciado de información para entonces sistematizarla en una tabla de frecuencia.

Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas Veces	Nunca	Elementos de análisis
¿Te han servido los temas de la preceptoria?	38%	31%	22%	6%	3%	Percepción
¿Los temas de la preceptoria son de tu interés?	34%	35%	24%	6%	1%	Interés

La preceptoria es un seguimiento personalizado para cada alumno. Su propósito es ayudar al alumno en los aspectos formativos y académicos. Estos primeros dos datos permiten ver la percepción e interés que tienen los alumnos sobre su preceptoria. De acuerdo a los datos más de la mitad de 68 alumnos, han sentido que la preceptoria les ha servido en algún aspecto. Esto demuestra la buena atención y seguimiento que se les está brindando a los alumnos por parte de los preceptores que a su vez son profesores de asignaturas y con otros encargos institucionales.

Pregunta	10	9	8	7	6	5	4	Elemento de análisis
¿Qué calificación le pondrías a tus preceptorias?	44%	25%	18%	6%	3%	3%	1%	calidad

Según la perspectiva del alumno, más de la mitad califico las preceptorias entre 8 y 10. Esto muestra que más de la mitad quedaron satisfechos con la calidad de las preceptorias y que se les dio seguimiento y atención a sus necesidades.

Las conversaciones con mi preceptor has servido para:	Si	No	Elementos de análisis
Estudiar mejor	83%	16%	Académico
Mejorar el trato con mis papas	79%	21%	Formativo
Mejorar el trato con mis hermanos	73%	27%	Formativo
Mejorar mi carácter, mi forma de ser	81%	19%	Formativo
Pensar mejor en lo que hago y reflexionar como lo hago	84%	16%	Formativo
Ser más disciplinado en clase	83%	17%	Formativo
Subir o mantener un buen promedio	79%	21%	Académico
Adquirir hábitos de lectura	35%	65%	Académico
Que haga más deporte	37%	63%	Formativo

Según los resultados de la encuesta muestran que hay más trabajo en el área formativo que en el área académico y deportes. Esto muestra la prioridad de los profesores, y necesidad de los alumnos.

¿Qué te sugieres para mejorar la preceptoria?	Si	No	Elementos de análisis

Hablar de temas más variados	72%	28%	Interés
Preceptorias mas seguidas (cada quince días)	86%	14%	Seguimiento

Los alumnos piden más seguimiento y atención a sus intereses por parte del preceptor y sugieren más continuidad a las preceptorias.

### **Resumen del análisis**

De acuerdo a los resultados de la encuesta de las preceptorias, se percibe la meta formativa que tienen los preceptores con sus preceptuados. Existe un seguimiento constante y buena atención con los alumnos y más de la mitad están satisfechos con la calidad de las preceptorias, ya que son de su interés los temas y les ha ayudado en su desarrollo formativo.

### **2.8 Interpretación y definición del problema**

En este apartado se elaborará la interpretación a partir de los resultados y análisis de los instrumentos que responden los siguientes aspectos del problema:

Conocer la percepción de los procesos colectivos.

Conocer las condiciones del trabajo docente.

La percepción del trabajo en equipo entre los profesores.

Los factores que han dado permanecían a los profesores con más de 5 años de antigüedad en la misma institución.

Como se plantea el trabajo colectivo en el modelo educativo

Conocer la atención formativa que reciben los alumnos de los preceptores

La percepción de los procesos colectivos

Se percibe que la institución sigue un modelo con un corte administrativo, donde tanto el acompañamiento como la evaluación son conducidos de manera particular en el trabajo entre los docentes y directivos. Sin embargo, tampoco se considera que sea una

carencia ni una falta en la institución. Ya que el modelo educativo personalizada no tiene una visión del trabajo compartido entre los docentes y directivos.

Las condiciones del trabajo docente

Es orientado a lo administrativo y operativo. Las respuestas de los profesores son sobre aspectos de necesidad de cada uno y esto demuestra la falta de una visión compartida entre profesores y desvinculación en la percepción de los directivos hacia los profesores en su realidad laboral institucional.

Los factores de permanencia de profesores de cinco años o más en la institución.

Los factores que han dado permanencia a los profesores con más de 5 años de antigüedad en la misma institución han sido la integración de los profesores y la vinculación de una visión compartida entre profesores y directivos.

Cómo se plantea el trabajo colectivo.

En el modelo educativo se favorece el desarrollo y crecimiento particular que compromete a cada profesor y directivo alcanzarlo por sí mismo. Además por el modelo de corte administrativo donde el trabajo es operativo y funcional, los procesos son individuales. Dentro de la evaluación y el seguimiento particular a alumnos, profesores y directivos se percibe la falta de un trabajo colectivo. Pero sin embargo tampoco se considera que sea una carencia ni una falta en la institución ya que estos procesos enfocados a lo individual han generado buenos resultados.

La atención formativa que reciben los alumnos de los preceptores

La atención a los alumnos es buena. La escuela se ha enfocado en individualizar el seguimiento y vincularlo con su misión y visión formativa y le ha resultado, través de procesos individuales, eficiente.

La definición del problema es que la institución sigue un modelo orientado al ámbito administrativo cual ha limitado los procesos de trabajo y procesos colectivos en el equipo de trabajo y ha causado varios efectos en la insatisfacción del docente que desea llevar un proceso colaborativo en su trabajo. A partir del modelo individualista de trabajar de la institución no permite que fluya la comunicación entre las estancias. Esto ocasiona desvinculación en las perspectivas de los directivos – profesores en la realidad institucional en el día a día de la organización educativa.

### Objetivo de Intervención

Este modelo orientado al ámbito administrativo provoca que no haya acuerdos normativos y formativos establecidos entre los profesores y titulares por la que afecta a los alumnos en el fin formativo que la institución tiene como prioridad. Por lo mismo, se pretende trabajar con los profesores para lograr una misma sintonía en los fines formativos de la institución.

En las siguientes líneas de acción se expresan los puntos a trabajar.

- Mejorar el ambiente de aprendizaje para favorecer la comunicación.
- Enseñanza con propósitos claros
- Refuerzo positivo
- Monitoreo de los avances

## Capítulo III

En el presente Capítulo se aborda la construcción conceptual de la estrategia de intervención al problema detectado desde el diagnóstico, que funciona como soporte teórico de la propuesta de mejora. Primero, se fundamentará de manera teórica la delimitación del problema desde el ámbito de la gestión y de la calidad educativa. Y

segundo se fundamentará la estrategia de intervención que busca incidir en el cambio para la mejora de la organización educativa en cuestión.

## **1. Concepto de Gestión.**

La Gestión es un concepto que se entiende, según Schmelkes (2000, pg. 03), como “la relación del trabajo colegiado con el personal y la que hace participar en las relaciones que, a su vez, se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa”. Este mismo toma un papel importante en la intervención ya que es necesario tener un gestor que conozca, analice, interprete y busque la resolución al conflicto para la mejora de alguna institución. Cada institución lleva en sí su propia cultura que gran parte es creada y apoyada por el gestor que pone en práctica su liderazgo al llevar a cabo sus diversas tareas dentro del ámbito institucional. En este trabajo la gestión se concentra en el espacio laboral de profesores de secundaria y titulares de grupo donde se espera mejorar el ambiente laboral.

### **1.1 El papel del liderazgo en la Gestión.**

En la gestión el papel de liderazgo es fundamental. Según Schmelkes (2000, pg. 12) este requiere de un responsable que se involucre con los participantes y la comunidad. En una comunidad educativa y competente, es importante respetar a todos los que trabajan en la formación de aquellos jóvenes que son educados en ella. Es importante que el líder de la institución educativa sepa valorar a sus trabajadores y, por lo tanto, actuar usando el marco de referencia de liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional es el que se considera mejor para llevarlo a la práctica para este proyecto. Se trata de involucrar a profesionales docentes que saben lo que funciona o no funciona en la aplicación de teorías o conceptos a causa de que lo observan y analizan diariamente en el aula con los alumnos. La comunicación y trato profesional de mutuo respeto es necesario para darle un mejor seguimiento, al trabajo docente, de ideas, conceptos, o nuevos currículums que se van implementando a lo largo de un ciclo escolar. Para esto se debe tener un liderazgo enfocado en el quehacer central de la

institución, la cual requiere la comunicación intencionada con el equipo de trabajo hacia la mejora institucional y su clima laboral.

## **2 Comunicación**

La comunicación es esencial para mantener el orden y el acuerdo mutuo entre los participantes de una comunidad. La comunicación puede ser por escrito, verbal, no-verbal o visual. En este proyecto de intervención se trabaja con un área de oportunidad para mejorar la comunicación entre titular y profesores de sexto grado. Por lo que en este apartado se identificará lo que es la comunicación, sus barreras existentes y estrategias para fomentar la misma dentro de una institución educativa.

### **2.1 Concepto de Comunicación.**

La comunicación se puede definir según Martínez (2008, pg. 18) como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera la última respuesta con el fin de cambiar o reforzar un comportamiento de aquel que lo recibe.

Para esto es necesario conocer los elementos que deben de estar presentes para que se dé la comunicación según Martínez (2008, pg. 20):

El Emisor: Es quien tienen el propósito para comunicar.

La codificación: Es la traducción que el emisor le da a lo que intenta comunicar ya sea escrito o verbal.

El mensaje: Es la idea que el emisor quiere transmitir al receptor.

El medio o canal de la comunicación: Una vez decidida la forma en que se decodifica el mensaje se plantea un modo de transporte para la idea ya sea por medio de un audio, escrito, circular, correo, etc.

El receptor: Es aquel o aquellos quienes reciben el mensaje.

La decodificación: El receptor debe encontrar el sentido e interpretar el mensaje del emisor.

La retroalimentación: Es de suma importancia ya que permite saber si el mensaje fue decodificado de forma correcta y para esto existen, según Martínez (2008, pg. 25): dos formas de retroalimentación las cuales son las siguientes:

- Directa: que es de cara a cara mediante expresiones faciales y corporales.
- Indirecta: observar que se cumpla la idea a través de la presencia del emisor.

## **2.2 Las barreras de la comunicación**

Las ideas son demasiado ambiguas y cuando los medios son inadecuados, suele causar un conflicto al momento de transmitir el mensaje del emisor al receptor. Según John McDonald y Steve Tanner (2000, pg. 26) “Las prácticas de gestión actuales inhiben una comunicación clara concisa y directa de la información que es necesaria para conseguir alcanzar los objetivos con éxito.” Esto es algo que se puede observar en diferentes secciones de la institución donde existen diferentes reglamentos sobre formas disciplinarias, uniforme, y aseo personal, eventos culturales y escolares donde se da una distinta dinámica de trabajo a cada sección, esto dividiendo la institución en islas. Provocando la ausencia de la comunicación.

Estas barreras de división física e ideológica de secciones en la institución llegan a causar conflictos entre los profesores que imparten materias en distintos grados.

Otra barrera que se da en la institución para la comunicación es la falta de claridad del mensaje, la selección de palabras ambiguas u ofensivas.

La ausencia de comunicación en la labor docente hace que los empleados se llenen de dudas sin responder. Esta falta de comunicación que suele darse en la institución de quien escribe, según las encuestas aplicadas, llega a frustrar a los empleados y hasta cierto punto como menciona Burgos (2014, pg. 60) afecta su autoestima, haciéndolos sentir incompetentes al desconocer las expectativas de los emisores.

## **2.3 Estrategias para la comunicación**

Así como hay barreras existen formas de contrarrestarlas con estrategias para mejorar la comunicación. La rutina puede consumir el trabajo personal tanto como la carga

laboral, como es el caso en la institución privada educativa, pero es importante escuchar a los que participan en el equipo de trabajo.

La comunicación se da cuando ambos partidos escuchan las ideas completas y logran entender el mensaje de ambas partes. Burgos (2014, pg. 61) plantea una pregunta que hace reflexionar sobre la escucha activa: “¿Cuántas veces creemos que la comunicación es ineficaz porque no nos escuchan?” Es importante que todos quienes laboran para un mismo fin, tengan claro el mensaje del emisor. Para esto es importante que el emisor tenga en claro cuál es su meta al comunicarse de cierto modo.

Un correo electrónico puede llegar más rápido a más audiencia, mientras que una circulación de un memo se tomaría más tiempo. En una presentación se tendría que llevar puntos claves y subrayando lo más esencial ya que se confía en que los maestros saben cómo poner en práctica los puntos importantes gracias a su formación profesional. Martínez (2008) hace mención de diez reglas para la comunicación; formato, claridad, brevedad, tono, componentes visuales, audiencia, releer lo que se manda por escrito, cortesía, sensibilidad, y seguimiento. Cuyas reglas involucran directamente a la labor cotidiana del gestor de la institución con el equipo de profesorado.

Las modificaciones generales de una institución, sólo por cambiar no siempre son adecuadas especialmente en el marco de la educación ya que demasiados cambios a corto plazo provocan incertidumbre y desconfianza en la comunidad profesional y educativa. En la educación se trata con personas que necesitan tiempo para reaccionar y ajustarse a un nuevo reto. Un ejemplo tan sencillo es como cuando los directores al organizar eventos espontáneos sin comunicárselo a los profesores y llaman a los alumnos bajar al patio de la escuela durante las horas de clase para que participen.

Además de los cambios repentinos, Martínez (2000, pg. 29) propone; Reducir la ambigüedad, dar a conocer los hechos reales de un modo directo, y comunicarlos por una fuente digna de crédito, mejorar otras formas de comunicación y manejar la información adecuadamente.

### **3 La Motivación para la comunicación**

La comunicación facilita y ayuda en el proceso de la motivación, Frederick Herzberg (1954) psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, estatus, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Estos dos factores en la institución de quien escribe son considerados importantes para este proyecto, ya que ser conscientes de los distintos factores de motivación ayudara en construir un puente de comunicación eficaz con un clima laboral adecuado.

### **3.1 Concepto de la motivación**

Burgos (2014, pg. 124) ve la motivación como una herramienta para obtener un clima laboral adecuado y por lo tanto se refiere a la ella como una "ilusión". Es cuestión personal y el proceso de la motivación se da de forma intrínseca o extrínseca. En este apartado se concentrará en las barreras de la motivación y estrategias para generarlas de manera extrínseca.

La intrínseca es personal y puede ser difícil llegar a motivar a una persona de tal manera puesto que la motivación intrínseca se logra por el auto convencimiento, por ejemplo, si al alumno le gusta la lectura, y el profesor de español les encarga leer mínimo dos libros al bimestre, más que por la calificación, el alumno lo hará por sí mismo con toda la energía y capacidad.

Mientras que la motivación extrínseca es aún más plausible y fácil de llegar. Por ejemplo, un premio al salón con más lectura tanto a los alumnos como al maestro, puede convencerlo a que lea por el querer obtener un premio que todos quieren lograr, aunque la lectura no sea necesariamente su gusto.

Por lo tanto, en la institución privada educativa del quien escribe es importante cuidar la motivación de los profesores.

En situaciones laborales es fácil confundir la flojera y el desánimo con la desidia. la desidia es según la Real Academia Española, negligencia o falta de cuidado, y cuando

un integrante del equipo no se siente parte del mismo suele caer en esta quinta barrera de la desidia. Es importante cambiar la rutina y no dejar de hacer pequeños detalles que no permita al equipo caer en esta actitud. Es importante proponer objetivos y metas personales para motivar al integrante. Es esencial que la visión y misión de la institución este presente y puesto en práctica en puntos claves de la institución.

### **3.2 Las estrategias de la motivación**

Es importante la disposición de todos los integrantes de participar en la toma de decisiones con una mente positiva en la que las quejas se hacen sugerencias y las sugerencias en acciones.

Una estrategia para la motivación extrínseca es la retroalimentación. La razón de ser es porque a través de ella, permite un crecimiento crítico y analítico que hace perfeccionar las decisiones hechas en equipo. La segunda estrategia es la reflexión constante, que debe ser fomentada para así darle un sentido a lo que se hace y promover la motivación intrínseca.

Tal cual como fue mencionado en el apartado anterior la tercera estrategia es necesario no perder de vista la misión y visión institucional y personal para tener claridad del qué hacer del trabajo.

La cuarta estrategia es para el quien dirige, conozca las estimulaciones de los integrantes para poderlos animar y ayudarles mantener prendida la ilusión del trabajo. Por eso es importante que existan metas específicas y con seguimiento. La motivación se tiene que hacer tanto del nivel micro hasta el nivel macro de la institución para ayudar construir un clima laboral adecuado.

## **4 El trabajo en equipo en la Comunicación**

El equipo docente tiene que ver con el conocimiento. Es decir, cómo lo obtienen, cómo lo pueden mejorar y cómo pueden transmitirla y, por lo tanto, la comunicación juega un papel importante en los trabajos de equipo. En cualquiera institución educativa en equipos de trabajo debe existir la confianza mutua.

### **4.1 Concepto de trabajo de equipo**

Según Robbins (1998, pg. 148), desglosa en una tabla comparativa qué es la ideología de un equipo versus la de los grupos. Las ideas se presentan en la siguiente tabla:

<b>Equipos</b>
-Los miembros del equipo reconocen su interdependencia y comprenden que tanto los objetivos personales como los del equipo se logran mejor con el apoyo mutuo
-Sienten compromiso por el equipo
-Contribuyen a la retroalimentación y saben escuchar y entienden las ideas de los miembros del equipo.
-Los miembros del equipo practican la comunicación honesta
-Reconocen al conflicto como un aspecto natural de la interacción humana
-Participan en decisiones que afectan al equipo.

Tabla de equipos, Robbins )1998, pg.148)

Robbins (1999, pg. 241), hace referencia a el psicólogo B.W Tuckman quien identifica a los grupos en cuatro partes; Formación, tempestad, Normativa y desempeño. Una vez estado en la fase del desempeño se tendrán los beneficios de un equipo que son:

- Aumento en la productividad
- Mejor comunicación
- Aprovechamiento de recursos
- Generación de decisiones de alta calidad.

#### **4.2 Barreras del trabajo en equipo**

Para construir un equipo se debe quitar barreras ya que por el hecho sencillo de ser humanos se tienen diversas opiniones e ideologías que Piqueras (2014, pg. 90) dice que “es importante saber que la naturaleza humana existe y es lo que es” y por lo tanto se debe reconocer que habrá desacuerdos e intereses distintos. Aunque podrían confundirse los grupos con equipos, Robbins (1999, pg. 148) hace una distinción entre ambas. Las ideologías y la forma de trabajo son distinto, enseguida se mencionan las del grupo en una tabla:

<b>Grupos</b>
-Los miembros piensan que están agrupados con fines administrativo únicamente.
-Los miembros de grupo reciben indicaciones de lo que se debe hacer y no se fomenta las sugerencias.

-Los miembros del equipo desconfían de las motivaciones de los compañeros porque desconocen el papel de los otros miembros.
---

-Los miembros se encuentran en situaciones de conflicto que no saben cómo resolver.
---

Tabla de grupos, Robbins )1998, pg.148)

La comunicación inexacta genera inseguridad en las personas y hasta cierto punto hace que se sientan excluidas y pueda llegar a afectar la autoestima. Esto suele pasar según Burgos 2014 por la falta de una escucha activa y por la falta de claridad y generalizar de la información.

Los rumores pueden resultar de la ausencia de confianza en el equipo de trabajo de quien escribe. Piqueras (2014, pg. 91) dice que es “un elemento principal que hace que los integrantes de un equipo se resisten a abrirse.” Esto inclusive puede hacer que no se crea una base sólida para el equipo y como resultado se sea un equipo ineficiente.

La ausencia de confianza lleva a que se produzca un entorno de “armonía artificial” y por lo tanto los integrantes no participan en las decisiones que afecten al resto del grupo. Además, que comienza a existir la evitación de conflictos. Por el hecho que el equipo intente evitar el conflicto por la falta de confianza, según Piqueras (2014, pg. 93) “es difícil que se llegue a una situación donde se debatan de forma honesta y se encuentren puntos comunes entre los distintos planteamientos de los miembros del equipo.” El confrontar convivencias es sano para los miembros para evitar la distancia en el equipo de trabajo. Es importante que se escuchen todas las opiniones de los miembros para enriquecer la comunicación.

Cuando hay confianza, se da el espacio para las decisiones compartidas y se establece un sentido de compromiso de buscar la mejora para todos los miembros del equipo dando al integrante una responsabilidad directa. Esto mejorando la comunicación y creando un buen ambiente laboral.

### **4.3 Estrategias para el trabajo en equipo**

El trabajo en equipo beneficia la comunicación. Existen diversas formas de cómo se puede trabajar en equipo bajo un liderazgo transformacional. Enseguida se darán estrategias para hacer funcional el equipo para favorecer la comunicación.

El docente es la cara de la institución por ser la fuerza visible y en ocasiones el primer contacto directo de la institución. Como tal es importante que los empleados sean tratados con calidad. Cuando los padres de familia y ex alumnos salen de la institución, va hacer su percepción de los maestros de lo que primero darán a conocer al mundo exterior.

Lo hemos observado en varios casos donde una palabra en favor de una institución de parte de un padre puede decidir para otra familia si eligen ser parte de la comunidad educativa en que buscan pertenecer. Por naturaleza de la institución educativa es imposible que el gestor esté presente en todas las clases.

Es por eso que se contrata personal competente en posiciones de poder que representen una autoridad administrativa y a la vez tengan cercanía con la planta de maestros. Al acceder parte de una responsabilidad a departamentos y titulares es necesario la confianza de que harán lo mejor y que apoyarán tanto al área administrativo como al área docente.

Como iniciativa de motivación extrínseca el reconocimiento debe ser parte de la cultura educativa para tener evidencia de observación y análisis de las labores que se realizan. Por ejemplo, si un docente tiene buenos ratings con los padres de familia, se le reconoce que aun siendo una labor rigurosa lo está haciendo muy bien y así animar a los demás hacer lo mismo. Las decisiones institucionales tienen que ser compartidas. Cuando se hacen las metas educativas de la institución tiene que haber intercambio de ideas a causa de que tal vez la inquietud de un departamento sobre una nueva póliza pueda ser tranquilizado por la perspectiva de otro departamento. Es esencial que todo profesional quiera formar parte de una comunidad.

Para mejorar a una institución se necesita una póliza de puertas abiertas entre los docentes y la administración. Lo que se requiere encontrar en una labor de trabajo ser específica y necesaria.

## **5 El Clima laboral como resultado de la comunicación**

El Clima laboral es lo que se produce a causa de la cultura institucional según Burgos (2014, pg. 124). Desde el director hasta los padres de familia pueden lograr afectar el

clima laboral al igual que el cuerpo docente. Un ámbito de puertas abiertas, respeto mutuo, confianza, honestidad, y el valor humano lleva a un clima más abierto que motiva a la administración y empleados. La comunicación cuenta mucho en esta área puesto que se trata del trato directo y constante que causa una cierta manera de ser y reaccionar.

### **5.1 Los beneficios de un buen Clima laboral**

Un clima de labor que promueve la colaboración permite que exista la confianza mutua y la capacidad necesaria de actuar con personas de manera holística. Tendemos como parte de una comunidad comunicarnos y emprender mejores ideas con personas profesionales. Al formar parte de un equipo de trabajo donde todos se portan profesionalmente, la motivación tanto intrínseca y extrínseca permite que el personal aporte ideas que beneficien no solamente su propia situación laboral, sino la de los demás. Es importante una comunicación exacta que tenga en cuenta su audiencia y meta en ser escrita a igual tomar a cuenta el aspecto humano y social. Si la sugerencia es cambiar una planeación de un tema específico, sería darle seguimiento al ver una nueva planeación dentro de un marco de tiempo fijo. Es por la retroalimentación donde se subraya el punto fuerte y el punto de mejora donde se puede mantener la motivación a través de la auto reflexión. Dando a la persona en cuestión o personas responsables de un programa su tiempo de aceptar y analizar los puntos de mejora o sugerencias es donde el diálogo se mantiene abierto y aceptable al clima laboral positivo y beneficiario. Es esencial el positivismo y crítica constructiva hecha con respeto para mantener un equipo integrado que forma parte esencial de una institución académica.

## **6 Calidad**

La calidad es definida como aspecto cualitativo de una institución educativa. Existen diversas fuentes que explican cómo poder cualitativamente encontrar la calidad. Análisis de porcentaje de exámenes o la formación educativa del plantel educativa es muchas veces citadas como bases de saber la calidad educativa. Pero basado al punto central de este tema sobre la comunicación, la calidad será analizada basada en tres instrumentos: las respuestas a una encuesta profesores, reflexiones de los participantes de la comunidad educativa de la institución, y finalmente a través de seguimientos de las

encuestas y reflexiones de los docentes. A Través de las cuales se puede encontrar el mejoramiento de la calidad de la comunicación dentro de la institución educativa.

### **6.1 La comunicación como situación de eficiencia**

Una comunicación abierta y confiable dentro de una institución promueve un clima laboral que lleve a la eficiencia de cualquier implementación educativa por ser favorecida por motivaciones tanto intrínsecas como extrínsecas. Al mantener un equipo de trabajo cuyas metas son claras, fomentadas positivamente, y aceptadas por ser creadas por todos, esto promoverá un estilo de trabajo eficiente y consciente por parte de la comunidad educativa institucional. La comunicación permite una situación de eficaz porque le da a todos los involucrados una voz en su trabajo. En el área formativa permite el crecimiento profesional y un plan de mejoramiento que refleje mejor las necesidades de la institución y su clima laboral.

En la parte teórica hemos observado la importancia de la comunicación y cómo valorar su calidad dentro del clima laboral. Es importante notar que sin comunicación un clima motivador y positivo no es posible puesto que es la comunicación que une, permite la confianza, infunde respeto, e impone una forma de trabajo abierto y transformacional. La comunicación es esencial en todas las áreas tanto personales como laborales porque forma parte de nuestra existencia social y educativa. Al permitir una comunicación eficaz, se abre a una comunidad que busca mejorarse e interactuar de una manera cualitativa positiva. Será a través de una comunicación abierta, objetivos delineados, y planteamiento de un plan de mejora dentro de este marco que se podrá observar dicha teoría en práctica dentro de la institución.

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

Una vez definido el problema de intervención y presentada la fundamentación teórica del mismo, en los capítulos anteriores, a éste, se desarrolla la estrategia de intervención, el plan de acción y el cronograma de actividades. Se incluyen también los indicadores de mejora estimados para esta intervención.

#### 4.1 Objetivo de Intervención

Define Barraza (2013) como “innovadores de educación” los que proponen cambios que serán permanentes y provean mejoramiento académico educativo así mismo, la resolución de problemas actuales como en este caso el del clima laboral y la comunicación profesional.

La poca comunicación entre los docentes contribuía en un clima laboral inadecuado la institución. En este caso los docentes están divididos por grupos y espacios basado en el nivel secundaria en que imparten clases y responsabilidades. Para poder mejorar tal ambiente laboral se ha propuesto una intervención multifacética del cual se incluye la reflexión personal de los profesores, la creación de un espacio comunicativa, como es una sala de juntas, entre el equipo docente, y laborar un plan de mejora institucional.

El clima laboral se definió como el ambiente entre los docentes que permite o impide un lugar de compartimiento y crecimiento profesional. El objetivo del plan de intervención es a través de un análisis crítico y progresista sobre planteamientos de temas relevantes a la comunicación, la retroalimentación después de presentar una planificación holística, y lograr el trabajo en equipos que mantenga la parte del maestro artesanal (Huberman, 1995) sea todo realizado a través de ciertas acciones iniciadas por el gestor innovador. Según desglosa Huberman (1993) es necesario como docentes la retroalimentación profesional y mantenerse al corriente de las nuevas teorías o desafíos que se presenten en la comunidad. En otras palabras, formar lo que es definido como ‘comunidades artesanales de enseñanza’ (McLaughlin & Tabert, 2002). Barraza (2013) subraya la

importancia del resultado de una buena innovación lo cual debería de incluir sinergia o integralidad. Al poder ser innovación integrada, debe mostrar que es parte de un proceso cuya dirección proviene de abajo hacia arriba.

Para lograr un objetivo, lo cual es el enfoque y logro que desea la innovación es importante tener el carácter establecido. El carácter es por lo tanto mejorar la calidad de comunicación. Entre los docentes de sexto grado en la institución educativa a través de la cual resultara un mejor clima laboral y una comunidad más colaborativa y eficaz.

#### **4.2 Estrategia y Metodología de Intervención**

La estrategia es el medio que nos permite llegar al objetivo. En este proyecto la descentralización es punto clave de partida. Es por esto que la estrategia en este caso se define como la innovación institucional la cual lleva dos lineamientos que proponen prácticas políticas y administrativas. Se pretende generar un espacio en el ámbito educativo dentro de la cual participen los actores principales de sexto grado sobre el trabajo que realizan dentro de la institución como docente de planta. Por medio de un programa en que se destaca los temas anteriores durante la investigación entre la comunidad de educadores. Estos temas escogidos en el plan de intervención permiten la transformación y definición de la importancia de comunicación, el estilo comunicativo que puede mejorar y existir, los beneficios de la comunicación dentro del campo académico entre educadores de manera horizontal y direccional (Barraza 2013) y el desarrollo de una comunicación continua y profesional.

Esto se organizó usando la participación voluntaria de los docentes dentro de una praxis social que permite una intervención educativa, conceptualizada, teórica y práctica a través de sesiones donde los participantes recibirán capacitación sobre qué es el diálogo, cuáles son sus retos y desafíos y cómo podremos mejorar la comunicación en la labor docente. Además, se aplicarán tres reflexiones sobre el dialogo en el inicio del proceso, el segundo en medio del proceso y otro al final para monitorear y a la vez darles retroalimentación para la mejora personal y profesional.

Por último, se concluirá con un cuestionario a los profesores con el propósito de obtener un seguimiento cualitativo y cuantitativo del progreso que se ha logrado a través de la presentación de temas y talleres a igual que conocer el crecimiento que se percibe por parte de los participantes innovadores. Según Pérez (2004) esto forma parte estratégica de recoger datos referentes que define al gestor, los valores, y características personales de los participantes. Dentro de la cual se reflejará si la finalidad y objetivos han sido logrados.

La gestión de la intervención se lleva como término desde la perspectiva del clima laboral (Burgos, 2014). Se formaliza como parte del objetivo, llegar a un ambiente que permita el crecimiento académico y profesional. Además, desde la perspectiva de la integración de equipos (Piqueras, 2014), como antes se mencionó en el apartado de fundamentación conceptual, se intentará ceder un tiempo y lugar físico que permita el dialogo y realización de la innovación que se quiere lograr para mejora de la institución. Se trata de que exista un espacio profesional y personal donde, de acuerdo a McLaughlin y Tabert (2001) logre la retroalimentación y la reflexión brindar apoyo entre maestro.

#### **4.2.1 Líneas de acción**

Desde la perspectiva de Pozner (1997, p.72), “la intervención institucional debe considerar la totalidad de las dimensiones o ámbitos de la gestión que constituyen contenedores globales de la praxis, a través de líneas de acción para la mejora, dando sentido a la mejora en la organización. ” Estas dimensiones se refieren a:

Dimensión pedagógico curricular

Dimensión comunitaria

Dimensión administrativa financiera

Dimensión organizacional operativa

Para este proyecto se ha ubicado bajo dos líneas de acción de ámbito organizacional y ámbito pedagógico, a través de la cual se desarrollará el objetivo de intervención.

Del ámbito organizativo: El cual se refiere a identificar la importancia de las formas cómo se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución educativa y responder a tales cuestionamientos individualmente, permitirá identificar situaciones que al dialogarse en el colectivo ayudan a reconocer la presencia la importancia de la comunicación abierta dentro del ámbito educativo y permite un dialogo constante de mejora entre docentes.

Producto: Programa de comunicación académico para el equipo docente con temas relevantes para ser tratadas en equipos. Se construirá como resultado de la comunicación, un buen clima laboral con buenas relaciones de trabajo, pro actividad y un equipo integrado.

Procesos: Se llevará a cabo en seis reuniones con los siguientes temas organizacionales: introducción de la comunicación docente y formulación de metas específicas con seguimientos y documentación a través de las reflexiones; teoría y práctica de la comunicación con sus retos y desafíos; Crítica constructiva y la retroalimentación: que son, cómo se llevan a término, y para qué. Se desarrollará un plan de integración del equipo de trabajo enfocado al empleado y con decisiones compartidas. Se fomentará los rasgos de un buen clima laboral entre titulares y profesores.

Del ámbito Pedagógico curricular: El cual se refiere a reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo, lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de la enseñanza y aprendizaje y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico. Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes. Esto se resume en llegar a

una comunicación docente abierta que permite un mejor desempeño educativo en el aula y mejore el sentido a una meta común dentro del nivel educacional.

Producto: La planificación holística y presentación de la misma por parte de los participantes del programa de mejoramiento de comunicación para lograr un mejor clima laboral.

Procesos: Los últimos tres temas de los seis, que se presentarán en las reuniones de docentes serán las siguientes: Observaciones de salones que transforman: un paso hacia una comunidad completa; Colaboración en la creación de planeaciones y hacia un currículo holístico que como tal incluye todas las materias que son presentados al alumno de manera que todos hablan de un mismo tema de diversas maneras de verlo; Finalmente las presentaciones de planeación en equipos.

#### **4.2.2. Hipótesis de acción**

A través de estos temas en el plan de intervención que se impartirán a la comunidad de docentes de sexto grado contribuyera al crecimiento de una comunicación profesional y fomentar así un mejor clima laboral e institucional. Permitirá una participación activa en su labor de docente y el mejoramiento de la implementación de currículo.

#### **4.3 Plan de acción**

La implementación del proyecto de desarrollo educativo e innovador pide la parte estratégica y de actividades al igual a la evaluación. La finalidad siendo lograr la mejora del clima laboral dentro de la institución académica. Las metas son que los participantes innovadores de sexto grado puedan definir con certeza qué es y cómo es una comunicación profesional respaldada por actividades que permitan interacciones que sean críticas e informativas para el crecimiento del maestro. A la misma vez que apoye al equipo de trabajo en el desarrollo del clima laboral como abierto, tolerante a nuevas ideas, autoevaluación honesta y reflexiva, y un encuentro de pedagogía enriquecida por la implementación de un programa holístico que permita el desempeño de una comunidad unida hacia un mismo objetivo profesional. Se propone poder lograr a una

mejora educativa que tendrá entre sus beneficiarios los docentes de planta, los estudiantes, y la comunidad entorno a estas.

Dentro del nivel local está la comunidad de administración, docencia, alumnos, y padres de familia. Dentro de la comunidad docente se divide entre docentes de niveles, de planta y asignatura, titulares, y por materia o asignatura que se imparta. Todas estas partes son igual de importantes e esenciales en el plan de acción. Es por ello que los productos incluyen la parte individual dentro de la reflexión personal, de los docentes, y la parte de formación de comunicación eficaz por parte de la retroalimentación y crítica constructiva progresista, y termina con un método comunitario a través de un cuestionario que permita ver las variables dependientes del plan. Estos son detallados por Barraza (2013) como el ámbito de las dimensiones cognitivas, afectivas, social.

#### **4.3.1. Planeación de las fases de aplicación**

La planeación de las fases de aplicación en este proyecto va de la descripción del proyecto, a la justificación, marco institucional, finalidad, objetivo, metas, beneficiarios, y productos. Parte de la planeación fue primero el análisis del problema. El problema de la comunicación dentro del marco institucional del clima laboral requiere la definición de la misma. Debido a lo sinérgico de la conversaciones e investigaciones que se hicieron, se logró definir la comunicación como profesional y eficaz entre docentes relevante a su manera de interactuar, crecer como profesionales, y ejercer su labor como docente de asignatura y de planta. La segunda fase es plantear un acuerdo de dicha definición que se le dio a la comunicación profesional y eficaz para permitir que todos estén informados de la finalidad de la primera fase. Esto se logrará a través del primer tema que se presentará y discutirá en la primera sesión. Durante esta tercera fase, los objetivos y metas se formarán de parte personal de los integrantes del equipo de trabajo y como comunidad docente. Se delineará sus respectivas definiciones y marcos teóricos. La cuarta fase involucra conocer los beneficiarios los cuales serán los docentes y sus alumnos a igual que la institución. Se llevará a la práctica lo que se ha visto a través de observaciones y diálogos entre docentes dentro del espacio generado por el gestor innovador y dentro de sus aulas con otros maestros. En la última quinta fase, se producirá los productos finales en que la teoría se aplicará a la práctica dentro del marco curricular y participativo de los docentes de asignatura y planta.

#### **4.3.2. Descripción de las actividades, recursos, y participantes**

Los participantes son definidos como los actores de innovación que en este caso son los docentes de asignatura y de planta. Estos llevan en si diversas tareas. Los de planta ejercen su docencia como titulares de grupos a igual como maestros de asignatura. Mientras que los docentes de asignatura solo tienen bajo su cuidado a los alumnos. Además, los participantes forman parte del sexto grado lo cual facilita en crecimiento profesional primero entre este nivel que lleva hacia una dirección que proviene de abajo hacia arriba.

Las actividades reflejan las inquietudes que se escuchó durante la primera fase de la planeación hacia la definición del problema y encontrar el marco teórico e institucional en que tales dudas y desafíos se encontraban. Dentro de las reflexiones se permite un espacio personal e individual de autoevaluación. En los temas que se llevaran se trata de manera paulatina la parte teórica que lleva hacia la práctica para permitir la sinergia y la innovación integral en el campo laboral porque una de las metas es formar un clima laboral que permita el crecimiento profesional y educativa del docente de asignatura y planta. Por último, el cuestionario permitirá ver el análisis de los variables dependientes e independientes dentro del proyecto. La autoevaluación y reflexión por parte del gestor innovador permitirá evaluar como persona y profesional si la hipótesis de acción logro su propósito y pudo alcanzar las metas expuestas en el proyecto. Las metas son promover un ambiente abierto a la comunicación profesional con la experiencia personal como docente en una asignatura y/o planta, fomentar un clima laboral critica progresista que permita el crecimiento profesional del maestro artesanal, y fomentar la reflexión y apoyo entre los docentes de asignatura y de planta. El objetivo es crear a través de la comunicación un clima laboral transformacional entre profesionales docentes con la finalidad del mejoramiento institucional académico.

Los recursos que están disponibles son el tiempo en que se llevara el encuentro y reuniones de los docentes; el espacio físico en que se permitirá el dialogo y la comunicación y desarrollo profesional; los medios tecnológicos y material que se

requieren para fomentar y reconocer la acción y actividades que se llevaran dentro del marco institucional.

Linea 1: Del ambito organizacional								
Propósito: Identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución educativa								
Meta: Reconocer la presencia de la importancia de la comunicación abierta dentro del ámbito educativo y permite un dialogo constante de mejora entre docentes								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
Programa de comunicación académico para el equipo docente	1.1. Introducción y Metas S.M.A.R.T	Plantar una base de definición común y hacer metas específicas, medibles, alcanzables, realistas, y basadas en un límite de tiempo con fechas exactas de cómo y cuándo se logrará la meta.	Gestor del proyecto	Docentes de sexto grado	PowerPoint, documentos digitales, proyecto educativo, modelo	Reflexión de la actividades realizadas y los contenidos revisados	Tabla de metas con lineamientos específicos de la comunicación y la institución educativa	2-13 de enero

1.2. ¿Que es la comunicación profesional ?	Fomentar la participación en el proyecto permitiendo dialogo que es, como es, y cuáles serían los desafíos y riesgos para una comunicación más abierta entre el cuerpo docente de sexto. Exponer la teoría y práctica de la comunicación en un clima laboral positiva.	Gestor del proyecto	Docentes de sexto grado	PowerPoint, documentos digitales, proyecto educativo, modelo	Grabación de la sesión y de los comentarios y dialogo que se llevó a cabo.	Grabación accesible electrónicamente para el repaso de lo que se llevó a cabo dentro de la reunión.	16-27 de enero
1.3. Crítica constructiva y retroalimentación	Presentar un modelo de comunicación que permita crecimiento profesional informativo y guiado.	Gestor del proyecto	Docentes de sexto grado	PowerPoint, documentos digitales, proyecto educativo, modelo	Grabación de la sesión y de los comentarios y dialogo que se llevó a cabo.	Reporte de la sesión y formato de cómo llevar a cabo una crítica constructiva y una retroalimentación completa.	1-10 de febrero
Línea 2: Ámbito pedagógico curricular							

Propósito: Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza como comunidad profesional								
Meta: Llegar a una comunicación docente abierta que permite un mejor desempeño educativo en el aula y mejore el sentido a una meta común dentro del nivel educacional.								
PRODUCTO O PROCESO	ACTIVIDADES	PROPÓSITO	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	RECURSOS	PRODUCTO POR ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS RECUPERACIÓN Y SEGUIMIENTO	PLAZOS
La planeación holística y presentación de la misma.	2.1. Observaciones de salones que transforman	Proponer un método de observación profesional y educativa entre docentes para mejorar profesional y lograr comunicación más abierta.	Gestor del proyecto	Docentes de sexto grado	PowerPoint, documentos digitales, proyecto educativo, modelo	Grabación de la sesión y de los comentarios y dialogo que se llevó a cabo.	Reflexión de observaciones dentro del marco sugerido.	13-24 de febrero
	2.2. Colaboración en la creación de planeaciones y hacia un currículo holístico	Plantar que es, como es, y como debería ser creado una planeación holística entre diversas asignaturas dentro del mismo nivel grado.	Gestor del proyecto	Docentes de sexto grado	PowerPoint, documentos digitales, proyecto educativo, modelo	Grabación de la sesión y de los comentarios y dialogo que se llevó a cabo.	Grabación accesible electrónicamente para el repaso de lo que se llevó a cabo dentro de la reunión.	1-10 de marzo

	2.3. presentaciones de planeación	Fomentar la comunicación abierta a través de la exposición de como colaboraron para trabajar en una unidad curricular, sus retos y desafíos, y logros al cumplir lo.	Gestor del proyecto	Docentes de sexto grado	PowerPoint, documentos digitales, proyecto educativo, modelo	Grabación de la sesión y de los comentarios y dialogo que se llevó acabo.	Producto, reflexión final, y encuesta de proyecto.	reflexión entregar de	13-17 de marzo
--	-----------------------------------	--	---------------------	-------------------------	--	---	--	-----------------------	----------------

### 4.3.3 Cronograma de actividades

El cronograma permite darle un tiempo fijo a las actividades que se van a cumplir para llegar al objetivo del proyecto. Dentro de este cronograma también se permite un lugar físico donde se dará es espacio común y permisible para el intercambio de experiencias personales dentro de cada tema. Basado en el calendario escolar, se permite seis sesiones dentro de tres meses. La justificación es escoger los meses que los docentes se encuentren en un estado más flexible que sea antes de los meses que requieren más trabajo académico y para a la misma vez permitir tiempo para poder implementar y discutir nuevos métodos profesionales de comunicación dentro de la institución académica. Empieza el cronograma con actividades del ámbito organizacional donde se habla de la parte teórica del concepto de comunicación y se labora a la parte práctica del ámbito pedagógico curricular.

## Cronograma

		Primera etapa		Segunda etapa		Tercera etapa	
		Mayo				Junio	
Línea 1: Del ámbito organizacional	ACTIVIDAD	Del 1 al 5	Del 8 al 12	Del 15 al 26	Del 29 al 9	Del 12 al 23	Del 26 al 30
Identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución educativa	1.1. Introducción y Metas S.M.A.R.T						
	1.2. ¿Qué es la comunicación profesional?						
	1.3. Crítica constructiva y retroalimentación						
Línea 2: Ámbito pedagógico curricular	2.1. Observaciones de salones que transforman						
	2.2. Colaboración en la creación de planeaciones y hacia un currículo holístico						
Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza como							

comunidad profesional							
	2.3. presentaciones de planeación						

#### 4.4. Instrumentos Para Documentar La Implementación, Dar Seguimiento, y Sistematizar el Proceso

Los instrumentos para documentar la implementación serán la grabación de cada sesión, las reflexiones y planeaciones que se entregaran, y el cuestionario que será completado por los docentes de asignatura y planta. Por los medios de comunicación y tecnología se podrá documentar formalmente el planteamiento de los temas.

El seguimiento se observará en cada sesión y con periodos de retroalimentación y crítica constructiva en el cual se analizará y sinérgica la teoría en práctica. Todo docente se le pide autoevaluarse de forma breve en cuanto a la comprensión de contenido, inquietudes y preguntas de manera verbal en cada reunión.

En cuanto al sistematizar el proceso se fomentará por el encuentro quincenal que permita un tiempo de comunicación abierta en los docentes y el gestor innovador. Como parte de la innovación. Se les requiere formar parte de la comunicación profesional participativa y critica progresista. Entregarán documentación de reflexiones, observaciones, retroalimentación, y llenado el cuestionario dentro del tiempo prescrito por el gestor innovador para hacer esta nueva manera de comunicación profesional continua, innovadora, e integral.

#### 4.4.1 Indicadores de mejora

Los indicadores de mejora se observarán tanto en las reflexiones, autoevaluación, e igual en el último producto de planificación holística. La planificación holística pide de los participantes que cumplan con tres requisitos. El primero es escoger entre un grupo de 3-4 docentes una unidad en la que puedan tocar temas similares. Segundo, es comprender que es una planificación holística. Miller (2007) señala que una planificación holística consiste en tener una perspectiva personalizada, pragmática, y que incorpore un balance de evaluación y aprendizaje. Este método pedagógico permite un dialogo entre docentes sobre cómo llevar una unidad que trasciende de una clase a otra y hasta el mundo personal del alumno. La parte teórica de Vygotsky y Dewey permiten un reto para los docentes de asignatura y planta ver cómo pueden poner en practica tales teorías de pedagogía que permitan el crecimiento en conocimiento del alumno y la labor continua del docente en presentar material relevante. La tercera parte es implementar tal unidad o tema dentro de sus aulas.

Después de que esto se implemente, se analizara tres aspectos: La parte personal del docente, los retos y desafíos en trabajar con otros; La parte profesional del docente, la teoría a la práctica y por fin a su implementación; y la parte educativa, de qué manera apoyo a los estudiantes aprender mejor el material y conectarse con lo que se presentó. Se concluirá con autoevaluación y presentación en la que se señala los tres aspectos del proyecto final.

Estos instrumentos cualitativos y cuantitativos permitirán ver el mejoramiento de la comunidad docente en el área de comunicación y clima laboral transformacional en el que todos son profesionales que se apoyan a crecer. Este crecimiento se puede llevar a conclusión por observaciones de clase, autoevaluaciones, y por el trabajo entre docentes en formular un currículo que permita la participación activa y holística de los estudiantes. Todo con la finalidad del mejoramiento de la institución educativo dentro del marco institucional por parte de la comunidad docente.

## CAPÍTULO V

### Reporte de resultados

Al realizar el proyecto de intervención, el reporte de resultados apoya en la comprensión del análisis de los datos e investigaciones desarrolladas e implementadas durante el plazo de tiempo propuesto. Es importante señalar la importancia de los resultados de acuerdo a su línea de acción y objetivo. En este caso se planteó dos líneas de acción. La primera sobre el ámbito organización y el ámbito pedagógico curricular. En la primera línea el objetivo fue identificar la importancia de las formas como se organizan los actores escolares para el buen funcionamiento de la institución educativa. Mientras en la línea dos fue Ámbito pedagógico curricular Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza como comunidad profesional a través de un diseño y planeación didáctica trascendental.

#### 5.1 Reporte de resultados

El resultado de ambas líneas tiene como razón de ser, además de colaborar datos que permitan un análisis objetivo, diagnosticar a la institución usando el método científico y poner a prueba la hipótesis o problema propuesto por el gestor. Como tal, los resultados muestran como se ha llegado a la conclusión de la investigación.

##### 5.1.1 Resultados de la línea 1

En la línea uno, el ámbito de la organización se encontró la correlación entre la necesidad de formar parte y crear una organización que sea coherente, con toque humano, y orientado hacia una comunidad de profesionales, alumnos, y padres de familia. La burocracia además de ineficiente a veces es causa de que exista una sobrecarga laboral, la cual puede llegar a abrumar al docente y hacer que imparta clases las cuales no son de su especialidad de acuerdo a los resultados. Aun así, existe la parte formativa y filosófica de la institución la cual permite que se mantenga cierta lealtad entre los maestros docentes con su institución y que aporte una esperanza de que se labora para la comunidad entera y así trascienda a otras áreas de la sociedad.

En los encuentros que se llevaron a su término, hubo oportunidad de una apertura donde el docente pudo desahogar y descubrir una vez el por qué aun siga en la institución.

La coherencia es fórmula esencial en toda organización humana. No se puede demandar de un docente que haga que los alumnos trabajen en colaboración si los mismos maestros no saben trabajar en equipo. Fue un reto lograr que los docentes aceptaran crítica constructiva para lograr una colaboración mutua hacia una mejor consolidación de ideas y de trabajo común hacia una mejor dinámica dentro de la comunidad educativa.

El toque humano no puede faltar en una institución que dice tener valores y morales humanos. Enfatiza la institución de la misma manera la necesidad de personalizar la enseñanza de acuerdo a lo que el alumno y padres de familia requieran. Es por eso que la institución pide que exista perceptores asignados a cada alumno para poder formar jóvenes con valores y morales que estén de acuerdo con la filosofía de la institución educativa.

Finalmente, la comunidad es el corazón de toda organización humana puesto que somos personas con necesidad de pertenecer a una comunidad que permite que entremos para desarrollar nuestros talentos y persona.

### **5.1.2 Resultados de la línea 2**

Mientras en la línea uno se vio los resultados de la organización, en esta segunda se observó los rendimientos pedagógicos. En el seguimiento de trabajar en equipo y crear un ambiente laboral más unido y orientado hacia la comunidad, se vio presentar y diseñar una planeación didáctica trascendente. Esto se logró por sesiones en donde los docentes decidieron que temas se podrían abordar en todas las clases tanto como matemáticas, como historia, etc. Fue un reto que se pudo resolver a través de varios compartimientos de métodos, organización del grupo, diseño de planeaciones alineadas y con propósito de llevar a los alumnos a un entendimiento más

transcendente del tema. Así también se pudo trabajar en equipo entre los profesores los cuales a través de sus reflexiones vieron el beneficio de diseñar planeaciones de manera colaborativa.

## **5.2 Conclusiones y reflexiones finales**

El clima laboral es un poco complejo y requiere atención en comunidades educativas por la naturaleza del ambiente. En instituciones educativas existe una comunidad de profesionales, de alumnos, y padres de familia que forman parte de una mayor comunidad. Es por eso que es necesario escuchar lo que tiene que decir el docente que viene siendo el corazón de la institución y el primer contacto para la mayoría de las entidades comunitarias.

## **5.3 Sugerencias de continuidad**

Una de las sugerencias para continuar dicho proyecto es buscar una manera de integrar a los docentes que no pueden participar en sesiones. Esto se puede alcanzar tal vez a través de redes sociales o formando en línea una plataforma que permita su participación.

La planeación pedagógica con más tiempo para reunirse y decidir los temas podría lograr mejorar el aspecto pedagógico y así mantener una coherencia formal entre los docentes. Los alumnos podrían aprovechar una temática más extensiva y significativa como comunidad educativa.

En conclusión, es esencial que el docente evalúe mejor el objetivo de la crítica constructiva como una oportunidad de mantener un perfil de educador actual y con métodos pedagógicos que permitan el desarrollo personal de cada alumno a igual que cada docente. Así poder transmitir así la importancia de comunidad.

## Referencias y fuentes de consulta

García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.

Maddux, Robert B.:

Cómo formar un equipo de trabajo /R.B. Maddux ; tr. por Teleservicios editoriales.

Barcelona, España : Gedisa, 2001, c2001

126 p.

Robins, Harvey.:

Por qué fallan los equipos :los problemas y cómo corregirlos /H. Robins, M. Finley ; tr. por Adriana Oklander.

Barcelona, España : Granica, 1999, c1999

291 p.

Martínez de Velasco, Alberto (coord.):

Comunicación organizacional práctica :manual gerencial /Coord. de A. Martínez de Velasco, A. Nosnik.

México : Trillas, 2012, c2008

136 p.

Hackman, J. Richard (ed.):

Groups that Work and Those that Don't :Creating Conditions for Effective Teamwork /Ed. y pref. de J.R. Hackman.

San Francisco, EUA : Jossey-Bass, 1990, c1990

XXIII, 512 p.

Walton, Donald.:

¿Sabe usted comunicarse?: Un gerente que no sabe comunicarse no puede tener éxito /D. Walton; tr. por: Silvia Gómez de Jaramillo y Jeanette de Sánchez.

México : McGraw-Hill, 1992

286 p.

Gairín Sallán, Joaquín (ed.):

Estrategias de formación para el cambio organizacional /Ed. de J. Gairín Sallán, C. Armengol Asparó.

Barcelona, España : CISSPRAXIS, 2003, c2003

526 p.

Ferguson, Sherry Devereaux.:

Communication Planning :An Integrated Approach /S.D. Ferguson.

Thousand Oaks, EUA : Sage, 1999, c1999

XIV, 262 p.

MacDonald, John. Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo en una semana /J. MacDonald, S.

Tanner ; tr. por Aida Santapau Barcelona, España : Gestión 2000, 2002, c2002 118 p.

Burgos, Mónica, Albertoni, Rafeek. (2014). Coaching para trabajar de fabular cómo construir un clima laboral ilusionante con sentido del humor. Mexico: Ediciones B Mexico.

Cesar Piqueras. (2014). Coaching de equipos. Barcelona: Profit Editorial.

Nirenberg, olga. (2006). El diagnóstico participativo local en intervenciones sociales . Argentina: C E A D E L.

Gómez posada, susana. (2009). Tecnicas de investigacion . 24, junio. 2016, de universidad nacional abierta y a distancia sitio web: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_exe/leccin\\_5\\_investigacin\\_pura\\_investigacin\\_aplicada\\_investigacin\\_profesional.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_exe/leccin_5_investigacin_pura_investigacin_aplicada_investigacin_profesional.html)

El *Diccionario de la lengua española* es la obra de referencia de la Academia. La última edición es la 23.<sup>a</sup>, publicada en octubre de 2014

Barraza Mecías, Arturo . (2010). Propuestas de intervención educativa. México: Universidad Pedagógica de Durango.

García Ferrando, M. (1993). La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.

Fernando Ospina, Jose. (2000, mayo). Bacon y el comienzo de la filosofía inductiva. 19, 0, 7. 2016, julio 07, De Revista de Ciencias Humanas universidad tecnológica de Pereira Colombia.

Dávila Newman, Gladys. ( 2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurusrevista de educacion , 12, 108-205. 2016, julio 07, De Redalyc Base de datos.

Ghiso, Alfredo . (1997). Investigación dialógica, práctica de resistencia. En INVESTIGACIÓN DIALÓGICA, RESISTENCIA AL PENSAMIENTO ÚNICO(15). Medellín, Colombia

Paradigmas de la investigación científica. (2016). Academia.edu. Retrieved 16 june 2016, de [http://www.academia.edu/12311731/paradigmas\\_de\\_la\\_investigaci%c3%93n\\_cient%c3%8dfica](http://www.academia.edu/12311731/paradigmas_de_la_investigaci%c3%93n_cient%c3%8dfica)

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Entrevista a subdirector sobre la percepción de los procesos colectivos.**

¿Qué se considera que le hace falta algo al acompañamiento docente?

¿Cómo se percibe del acompañamiento docente en LV?

¿Es suficiente el acompañamiento docente en LV?

¿Cómo se evalúa al docente?

¿Qué contribuye a la permanencia de los profesores?

¿Qué se recomendaría a un subdirector para buena dirección?

## Anexo 2

Respuesta del entrevistado	Elementos de análisis
<p>En algunos casos hace falta continuidad. Entendiendo que ocasionalmente lo operativo la realidad es que distrae un poquito de no estar constantemente, no es en todos los casos afortunadamente, pero si puede en algunas ocasiones no tener esa constancia que requiere. Desde luego que esto aplica a las personas que no tienen una Buena organización en su propia actividad, quien tiene altas esquemas de organización, claro que no le va pasar esto, normalmente va tener un acompañamiento constante. Creo que sería algo de lo mas no tan crítico pero si una problemática el que no haya constancia en ella.</p>	<p>Falta de continuidad Y constancia por falta de organización y por dar prioridad a las actividades operativas. En algunas ocasiones no se da una buena acompañamiento por que los encargados de dar acompañamiento no tienen una buena organización en su propia actividad o altas esquemas de organización</p>

## Anexo 2.2

Respuesta del entrevistado	Elementos de análisis
<p>En liceo del valle creo que el acompañamiento es una de las características importante que nos ha distinguido, toda persona que se acerca a LV en el tema del trabajo por ejemplo, o el tema laboral normalmente ha tenido un acompañamiento. Por asignación misma alguien, por ser uno de los ejes importantes, como es el caso de la preceptoria misma, el caso del coaching, el caso del</p>	<p>Se percibe como una característica importante que distingue a la organización. Que cada integrante que forma parte de ella recibe sin discriminación</p>

<p>mentoring, y siempre ha <b>habido asignación para alguien</b>, aun considerando que puedas ser una persona experta o una persona con alta grado de experiencia. Pero creo que distingue el LV el acompañamiento. Y en diferentes áreas, algunos padres de familia, compañeros de trabajo y en consecuencia los alumnos mismos.</p>	
---	--

### Anexo 2.3

Respuesta del entrevistado	Elementos de análisis
<p><b>Nunca es suficiente</b> todo lo que se pueda dar, el ser humano por naturaleza siempre está en este proceso de crecimiento, nunca es suficiente, si fuera suficiente, terminaría en un ciclo, terminaría en una etapa. Siempre hay oportunidades de crecimiento. Tratándose de seres humanos, <b>siempre hay oportunidades de crecimiento.</b></p>	<p>Nunca es suficiente porque siempre hay oportunidades para mejorar el acompañamiento.</p>

### Anexo 2.4

Respuesta del entrevistado	Elementos de análisis
<p>El docente dada la característica del colegio, hay <b>diferentes maneras de evaluarse.</b> Alguna muy importante es una <b>autoevaluación, en algunos otros casos, una evaluación externa,</b> y en caso concreto de profesores de LV hay <b>índices de desempeño.</b> Con los cuales y con cierta periodicidad se están evaluando.</p>	<p>El docente se evalúa a través de una autoevaluación , evaluación externa y por índice de desempeño</p>

## Anexo 2.5

Respuesta del entrevistado	Elementos de análisis
<p>Y creo que lo más importante que contribuye que un profesor se vaya o se quede del colegio es el <b>compromiso</b>. Cuando las personas adquieren el compromiso, es porque ya han identificado que es precisamente <b>el lugar a donde corresponden</b>. Cuando una persona adquiere el compromiso es porque identifica que <b>pertenece a esa institución</b>, en cierto modo, pertenecer no tanto por piedad sino por <b>vocación</b> misma, no, porque identifica que es su misma visión que es parte de su filosofía. Cuando una persona identifica que no se siente cómoda, que no adquiere el compromiso de trabajo, <b>que no adquiere compromiso de vocación, sencillo, se va. El colegio siempre pone medios para que las personas puedan quedarse</b>, y si <b>esa persona no identifica los medios que se les pone al alcance se da por irse</b>, no, y es porque no identifica esa pertenencia, ese compromiso.</p>	<p>El compromiso y pertenencia son importantes para que un profesor se quede.</p> <p>La institución pone los medios para que se quede pero si el profesor no los detecta los medios se le da por irse.</p>

## Anexo 2.6

Respuesta del entrevistado	Elementos de análisis
<p><b>Recomendaría experiencia, recomendaría ciencia, liderazgo, un buen tono humano, una capacidad en sí de organización y administración de todo lo material y todo lo humano.</b> Y creo que algunos rasgos más</p>	<p>Ser un buen administrador de personas y recursos para</p>

<p>importantes a destacar en este puesto. Desde luego que en el ámbito laboral operativo del trabajo mismo, yo identifico unas áreas que son realmente numéricas, registros o formatos y son situaciones a veces de líneas de acción. Concretas que no pueden tener variante, pero de lo importante del <b>tema de liderazgo</b>, el tema <b>de la ciencia</b>, la ciencia porque <b>quien conoce puede llevar todo este tipo de aspectos en una buena dirección, identificando las personas,</b> identificando todos los recursos que tiene a la mano, en fin, yo creo que es importante <b>el hacer sentir a las personas que son importante para el trabajo</b> que es la <b>parte fundamental para ayudar con todos los objetivos y planes en un ciclo escolar.</b></p>	<p>lograr los objetivos y planes en un ciclo escolar.</p>
---	---

### Anexo 3

No Consecutivo	Respuestas	Elementos de análisis
Docente 1	Que puedo compartir mi tiempo con personas que considero amigos y que me puedo divertir haciendo mi trabajo y el trato con alumnos.	Lazos de amistad Visión formativa
Docente 2	El horario (tiene tiempo para trabajar en las tardes) y filosofía del colegio.	Flexibilidad de horario Filosofía institucional
Docente 3	El sentir que siento con los chavos en la parte formativa y académica.	Visión formativa

Docente 4	Que tiene buena calidad educativa, libertad para aplicar las estrategias que necesito y apoyo de parte de la institución y la preparación que brindan.	Calidad educativa Libertad de cátedra Apoyo institucional La capacitación
Docente 5	Estar en contacto con seres humanos y compartir lo que tengo y dar clases.	Vocación formativa
Docente 6	El trabajo con las personas ya sea con mis compañeros y alumnos.	Vocación formativa
Docente 7	El seguimiento oportuno de las cosas Clases Control (informes) Gestión	Control Escolar
Docente 8	Que algunos niños si te agradecen lo que haces por ellos.	Vocación formativa
Docente 9	Me gusta que me ayude crecer, capacitarme y ayudar personas y el utilizar mi actitud para mejorar las vidas de los niños, el trato personal, conocer gente de diferentes ramas profesionales por crecimiento.	La capacitación Vocación formativa Trato personal

Frecuencia	Los profesores respondieron que les agrada de su trabajo por:
6 veces	La vocación formativa
2 veces	La capacitación
1 vez	Los lazos de amistad
1 vez	El apoyo institucional

1 vez	La flexibilidad de horario
1 vez	La filosofía institucional
1 vez	La calidad educativa
1 vez	La libertad de cátedra
1 vez	El control Escolar
1 vez	El trato personal

### Anexo 3.2

No Consecutivo	Respuestas	Elementos de análisis
Docente 1	La saturación de trabajo de todo tipo sin prever tiempos reales. Lo cual nos hace muy incompetentes y frena nuestro desarrollo a no hacer las cosas como es debida.	Carga laboral
Docente 2	La carga de trabajo en mi puesto.	Carga laboral
Docente 3	Mucha chamba operativa, se da peso a las decisiones de los padres de familia y el sobre carga de capacitaciones.	Carga laboral Sobre carga de capacitaciones
Docente 4	Algunas metodologías no estoy tan de acuerdo con la visión del colegio por ejemplo el no impartir educación sexual.	La Visión institucional
Docente 5	La falta de apoyo de parte de dirección a los maestros.	Falta de apoyo directivo

Docente 6	Lo administrativo; llenado de reportes (no son útiles para mí me quita tiempo para estar con los chavos y formarlos y rendimiento para hacer otras cosas importantes).	La orientación administrativa del colegio.
Docente 7	Burocracia, en el trámite de ciertas cosas... El coordinador es el único que puede firmar los pases de salida.	Burocracia
Docente 8	Que no estamos ubicados en nuestro perfil y hay exceso de trabajo y afecta en lo académico porque no se dominan los contenidos y los alumnos se dan cuenta.	Perfil inadecuado en la asignación de materias Carga laboral
Docente 9	No todos pueden ver a los alumnos como personas, como un corazón de llenar cosas buenas, sino que ven que vean al alumno como un número más, como trabajo, hasta uno mismo.	La orientación administrativa del colegio

Frecuencia	Los profesores respondieron que no les agrada de su trabajo:
4 veces	La carga laboral.
2 veces	La orientación administrativa del colegio
1 vez	Sobre carga de capacitaciones
1 vez	La Visión institucional
1 vez	Falta de apoyo directivo
1 vez	Burocracia
1 vez	Perfil inadecuado en la asignación de materias.

## Anexo 3.3

No. Consecutivo	Respuestas	Información relevante
Docente 1	Tener un buen ambiente de trabajo donde sepa que me puede desarrollar profesionalmente que este fuera bien remunerado y donde sepa que si hago bien mi trabajo tener certidumbre (estabilidad) laboral.	Buen ambiente laboral Reconocimiento laboral
Docente 2	El horario, formación personal y el ambiente que hubo alguna vez hace aproximadamente 7 años. (y el área formativo que se ha perdido)	Horario flexible Formación personal Buen ambiente la boral
Docente 3	Seguir creciendo.	Crecimiento laboral
Docente 4	Algunas metodologías no estoy tan de acuerdo con la visión del colegio por ejemplo el no impartir educación sexual.	No aporta
Docente 5	Que valoren y reconozcan lo que haces tú por el colegio, no me refiero a salario.	Valoración Laboral Reconocimiento laboral
Docente 6	Una exigencia laboral menor.	Menos carga laboral
Docente 7	El trato personal.	El trato personal
Docente 8	Que hubiera buen ambiente laboral y no trabajar bajo estrés.	Buen ambiente laboral
Docente 9	Que sigan las oportunidades, confianza, el ambiente, vernos como lo hace algunos de los directivos como hijos de Dios no como un trabajador más, como personas.	Oportunidades laboral Buen ambiente de trabajo El trato personal

Frecuencia	Los profesores respondieron que los factores que favorecerían su permanencia es:
4 veces	El buen ambiente laboral
2 veces	El reconocimiento laboral
2 veces	El trato personal
1 vez	El horario flexible
1 vez	La formación personal
1 vez	El crecimiento laboral
1 vez	La valoración Laboral
1 vez	Menos carga laboral
1 vez	Las oportunidades laboral

#### Anexo 3.4

No Consecutivo	Respuestas	Elementos de análisis
Docente 1	Si, una mejor empatía del quehacer diario por parte de quienes dirigen la institución.	Empatía por parte de los directivos
Docente 2	Si, el conocimiento de los directivos de una realidad que desconocen.	Empatía por parte de los directivos
Docene 3	no se practica la fe, incoherencia con el discurso filosófico	Coherencia con el discurso filosófico

Docente 4	Hay una saturación de trabajo.	Menos saturación de trabajo
Docente 5	Si, sala de maestros, integrar a los maestros y generar espacios de integración. Y academias. Además tener momentos de “unplug” y más espacio y herramientas de integraciones de parte de los directivos).	Integración del equipo de trabajo Menos saturación de trabajo
Docente 6	Si, sinceridad director-profesor. (Somos extraños)	Clima de confianza en la relación
Docente 7	Si, convivencias semestrales. Que vean a los profesores como reyes y no como pobres como lo hacen ahora. Y recompensar al profesor.	Integración del equipo de trabajo Mejorar la percepción del docente Reconocimiento laboral
Docente 8	Si, convivencia de formación para conocernos más entre nosotros. Si, ubicar la gente donde debe de estar ubicada.	Integración del equipo de trabajo Ubicación los profesores a su puesto
Docente 9	Si, una grata convivencia cada fin de mes e integrar el grupo.	Integración del equipo de trabajo

Frecuencia	Los profesores respondieron que para un mejor clima de trabajo de haber:
4 veces	Integración del equipo de trabajo
2 veces	Empatía por parte de los directivos

2 veces	Menos saturación de trabajo
1 vez	Coherencia con el discurso filosófico
1 vez	Mejorar la percepción del docente
1 vez	Reconocimiento laboral
1 vez	Ubicación los profesores a su puesto

### Anexo 3.5

No Consecutivo	Respuestas	Información relevante
Docente 1	El saber que mi trabajo es reconocido y valorado principalmente por mis alumnos y en algunos casos padres de familia.	Reconocimiento laboral Valoración Laboral
Docente 2	El horario, formación personal y el ambiente que hubo alguna vez hace aproximadamente 7 años. (y el área formativo que se ha perdido)	Flexibilidad del horario Desarrollo personal Buen ambiente laboral
Docente 3	La filosofía de la escuela, el crecimiento profesional, y que la escuela se preocupa por ti.	La filosofía institucional Desarrollo personal
Docente 4	Mi desempeño	Vocación formativa
Docente 5	El gusto por dar mis clases. Liceo tiene un plus de tener oratorio e iglesia enfrente. La escuelas son contadas que cuentan con capellán.	Vocación formativa
Docente 6	El trato y el tono humano, las becas y que la gente han sido buena conmigo.	El trato personal Buen ambiente laboral Las oportunidades económicas

		El trato personal
Docente 7	Los amigos y el crecimiento oportuno de la persona.	Lazos de amistad Desarrollo personal
Docente 8	La satisfacción personal con los alumnos y la necesidad de trabajo.	Vocación formativa Las oportunidades económicas
Docente 9	Los niños, alumnos, me impacta brutalmente que puede transmitir un conocimiento y valor y gracias a mi esfuerzo y profesionalismo, un alumno puede ser mejor.	Vocación formativa

Frecuencia	Los profesores contestaron que les ha ayudado permanecer los 1 a 20 años:
3 veces	El reconocimiento laboral.
3 veces	La vocación de formar.
3 veces	El desarrollo personal
2 veces	La filosofía institucional.
2 veces	El buen ambiente laboral
2 veces	Las oportunidades económicas
1 vez	El trato personal

### Anexo 3.6

No Consecutivo	Respuestas	Información relevante
Docente 1	Que puedo compartir mi tiempo con personas que considero amigos y que me puedo divertir haciendo mi trabajo y el trato con alumnos.	Lazos de amistad Vocación formativa
Docente 2	Instalaciones, prestaciones y filosofía.	Instalaciones Oportunidades económicos Filosofía institucional
Docente 3	Que la institución se fija en ti y se preocupan por ti y su filosofía.	Filosofía institucional
Docente 4	La preparación y me encuentro con todas las herramientas necesarias para dar una buena educación.	La capacitación instalaciones
Docente 5	El reto (cuando hay posibilidad que te apoyen con cursos y maestrías).	Oportunidades económicos
Docente 6	La filosofía, yo comulgo con eso, yo quiero formar personas buenas e integrales, buenos en el deporte, en lo académico y formativo.	Filosofía institucional Vocación formativo
Docente 7	La formación grupal, individual tanto del adulto como la de los estudiantes.	Formación profesional
Docente 8	Que tienes buenas prestaciones y dentro de lo que cabe te respetan como persona.	Oportunidades económicas Trato personal
Docente 9	Que la institución se preocupa por el personal que le obligan ser profesional. Te impulsa crecer, el trato personal que hay en el colegio.	Desarrollo profesional Trato personal

Frecuencia	Los profesores respondieron que les agrada de LV:
3 veces	Filosofía institucional
3 veces	Oportunidades económicos
2 veces	Instalaciones
2 veces	Trato personal
1 veces	La capacitación
2 veces	Vocación formativa
1 vez	Lazos de amistad
1 vez	Formación profesional