



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX**

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL TRABAJO COLABORATIVO  
EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS. CLAVE PARA LA MEJORA CONTINUA”**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA PRESENTA

**RAQUEL CRUZ MURO**

ASESOR: DR. HÉCTOR GASPARD DEL ÁNGEL

**CIUDAD DE MÉXICO**

**FEBRERO 2022**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA EN LA ESPECIALIDAD DE GESTIÓN  
EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EDUCACIÓN BÁSICA

**T E S I S**

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL TRABAJO COLABORATIVO  
EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS. CLAVE PARA LA MEJORA CONTINUA”**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA  
PRESENTA

**RAQUEL CRUZ MURO**

ASESOR: DR. HÉCTOR GASPAR DEL ÁNGEL

LECTORES:

DRA.

DRA.

CIUDAD DE MÉXICO

FEBRERO 2022

## Agradecimientos

Al doctor **Héctor Gaspar del Ángel**, mi asesor, guía en este proyecto, quién ha seguido mis pasos apoyándome y compartiendo sus saberes, a quién le reconozco ser una persona excelente, un gran ser humano: sencillo y noble, a quién estoy enormemente agradecida.

En la Universidad Pedagógica Nacional:

Dra. **Anabela López Brabilla**, a quien es mi ejemplo de conocimiento y profesionalismo, que me enseñó a perseverar aún en momentos difíciles.

Dra. **Blanca Irais Urbe**, quien me cautivo con sus clases, motivando y enseñando en este proceso de investigación.

Dra. **Mariana Olmos Sánchez**, por su paciencia y compromiso por el placer de compartir experiencias.

Dra. **Olga Rocío Díaz**, quien compartió su conocimiento y apoyo.

En mi contexto laboral

A mi directora Maestra **Leticia Reyna Madrid**, con gran cariño, respeto y admiración, por su gran humildad, empatía y sencillez, aunado que cree y confía en mí y me ha facilitado el tiempo y los espacios que me han permitido seguirme formando en este bello mundo de la educación

Dedicado especialmente a mi familia, mi esposo **Jonathan Martínez Saldivar**, mi compañero de vida, amigo y confidente, a mis hijos Valentina, Emiliano y Danae por su comprensión y amor incondicional, mi mamá papá, mi ejemplo de persistencia.

## Índice

<b>Resumen</b>	7
<b>Abstract</b>	8
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
Planteamiento del problema	11
<b>Capítulo 1. Panorama de la organización y el trabajo colaborativo</b>	
1.1 Las organizaciones internacionales en busca de la colaboración	12
1.2 Políticas educativas en México y trabajo colaborativo	18
1.3 Las escuelas públicas en la CDMX, lineamientos de trabajo y colaboración.	26
1.3.1 Marco para la excelencia	28
1.3.2 Guía operativa	30
1.3.3 Organización de los Consejos Técnicos escolares	31
1.3.4 Ficheros de la Nueva Escuela Mexicana	35
1.3.5 Orientaciones para elaborar el programa escolar de Mejora Continua	37
1.4 Organización y trabajo colaborativo a distancia	38
<b>Capítulo 2 Procesos de comunicación en las organizaciones educativas</b>	
2.1 Elementos de la comunicación	44
2.2 Significados de la comunicación organizacional	49
2.2.1 Empírico analíticas	50
2.2.2 Posiciones críticas	52
2.2.3 Posiciones interpretativas	53
2.3 Tipos de comunicación organizacional	55
2.3.1 Comunicación externa	57
2.3.2 Comunicación interna	57
2.4 Flujo de la comunicación en las organizaciones	59
2.4.1 Comunicación descendente	60
2.4.2 Comunicación ascendente	61
2.4.3 Comunicación horizontal	62
2.4.4 Comunicación diagonal	63

2.5 Comunicación en las organizaciones educativas	64
2.6 Comunicación por medios digitales	67
2.6.1 Prácticas y estrategias pedagógicas utilizadas por docentes mediadas por las TIC	67
2.6.2 Actitud de docentes en ambientes de aprendizaje mediados por tecnología	71
2.6.3. Estrategias de comunicación docente en ambientes de aprendizaje.	71
2.7 Barreras para la comunicación organizacional	76

### **Capítulo 3 Trabajo colaborativo en las escuelas**

3.1 El contexto de la escuela primaria	83
3.1.1 Retos de la gestión escolar	86
3.1.2 Actividades administrativas en el centro escolar	93
3.2 El contexto del trabajo colaborativo, principios y autores	98
3.3 Los docentes de educación primaria y el trabajo colaborativo	100
3.4 Elementos del trabajo colaborativo	106
3.3.1 La interdependencia positiva	108
3.3.2 La responsabilidad individual	110
3.3.3 La interacción fomentadora cara a cara	113
3.3.4 Las habilidades interpersonales	114
3.3.5 El procesamiento por el grupo	119
3.5 El papel de la gestión escolar para el trabajo colaborativo (Rol del Director)	121

### **Capítulo 4. Comunicación organizacional para el trabajo colaborativo. Clave para la mejora continua**

4.1 Metodología	127
4.2 Diseño de la propuesta	130
4.3 Instrumentos de medición	132

### **Capítulo 5. Resultados**

5.1 Trabajo colaborativo	135
5.1.1 Elementos del trabajo colaborativo	135
5.1.2 Papel de la gestión escolar	138

5.1.3 Trabajo colaborativo a distancia	139
5.2 Comunicación organizacional	142
5.2.1 Comunicación formal	142
5.2.2 Comunicación informal	146
5.2.3 Comunicación a distancia	147
<b>Conclusiones</b>	149
<b>Fuentes de consulta</b>	156
<b>Anexos</b>	164

## Resumen

### Comunicación organizacional para el trabajo colaborativo en las escuelas primarias. Clave para la mejora continua

En la actualidad, hablar de comunicación es un aspecto importante para las organizaciones educativas, la escuela primaria, en este caso es vista como una organización, por su estructura y la forma de llevar a cabo sus funciones.

La comunicación es parte fundamental para el desarrollo de las personas y las organizaciones, sin esta sería difícil descifrar los mensajes y lograr metas y objetivos. Ahora bien, es considerada parte esencial para el trabajo colaborativo.

En las escuelas primarias, y en toda la educación básica a partir de la implementación de la Nueva Escuela Mexicana es cuando se da mayor auge al trabajo colaborativo tanto en docentes como en alumnos; es por ello el interés en valorar hasta dónde se ha logrado este trabajo, cuales son los elementos claves para lograrlo y como va de la mano con la comunicación organizacional. Un estudio en donde se lograron distintos hallazgos, y muy interesantes, pues se agrega durante el estudio “la pandemia” y el confinamiento mundial por el COVID-19, es de todos sabido que este virus vino a revolucionar nuestra salud, el sistema inmune, las perdidas en vidas fueron millones; pero también nos obligo a estar en casa, a trabajar, estudiar y a enseñar por medios digitales.

La comunicación y el trabajo colaborativo dieron un giro de lo que comúnmente se realizaba, tanto la comunicación como el trabajo colaborativo se realiza por medios digitales, utilizamos las redes, y los dispositivos a nuestro alcance para poder realizarlo.

El uso de teléfonos inteligentes, computadoras, aplicaciones como whatsapp, meet, zoom, para poder trabajar en tiempo real; las adaptaciones al trabajo tanto de alumnos como maestros, la creación de un “Aprende en Casa” que se transmitió por televisión abierta.

Estos hallazgos nos hacen comprender porque hablar de comunicación y de trabajo colaborativo van de la mano para lograr la mejora, que siempre se busca en las instituciones.

Palabras clave: comunicación, comunicación a distancia, organización, trabajo colaborativo

## **Abstract**

Organizational communication for collaborative work in primary schools. Key to continuous improvement

Currently, talking about communication is an important aspect for educational organizations, the primary school, in this case, is seen as an organization, due to its structure and the way of carrying out its functions.

Communication is a fundamental part for the development of people and organizations, without it it would be difficult to decipher messages and achieve goals and objectives. However, it is considered a fundamental part of collaborative work.

In primary schools, and in all basic education from the implementation of the New Mexican School is when collaborative work is given greater importance both in teachers and in students; That is why the interest in assessing how far this work has been achieved, what are the key elements to achieve it and how it goes hand in hand with organizational communication. A study in which different and very interesting findings were achieved, since "the pandemic" and the global confinement by COVID-19 were added during the study, it is well known that this virus came to revolutionize our health, the immune system, the lives lost were millions; but it also forced us to be at home, to study and teach by digital means.

Communication and collaborative work took a turn from what was commonly done, both communication and collaborative work is carried out by digital means, we use networks, and the devices within our reach to be able to do it.

Use of smartphones, computers, applications such as whatsapp, meet, zoom, to be able to work in real time, adaptations to the work of both students and teachers, the creation of a "Learn at Home" program that was broadcast on open television.

These findings make us understand why talking about communication and collaborative work go hand in hand to achieve improvement, which is always sought in institutions.

Keywords: communication, distance communication, organization, collaborative work

## Introducción

El presente trabajo pretende dar cuenta de la comunicación organizacional para el trabajo colaborativo, en este caso se toma como muestra una Escuela Primaria de turno Vespertino de la Ciudad de México, en específico de la zona oriente.

Es importante valorar estos dos aspectos, comunicación organizacional y trabajo colaborativo, pues son básicos para un óptimo desarrollo de la organización educativa.

La situación que vivimos actualmente, pandemia por COVID 19, nos ha obligado a seguir nuestras labores haciendo home office, no solo al personal docente, muchos sectores del ámbito económico se han visto en la necesidad de trabajar desde casa.

Esta situación hace que como seres sociales que somos, busquemos diversas formas de comunicación, si bien, en forma presencial ya se venía haciendo, ahora en el ámbito virtual hemos cambiado la forma de hacer las cosas.

La comunicación organizacional y el trabajo colaborativo en las escuelas primarias es un tema esencial para poder lograr los fines de la educación, la sociedad no para, al igual que la economía, es por ello por lo que la educación debe seguir adelante con sus propósitos.

El presente trabajo rescata los fundamentos importantes del trabajo en colaboración, al igual que los procesos de comunicación organizacional, dos conceptos a estudiar para descubrir cómo se concatenan en la implementación de acciones que darán como resultado la mejora continua.

“Desde el momento en el que coexiste más de una persona en un determinado grupo humano tienen lugar una serie de procesos permanentes de relación, de interacción y de comunicación de ida y vuelta” (Sabirón:1999:273)

En el capítulo uno abordamos el panorama de la organización y trabajo colaborativo tomando en cuenta el contexto que no lleva en un primer momento a

valorar las políticas públicas internacionales, seguidas de las nacionales para aterrizar los lineamientos de trabajo y colaboración establecidos en la Autoridad Educativa Federal, que los docentes deben de seguir como nivel operativo que estos son.

En el capítulo dos se sustentan los procesos de la comunicación en las organizaciones educativa; iniciamos de manera general con los elementos de la comunicación para adentrarnos en los significados de la comunicación organizacional, mencionando aquellas posiciones que se adecuan al ámbito educativo, se exponen los tipos de comunicación; así como la comunicación a distancia que se tuvo que implementar y las barreras comunicacionales que pueden existir.

El tercer capítulo está destinado al trabajo colaborativo en las escuelas, retomando el contexto de las escuelas primarias, así como el papel docente en el trabajo colaborativo, se exponen los elementos del trabajo colaborativo y una parte fundamental que son los modelos de gestión, el rol del directivo; este último es esencial pues es quien dirige a la organización escolar.

El cuarto capítulo nos muestra la puesta en marcha de la investigación exponiendo en él la metodología y diseño de la propuesta, las variables e indicadores que nos llevarán al capítulo 5 de análisis de datos y resultados que será interesante ver como esta escuela muestra nos da un panorama de lo que sucede en muchas otras escuelas de este nivel en la ciudad de México.

Y finalmente llegamos a la exposición de conclusiones y una propuesta de intervención.

Como grupo social del que todos los seres humanos somos parte, estamos inmersos en distintos procesos que nos hacen convivir en sociedad, a partir de la comunicación es que podemos relacionarnos y trabajar en conjunto para el logro de diversas metas.

“El aprendizaje colaborativo es la estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que los docentes estudien,

compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant :2016:10)

En el ámbito educativo, esta investigación dará pauta a identificar el impacto de la comunicación organizacional para el trabajo colaborativo entre los docentes de la comunidad educativa.

Una organización educativa requiere de la comunicación seguida de la colaboración de sus integrantes para lograr metas en común y llegar al logro de metas a fines: mejorar la calidad de aprendizaje de niños, jóvenes y adolescentes.

## **Planteamiento del problema**

### **Hipótesis**

La comunicación organizacional en los centros escolares a nivel primaria se vuelve esencial para lograr el trabajo colaborativo y la mejora continua.

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo influye la comunicación organizacional en la implementación del trabajo colaborativo en las escuelas primarias?

¿Cómo se da la comunicación organizacional?

¿Cómo se da el trabajo colaborativo en las escuelas primarias?

### **Objetivos**

#### **► Objetivo general**

Caracterizar la comunicación organizacional y su influencia en la implementación del trabajo colaborativo de las escuelas primarias para la mejora continua.

► **Objetivos específicos**

- Describir el panorama nacional e internacional de las organizaciones y el trabajo colaborativo.
- Identificar los procesos de comunicación que se implementan en las organizaciones educativas.
- Contextualizar el trabajo colaborativo en las escuelas de nivel primaria.
- Descubrir la implementación del trabajo colaborativo en la escuela primaria Victoriano González Garzón.
- Analizar cómo influye la comunicación organizacional para lograr el trabajo colaborativo en las escuelas primarias.

# Capítulo 1

## Panorama de la organización y el trabajo colaborativo

Desde la antigüedad la educación ha formado parte importante para las familias, para el estado, los países. La educación está en la mira de todos, pues es ella, quien nos llevará a la formación de los seres humanos en el ámbito profesional.

Las organizaciones también forman parte de nuestra vida diaria, estamos inmersos en ellas y es menester el estudio de la escuela como una organización.

La organización va de la mano con la comunicación y el trabajo colaborativo, desde el ámbito internacional, nacional y el local, formamos parte de una organización, que a su vez es parte de otra, toda nuestra vida y sociedad está formada por organizaciones y por lineamientos que las rigen.

Este capítulo contiene lo referente a las políticas educativas internacionales y nacionales, hasta llegar a los lineamientos locales, que los docentes tienen a nivel operativo.

### **1.1\_Las organizaciones internacionales en busca de la colaboración**

Las políticas internacionales, establecidas por los organismos internacionales, ya sea BM, UNESCO, OCDE, BID, marcan la pauta para los países que están en su organización, cada país, a su vez, las tiene que retomar, analizar y establecer en políticas nacionales; los estados rescatan dichas políticas nacionales acorde a su región; ello para lograr las mismas oportunidades a todo el mundo.

Iniciaremos rescatando algunas políticas de los organismos internacionales que hablan sobre la importancia del trabajo colaborativo y la comunicación organizacional.

Los organismos internacionales y las políticas educativas son dos variables que no pueden dejarse de lado para el estudio de las organizaciones educativas; “En

este sentido, acontecimientos históricos como la conferencia mundial de educación para todos ocurrida en 1990, en Jomtien y la acción de los organismos internacionales como el Banco mundial que, especialmente a partir de la conferencia, ha sido el financiador de programas educativos para los países de América Latina” (Jomtien:19)

Estas aportaciones son muy importantes, pues México forma parte de estos organismos, estamos en estas organizaciones y como parte de ellas estamos obligados a cumplir con ciertos lineamientos, ya que son estas mismas organizaciones quienes evalúan los resultados educativos en nuestro país.

Es de recordar que son las organizaciones internacionales las que aplican pruebas como enlace o pisa, en donde se valora el avance educativo a nivel nacional, son estas quienes definen los estándares de logro a nivel mundial, habría también que hacer un comparativo según las características de los países, como número de población, nivel económico y social.

Uno de los objetivos de la declaración mundial sobre la educación para todos es satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje “estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales para el aprendizaje (como la lectura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos básicos del aprendizaje (conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes) necesarios...” (Jomtien:1990:6).

Desde la declaración de Jomtien en 1990, Dakar 2000, Educación para todos en 2014 e Incheon hacia 2030 podemos dar cuenta de las políticas internacionales que permean el objeto de estudio.

“Será necesaria la concentración de acciones entre todos los subsectores y todas las formas de educación, teniendo en cuenta el especial papel profesional del personal docente y el de los administradores y demás personal de educación” (Jomtien:1990:9)

En Jomtien se puede observar muy claramente que se requiere del papel docente para lograr realizar las acciones necesarias para lograr los fines de la educación; aunque no se dice tal cual, se puede comprender que se requiere de un trabajo colaborativo de todos los actores para lograr lo que se pretende en educación. Pero lo que no se dice es como hacerlo, de allí la siguiente cuestión:

“¿Cómo aprender a vivir juntas en la aldea planetaria si no podemos vivir en las comunidades a las que pertenecemos por naturaleza: la nación, la religión, la ciudad, el pueblo, la vecindad?” (Delors: 1996:10)

Tenemos una gran carencia para lograr convivir juntos, para comunicarse de manera asertiva, para escuchar las críticas a nuestro trabajo, para realizar críticas constructivas, para apoyar a nuestros pares, algunas veces los docentes son celosos de su trabajo y lo realizan de manera individualista<sup>1</sup>, sean acciones de éxito o de fracaso; no hay apertura a exponerse; retomamos nuevamente ¿cómo lograrlo, si ni siquiera entre familias, algunas veces, se puede lograr? A mi parecer es una interrogante que aún no tiene respuesta.

“Los docentes deberían trabajar en equipo...para contribuir a la indispensable flexibilidad de los programas de estudio...facilitaría una mejor orientación de los estudios y la trayectoria de cada uno” (Delors: 1996:26)

Si los docentes trabajaran de manera colaborativa, se facilitaría el andamiaje educativo, sería más llevadero complementar nuestra práctica con las experiencias de nuestros pares, compartiendo estrategias y métodos que han sido útiles para lograr que los alumnos aprendan, y más, los que presentan dificultades.

---

<sup>1</sup> “...el maestro tiene la impresión de estar solo, no únicamente porque ejerce una actividad individual, sino debido a las expectativas que suscita la enseñanza y las críticas, muchas veces injustas, de que es objeto. Ante todo, desea que se respete su dignidad” (Delors: 1996:25)

Algunos de las causas es que, tal vez los docentes no conocen el trabajo colaborativo, no saben cómo llevarlo a cabo, ello por la falta de actualización es por eso que en “La educación encierra un tesoro” en Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI se dice lo siguiente: “...convendría añadir algunas recomendaciones relativas al contenido de la formación de los docentes, a su pleno acceso a la formación permanente, a la revalorización de la condición de los maestros responsables de la educación básica...” (Delors:1996:25)

La formación y capacitación docente en la actualidad en México están sujetas al Servicio Profesional Docente; quienes establecen los parámetros y lineamientos de ingreso, promoción y actualización docente. Esta institución realiza evaluaciones para que los profesionales de la educación logren una plaza docente en educación básica; en los parámetros establecen lo que se espera que un docente logre hacer.

“A los docentes les concierne también el imperativo de actualizar los conocimientos y las competencias. Hay que organizar su vida profesional de tal forma que estén en condiciones, e incluso que tengan la obligación, de perfeccionar su arte y de aprovechar las experiencias realizadas en las distintas esferas de la vida económica, social y cultural” (Delors:1996:37)

Los docentes tienen que seguir formándose, actualizándose, perfeccionar lo que ya saben, y aprovechar las experiencias de sus compañeros, todo ello se puede realizar a partir del trabajo colaborativo<sup>2</sup> en nuestros propios centros de trabajo.

“Las personas están conectadas en el mundo como nunca antes. Frente a las pandemias mundiales, los conflictos, el cambio climático y la crisis económica, resulta evidente que o nos hundimos juntos o nos salvamos juntos. Debemos forjar una nueva manera de relacionarnos los unos con los otros, como personas,

---

<sup>2</sup> Si bien Rajimon no nos habla como tal del trabajo colaborativo dice que “trabajo en equipos: Saber asociarse para concretar y lograr acuerdo es tan importante no solo para la vida política, sino también para los productores, empresarios y educadores” (RAJIMON 2009 p 9)

comunidades y países. La educación puede inculcar en nosotros una visión que vaya más allá de nuestros intereses inmediatos y abarque el mundo en toda su extensión. Puede darnos una comprensión profunda de que nos unen lazos como ciudadanos de la comunidad mundial y de que nuestros problemas están interconectados.” (Iniciativa Mundial. La educación, ante todo: 2012:4)

Esta manera de relacionarnos los unos con los otros, es para mí, el trabajo colaborativo, que en otro momento se hablará de lo que significa trabajar colaborativamente, con los fundamentos teóricos necesarios.

“Las escuelas deben ser lugares donde todos se realizan: los alumnos, los padres, los docentes, las comunidades y las naciones. Las escuelas deben convertirse en impulsoras del crecimiento y el desarrollo.” ... “Los docentes deben también tener la posibilidad de perfeccionarse permanentemente y desarrollar su carrera.” (La educación, ante todo: 2012:16,18)

Los docentes, están obligados a seguir preparándose para su labor, no es una carrera que se termine y puedan dejar sin actualización; si elegimos ser docentes es porque tenemos la capacidad de ir aprendiendo junto con los alumnos y junto con nuestros compañeros docentes, ir perfeccionándonos permanentemente. A partir de las políticas de estos organismos, en nuestro actuar diario podemos darnos cuenta de que cada profesor está obligado a prepararse, cada mes, por lo menos en las llamadas juntas de consejo técnico y antes de iniciar cada ciclo escolar. No estamos totalmente desapegados de la realidad, no se podría.

“Los profesores deben a un tiempo sentirse a gusto con el contenido de lo que enseñan e integrarlo en su práctica docente. Esto significa que una formación permanente del personal docente y unas técnicas de aprendizaje en colaboración son importantes para lograr que los docentes se sientan satisfechos impartiendo una enseñanza explícita sobre la ciudadanía mundial. Los profesores pueden contribuir a inculcar ideas y hábitos de no discriminación y apoyo positivo a los

desfavorecidos gracias a la manera en que enseñan a leer, escribir, contar y otras materias.” (Iniciativa mundial. La educación, ante todo: 2012:21)

## 1.2 Políticas educativas en México y trabajo colaborativo

Las políticas diseñadas por los organismos internacionales dan la apertura a las reformas educativas en México.

Las políticas públicas en México<sup>3</sup> en el caso específico de la reforma educativa donde se necesita la cooperación y participación de los actores involucrados, docentes, padres de familia, directivos y autoridades para que los resultados en materia educativa sean positivos a la sociedad. Las políticas públicas son un programa de acción del gobierno en cierto sector de la sociedad, se trata de tomar decisiones paso a paso.

Las políticas educativas “son todas aquellas leyes creadas por el estado para garantizar la educación a nivel nacional...son elaboradas con base en las necesidades del país a fin de ser administradas y que aporten beneficios a la sociedad” (Collado: 2017:149)

Para poder contextualizar las políticas educativas en México se presenta el siguiente cuadro de elaboración propia para resumir los principales propósitos de cada una de 1982 a 2018.

Periodo	Características
1982-1988 Miguel de la Madrid	<p>Hubo una crisis económica, el sismo de 1985 afectó la economía. Sus metas: promover el desarrollo integral del individuo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliar el acceso a todos los mexicanos a la educación, la cultura el deporte y la recreación.</li> <li>● Mejorar la prestación de estos servicios.</li> </ul> <p>Se habla de una racionalidad funcional en donde se dé la descentralización de la vida nacional, un proyecto global que abarcaba todos los sectores para impulsar el desarrollo y la distribución de los recursos</p>
1988-1994 Carlos Salinas	<p>Impulso a la modernización Tratado de libre comercio de A.N. Ingreso a la OCDE</p>

<sup>3</sup> Mauricio Merino la define como “una intervención deliberada del estado para corregir o modificar una situación social o económica que ha sido reconocida como un problema público” Luis Aguilar dice “ una política pública puede ser una regulación, una distribución de diversos tipos de recurso, una intervención redistributiva directa a dejar o dejar hacer a los ciudadanos” (Collado:2017:143)

	<p>Programa Nacional para la Modernización educativa el cual se orientaba hacia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reorganización del sistema, transferencia del gobierno federal a los estados.</li> <li>● Ampliar la cobertura y redistribución.</li> <li>● Elevar la calidad, pertinencia y relevancia.</li> <li>● Integrar por ciclos</li> <li>● Desconcentrar la administración.</li> <li>● Mejorar las condiciones docentes</li> </ul>
1994-2000 Ernesto Zedillo	<p>Se toma a la educación como un factor estratégico del desarrollo se busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equidad, calidad y pertinencia.</li> <li>● Ampliar la cobertura.</li> <li>● Búsqueda de mejoramiento.</li> <li>● Evaluación, actualización e innovación.</li> <li>● Necesidades e intereses del educando.</li> <li>● Maestros para ellos formación, actualización y revaloración</li> <li>● Atención a grupos vulnerables.</li> </ul> <p>Prioridades y acciones por nivel para enfrentar el rezago.</p>
2000-2006 Vicente Fox	<p>Avances insuficientes en las administraciones pasadas los desafíos:</p> <p>Cobertura con equidad Calidad en los procesos Niveles de aprendizajes Sus políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compensación educativa.</li> <li>● Expansión y cobertura.</li> <li>● Atención a indígenas.</li> <li>● Educación intercultural.</li> <li>● Gestión escolar.</li> <li>● Fortalecer contenidos y materiales impresos.</li> <li>● Uso de tecnologías.</li> <li>● Fomento a la investigación.</li> <li>● Formación inicial, continua y desarrollo profesional docente.</li> <li>● Funcionamiento eficaz de la escuela.</li> <li>● Evaluación y seguimiento.</li> <li>● Rendición de cuentas.</li> <li>● Desarrollo organizacional y operatividad.</li> </ul>
2006-2012 Felipe Calderón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La llamada RIEB Inició en agosto 2009</li> <li>• Consistió en una reorganización del plan de estudios, programas y libros de texto</li> <li>• Integró el enfoque por competencias</li> <li>• Materiales para el docente como: libro del maestro, avance programático, fichero de actividades</li> <li>• La planeación didáctica está a cargo de los docentes, quienes deben planear conforme a las necesidades de los alumnos.</li> <li>• El director tiene un papel de orientador de los docentes.</li> <li>• Se habla de la “calidad en la educación”</li> </ul>
2012-2018 Enrique Peña Nieto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, considera:</li> <li>• Elevar la calidad de la educación con equidad de género.</li> <li>• Se modificó la Ley General de Educación</li> <li>• Cinco metas nacionales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar para la ciudadanía y la solidaridad</li> <li>• Mejorar la capacidad para trabajar en grupos</li> <li>• Uso de las tecnologías de información y comunicación</li> <li>• Desarrollo de una mejor convivencia y aprendizaje para la vida</li> <li>• Diálogo y trabajo colaborativo</li> <li>• Fortalecer las competencias docentes</li> </ul>
--	--

Cuadro de Elaboración Propia

Estas políticas educativas se ven permeadas a cambiar según las influencias y exigencias de los organismos internacionales, si bien estamos dentro de la OCDE, cabe mencionar que son distintos los países que lo acompañan, el desarrollo económico y político de cada miembro es distinto.

Dentro de los resultados educativos a nivel internacional, los que se llevan a cabo por medio de las pruebas PISA podemos darnos cuenta de que nuestro país está en una situación desfavorable pues son inferiores a los de países en desarrollo superior al nuestro, pero similares a los de países comparables. Cabe preguntarse si sería justo realizar esta comparación; pues en otros países las horas en la escuela son distintas, la carga horaria de los profesores, el número de alumnos por profesor, el salario y las prestaciones, el número de habitantes de población en cada país, así como el reconocimiento social.

“Las políticas educativas tienen parte de la responsabilidad en cuanto al aprendizaje de los alumnos, pero los factores del contexto tienen un peso aún mayor. Mejorar la educación, implica pues, políticas intersectoriales, pero además el concurso de toda la sociedad” (Martínez: 2017)

Sería prudente preguntarse porque todas estas políticas educativas desde hace más de 30 años no han logrado elevar el aprendizaje, ya que esto implicaría que elevara el nivel de desarrollo del país, que reduzca la pobreza, así como las desigualdades y en la actualidad no hemos avanzado mucho en cuanto a mejores educativas, económicas y/o sociales.

En años más recientes abordaremos desde el año 2017 cuando la SEP durante la administración de Enrique Peña Nieto nos aporta lo siguiente:

Un modelo para el siglo XXI; en dónde se destaca lo siguiente:

- Planteamiento curricular
- La escuela al centro
- Formación y desarrollo docente
- Inclusión y equidad
- La gobernanza del sistema educativo

El apartado que lleva a argumentar el objeto de estudio es el de formación y desarrollo docente por las siguientes argumentaciones:

Los logros alcanzados en el país durante el siglo XX tienen relación con el quehacer docente.

De las principales funciones del docente es que debe sumar con sus capacidades y experiencia a que los alumnos logren los aprendizajes que se esperan al término de una etapa. Para ello, es esencial la formación docente, tanto inicial como continúa (esta esta ofrecida por las autoridades correspondientes y de manera colaborativa en los C.T.E).

La formación continua se centra en la escuela, la escuela debe convertirse en una comunidad de aprendizaje en donde se apertura la reflexión sobre las prácticas diarias. Esta formación se debe de dar dentro del centro escolar a través de círculos de estudio, reuniones de academias y en su caso consejos técnicos escolares.

Para la realización de dichas reuniones es vital la comunicación y participación de los directivos y docentes, implica crear propuestas didácticas integrales. Así como que los docentes se involucren en un proceso que les de la mejora continua.

Una de las principales ventajas de este tipo de formación es que se transfiera el conocimiento aprendido a la práctica diaria con los alumnos. Otro elemento a mencionar es que se pretende dejar el trabajo individualista y potenciar el trabajo colaborativo.

Para cambiar las escuelas, para ir mejorando es necesario realizar este salto; se requiere un liderazgo efectivo del directivo para lograrlo ya que una escuela, que se transforma en una organización para el aprendizaje, es él, el que inspira la necesidad de generar esa transformación, de contagiar al equipo docente de su visión de futuro, con la promoción del trabajo en equipo, al brindar orientación y seguimiento, al actualizarse y actualizar las formas de enseñar.

La escuela al centro es un apartado que también abona sustancialmente al tomar en cuenta el trabajo colaborativo en sus pretensiones, en cuanto a favorecer la cultura del aprendizaje y la escuela como una comunidad de autonomía de gestión con las siguientes aportaciones:

Se trata de dar un nuevo enfoque a la organización escolar en su ámbito administrativo, si recordamos un poco, hace no mucho y aún en la mayoría de las escuelas existen dinámicas como la burocratización, la falta de contextualización o pertinencia a realizar o no ciertas dinámicas, la superposición de ciertas tareas meramente administrativas, el uso inadecuado del tiempo en el aula y escuela, la falta de una visión orientada a las prioridades educativas, que dan como consecuencia la frustración personal de directivos y docentes.

Ahora, este enfoque pretende cambiar todos estos puntos en contra, pretende fortalecer a los actores cercanos a los estudiantes y formar un modelo pedagógico orientado a formar comunidades de aprendizaje. Se pretende que no solo los docentes sean los responsables de los aprendizajes de los estudiantes, sino que se involucren las familias en este proceso. “El objetivo es sentar las bases para construir centros escolares que fomenten el trabajo colaborativo y colegiado, el aprendizaje entre pares y la innovación, en ambientes que promuevan la igualdad de oportunidades y la convivencia pacífica, democrática e inclusiva en la diversidad. El nuevo enfoque busca impulsar la planeación estratégica” (Modelo Educativo para la Educación obligatoria: 2007:66)<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Entendida como la gestión que, orientada por prioridades claramente identificadas y definidas por el colectivo escolar a partir del diagnóstico y la evaluación interna, formula, implementa y evalúa

Para cumplir con dicho objetivo es necesario fortalecer en la educación básica los espacios para la construcción de conocimiento de manera colaborativa, en los cuales los directivos y docentes, bajo una dinámica horizontal realicen la planeación, implementación, seguimiento y evaluación a lo que llaman en este periodo Ruta de Mejora Escolar, la cual se enfoca en los aprendizajes de los estudiantes y en la convivencia escolar, haciendo énfasis en los alumnos que presentan rezago o riesgo; este espacio donde se realizará este fortalecimiento, es en primer sitio los Consejos Técnicos Escolares, siguiendo en la escuela y en el aula.

Retomando un poco nuestra dimensión estructural se concibe a la dirección de la organización escolar como el puente entre la institución y el resto del sistema educativo; dicha dirección debe ejercer liderazgo pedagógico el cual lo lleve a conformar una comunidad escolar capaz de trabajar de manera colaborativa.

Se requiere de un trabajo colaborativo con todo el personal de la institución, docentes de cada grupo, maestras especialistas, docentes de educación física, personal de apoyo, personal administrativo, padres de familia; todos los actores involucrados deben dar seguimiento a las acciones planeadas y llevar a cabo las evaluaciones de las estudiantes a fin de valorar los aprendizajes que estos adquieren.

La Nueva Escuela Mexicana, fue presentada como un modelo que ofrecerá: “una educación humanista, integral y para la vida, que no solo enseñe asignaturas tradicionales, sino que considere el aprendizaje de una cultura de paz, activación física, deporte escolar, arte, música y, fundamentalmente, civismo e inclusión” (Hernández:2019)... este documento que nos rige de manera nacional actualmente, en la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador; también retoma puntos esenciales para el objeto de estudio, en cuanto al trabajo colaborativo de los docentes de educación básica para lograr el desempeño y

---

decisiones en múltiples dimensiones que permiten a la escuela cumplir sus objetivos en un proceso de mejora y ajuste continuo. (Modelo Educativo para la Educación obligatoria: 2007:66)

aprendizajes de los alumnos, así como atender el rezago educativo. Los puntos destacables son los siguientes:

“Así, la NEM es la institución del Estado mexicano responsable de la realización del derecho a la educación en todo el trayecto de los 0 a los 23 años de edad de las y los mexicanos. Esta institución tiene como centro la formación integral de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, y su objetivo es promover el aprendizaje de excelencia, inclusivo, pluricultural, colaborativo y equitativo a lo largo del trayecto de su formación, desde el nacimiento hasta que concluya sus estudios, adaptado a todas las regiones de la república” (La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas:2019: 3)

La Nueva Escuela Mexicana pretende formar alumnos que logren tener un pensamiento crítico, reflexivo y analítico a través de diálogo, la conciencia histórica, el humanismo y la argumentación, para mejorar los ámbitos político, social y cultural. Que se apropien de la capacidad de aprendizaje permanente, que incorporen métodos colaborativos e innovadores, que usen la tecnología, la investigación científica y la libertad para crear innovar y transformar la realidad en la que viven, para que exista una mejor distribución de la riqueza.

Esta pretensión no es solamente para los alumnos de la educación básica, sino también a los docentes, cuyo propósito será la generación de proyectos compartidos y una visión en común que permita la creación de comunidades de aprendizaje a través del trabajo colaborativo.

En cuanto a las Orientaciones pedagógicas de la NEM. Gestión escolar participativa y democrática:

“La gestión escolar se orienta desde el trabajo colaborativo —con la finalidad de generar comunidades de aprendizaje—, poniendo las condiciones para el diálogo, y en las que se priorice el aprendizaje de las y los estudiantes. La participación activa de todos los actores educativos es una constante, y las opiniones, las sugerencias, las experiencias y los conocimientos, tienen un papel sustantivo en

el fortalecimiento de las funciones” (La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas:2019:9)

Su estrategia es aumentar las escuelas de tiempo completo y dotar a las escuelas con servicios de cocina, comedor y alimentación en donde exista pobreza, asegurar la infraestructura con energía eléctrica, agua potable, baños limpios y conexión a internet.

El trabajo colaborativo sugiere: (La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas: 2019:9)

- Estar atento a los cambios que la dinámica escolar cotidiana impone a la práctica docente: mantenerse alerta a las acciones —propias y de los otros—, cuestionarse permanentemente y ponderar nuevas rutas de acción relativas a los principios de la NEM;
- Potenciar la autoridad y responsabilidad del docente desde el acompañamiento y en su práctica;
- Promover variadas formas de participación que pueden realizarse entre la escuela y la comunidad, con lo cual se fomente un mayor arraigo a la vida local; comentar, compartir y valorar las opiniones, experiencias y sugerencias de la comunidad escolar permanentemente.

Es fundamental la interacción de los docentes, los directivos, supervisores y asesores técnicos pedagógicos; cada uno de ellos dará asesoría, acompañamiento seguimiento y retroalimentación. La gestión escolar está orientada a la excelencia para la mejora de las prácticas, lo que implica que el personal se sienta identificado y motivado. (NEM:2019)

Se puede observar cómo las aportaciones de los programas que rigen a las escuelas desde hace años y actualmente giran en torno al trabajo colaborativo para el logro de objetivos, metas, visiones y aprendizajes de la comunidad escolar.

Es a partir de estas reformas en educación que cada seis años cambian, según el presidente en turno que nos compromete a cambiar los modos y formas de aprendizaje y enseñanza que permean a toda la comunidad escolar.

La cobertura del sistema educativo mexicano es un parteaguas para poder comprender algunas variables que nos son de importancia retomar para el análisis de los resultados a los que se pudieran llegar.

Existen cifras que nos hacen reflexionar sobre la veracidad de todas las políticas públicas que ya se enunciaron anteriormente, las cuales nos dan la pauta para poder analizar en cuanto a cobertura, eficiencia terminal, reprobación, abandono y grado de escolaridad; y todo ello tiene que ver sin duda con el trabajo docente, su comunicación y trabajo colaborativo en cada una de sus diferentes áreas.

### **1.3 Las escuelas públicas en la Ciudad de México, lineamientos de trabajo y colaboración**

A partir de estos cambios y referente a las escuelas primarias únicamente, se derivan los llamados Consejos Técnicos Escolares<sup>5</sup>, es en el marco de estos consejos que se puede observar la relevancia que se le da al trabajo colaborativo, pues los docentes se reúnen para tomar acuerdos, compartir ideas y estrategias para lograr metas en común.

Todo ello recae en el principal actor de esta investigación, pues son los docentes las personas esenciales para que se lleve a la práctica todas y cada una de las políticas educativas en México, son ellos quienes tienen que llevar a la práctica todas ideas plasmadas en los distintos modelos educativos a cada cambio de administración federal.

---

<sup>5</sup> Es el órgano colegiado de mayor decisión técnico-pedagógica de cada escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes del alumnado de esta.

Basta con dar un panorama de las condiciones laborales de los docentes en México para darnos cuenta de que la gestión escolar se ve influenciada por el magisterio.

Actualmente en México existe un órgano especializado para el ingreso, la promoción, el reconocimiento y la permanencia en el Sistema Educativo Mexicano. Y es a partir de diversos tipos de evaluaciones que un profesional puede hacerse acreedor a ganar una plaza docente, a subir de nivel, o a permanecer en el sistema.

Hablemos de las plazas docentes en educación primaria, en un estudio nombrado "Condiciones laborales de los docentes" publicado por el INEE se puede observar cómo la mayoría de los docentes cuentan con una plaza de jornada de 20 horas a la semana, que se denomina plaza completa, y hay quienes tienen 2 plazas completas, ya que el salario no les es suficiente para vivir con un solo turno. En el nivel secundaria no ocurre lo mismo, pues los docentes no cuentan con jornada completa, y al igual que muchos otros tienen que doblar turnos.

En cuanto a la promoción laboral también son a base de evaluaciones, existen promociones horizontales (sin cambio de función) y verticales (aspirantes a funciones directivas o de supervisión), ellas tienen que ver con el desempeño escolar y el aprendizaje de los alumnos; anteriormente se podía ingresar a la famosa "carrera magisterial" donde existen diversos niveles (A,B,C,D y E) los cuales se traducen a beneficios económicos; a mayor nivel, mayor es tu ingreso económico; pero no todos los maestros tienen acceso, además de que tienen que tener varios años en un mismo nivel.

Para hablar de economía para el personal docente en México, se dice que un docente recibe un salario mensual aproximado de 9000 pesos al mes, pero estos salarios cambian dependiendo si es escuela general, indígena o técnica y frente a otras profesiones no existe mucha diferencia salarial.

Los docentes tienen algunas ventajas, las jornadas son cortas, lo que da la posibilidad de otro trabajo o atender a la familia; las vacaciones coinciden con las

de los hijos, existe seguridad laboral, prestaciones como aguinaldo y días económicos. Siempre y cuando estén dentro del sistema educativo, ya que los docentes de escuelas particulares no cuentan con estos beneficios.

Pero no todo esto basta para que un docente logre trabajar de manera colaborativa y cumplir la calidad educativa en sus centros escolares, existen diversas situaciones que no dejan que se llegue a tal meta:

- Se requiere mejorar la gestión escolar
- Equipamiento de escuelas
- Actualización de maestros

Pues cada reforma trae consigo cambios que los docentes deben realizar y hasta el momento no se ha logrado la vinculación de los niveles que forman parte de la educación básica (preescolar, primaria y secundaria).

No hay acuerdos concretos en cuanto a propósitos comunes prácticas pedagógicas congruentes, formas de organización efectivas y relaciones internas que contribuyan al desarrollo de los estudiantes.

Para lograr la comunicación y el trabajo colaborativo en cada organización escolar requerimos analizar la edad, el tiempo de servicio, la antigüedad en el puesto, el perfil de estudios, si todos cuentan con plaza (tipo de nombramiento), si tienen una actividad extra, o una doble plaza, su salud, la cantidad de alumnos por docente; todo ello podrá darnos un panorama de cómo son los docentes y el porqué de su actuar.

### **1.3.1 Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Básica**

Se comentaba anteriormente del servicio Profesional Docente, la institución encargada del ingreso, promoción y reconocimiento de los docentes; existe un documento llamado “Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar

en la Educación Básica, perfiles profesionales, criterios e indicadores para Docentes y Técnicos Docentes y personal con funciones de Dirección y Supervisión” publicado en diciembre 2019 (USICAMM:2019)en donde uno de los dominios “... apunta a las habilidades y actitudes de la maestra o maestro para colaborar en el trabajo de la escuela, encaminado a prestar un servicio educativo incluyente, equitativo y de excelencia para todos los alumnos, lo cual le demanda comprometerse con una cultura de aprendizaje, en la que la máxima aspiración común del colectivo docente sea fomentar la formación integral de todos los alumnos del plantel.” (USICAMM: 2019:23) invita a participar en la toma de decisiones de la escuela relacionados con el mejoramiento de la misma y a actuar de manera congruente con dichas decisiones.

A demás se consideran habilidades de los docentes para la comunicación y el aprendizaje entre pares en donde se debe hacer uso de capacidades como el diálogo, argumentación y reflexión; este dominio es en sí para valorar la capacidad del trabajo colaborativo de los docentes, directivos y supervisores escolares.

Para el personal directivo también se cuenta con parámetros, entre los destacables para el trabajo colaborativo está el número 3 que Impulsa la participación de toda la comunidad escolar para garantizar la formación integral de los alumnos en un marco de equidad, inclusión e interculturalidad y sus puntos sobresalientes son:

- Desarrolla estrategias que fomentan el diálogo profesional, el intercambio de experiencias y el trabajo colaborativo entre maestros.
- Impulsa el desarrollo de una cultura de corresponsabilidad entre todos los actores de la comunidad escolar en la formación integral de los alumnos.
- Coordina procesos de transformación para la mejora en las formas de enseñar, de relacionarse como colectivo y de interactuar con las familias y la comunidad. (USICAMM: 2019:43)

Otro de los dominios que nos hace referencia para un directivo es un directivo que organiza el funcionamiento de la escuela como un espacio para la formación integral

de niñas, niños y adolescentes en el cual se considera que para el buen funcionamiento de la escuela, es importante que el directivo coordine, con la participación del colectivo docente, el diseño, desarrollo y evaluación de un programa escolar de mejora continua, como instrumento que atiende a las características particulares del plantel, convoca a la colaboración y compromiso de la comunidad educativa y da orden a las diversas estrategias y actividades que el colectivo docente decide emprender en su proceso de mejora.

Una vez que se logra estar dentro del sistema educativo federal, suponiendo que se cumplen con los parámetros y niveles de dominio especificados le toca la tarea a la administración federal que es quien se da a la tarea de elaborar y dar a conocer los documentos normativos para el personal.

Estas guías abordaremos algunos puntos que se sugieren para el trabajo colaborativo

### **1.3.2 Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de escuelas públicas en la ciudad de México ciclo escolar 2018-2019 <sup>6</sup>**

Este documento no deja ver algunas de las responsabilidades de los directivos en cuanto al trabajo colaborativo con los docentes de la institución a su cargo, esta guía como su nombre lo indica, es de manera operativa, realiza las actividades que cada miembro de la Autoridad Educativa Federal deberá realizar por formar parte de ella.

---

<sup>6</sup> La Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México es un documento de carácter operativo-normativo, que tiene el objetivo de dar a conocer las normas y los procedimientos institucionales para la atención oportuna a los planteles educativos y de esta manera, facilitar la toma de decisiones para fortalecer la gestión escolar y apoyar a los directores y a los docentes en la implementación del nuevo planteamiento curricular. Es asimismo, la herramienta fundamental para establecer las mejores condiciones de trabajo en los planteles de Educación Básica de la Ciudad de México, por eso debemos dar a conocer su contenido a nuestra comunidad educativa al inicio del ciclo escolar. (AEFCM: 2018:1)

Menciona que uno de los puntos importantes que un directivo debe realizar es “coordinará y desarrollará acciones tendientes a ofrecer un mejor servicio educativo a los alumnos y padres, madres de familia o tutores, teniendo como base la mejora continua de la enseñanza, aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, la creación de una cultura inclusiva de participación, colaboración entre docentes y el fortalecimiento del liderazgo técnico-pedagógico en coordinación de la Supervisión Escolar, para el logro de los fines y propósitos de la Educación Básica (AEFCM:2018:90)

Coordinar no es una tarea sencilla, pero el directivo tiene que tener la capacidad y habilidades para realizarlo y recalquemos el punto que nos interesa, el de la mejora continua; ello a partir de promover “relaciones armónicas y cordiales entre el personal a su cargo, generando ambientes basados en el respeto mutuo y la convivencia armónica entre los educandos, docentes, padres, madres de familia o tutores y personal de la comunidad escolar, para el óptimo desarrollo del trabajo educativo, instrumentando las estrategias que considere pertinentes” (AEFCM:2018:91) es aquí donde cabe mencionar el estudio que se realizará a las estrategias llevadas a cabo y a su funcionalidad para establecer estas relaciones armónicas, como es que facilita el espacio y el tiempo para el diálogo y para el intercambio de estrategias técnicas y pedagógicas entre el personal docente, como es que asesora y recomienda ya sea de manera verbal o escrita de tal manera que haga reflexionar al docente sobre su práctica y sobre el trabajo en colegiado que este realiza.

Y cómo es que los docentes ven estas acciones que el directivo tiene que realizar para el logro de la mejora continua en la institución a su cargo.

### **1.3.3 Organización de los Consejos Técnicos Escolares**

El Consejo Técnico Escolar (CTE) es el órgano colegiado de mayor decisión técnico-pedagógica de cada escuela de Educación Básica, encargado de tomar y ejecutar decisiones enfocadas a alcanzar el máximo logro de los aprendizajes de

todos los alumnos de la misma. Está integrado por el director y todos los docentes frente a grupo, incluidos los de Educación Física, Especial, inglés, Cómputo y Asesores Técnico-Pedagógicos, entre otros, que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. (SEP: 2018:1)

Es durante las sesiones de este consejo que directivo y docentes se ven en la necesidad de poner en práctica el trabajo colaborativo para un mejor funcionamiento de la escuela, y en algunas ocasiones se trabaja con docentes de otras escuelas, ya sea del mismo nivel o de todo lo que incluye la educación básica (preescolar, primaria y secundaria), lo que es llamado aprendizaje entre escuelas. El aprendizaje entre escuelas en una “tarea sistemática de intercambio y colaboración horizontal entre dos o más colectivos docentes, encaminada a superar problemáticas educativas comunes en función de los objetivos de la Ruta de Mejora Escolar (RME) y sustentada en evidencias que propicien la reflexión, el análisis y la toma de decisiones en las sesiones del CTE”.

Cabe mencionar que por la situación de pandemia que ahora estamos pasando estos encuentros quedaron suspendidos.

Existen más lineamientos para los consejos técnicos escolares que hacen énfasis en el trabajo colaborativo, el artículo noveno menciona al director y a los docentes frente a grupo, incluidos los de Educación Física, Especial, Inglés, Cómputo, Asesores Técnico Pedagógicos, entre otros, que se encuentran directamente relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos como integrantes del CTE:

- a) Asistir a todas las sesiones del CTE de acuerdo con el turno en que labora, cuando cubra dos turnos participará en ambos CTE, cumpliendo con su carga horaria laboral.
- b) Participar con los insumos, evidencias o la información necesaria para desarrollar y sustentar los procesos de planeación, implementación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de la RME.

- c) Acordar con el presidente del CTE, los compromisos de trabajo necesarios para el uso eficiente y óptimo del tiempo en cada sesión del CTE.
- d) Cumplir los acuerdos y compromisos asumidos en las sesiones y registrados en el Cuaderno de Bitácora del CTE.
- e) Asumir una actitud autocrítica y reflexiva ante las problemáticas educativas que enfrenta la escuela y propositiva en la búsqueda de soluciones.

Estas funciones permiten a directivo y docente plantear diversas estrategias de común acuerdo para el logro de objetivos y metas planteadas, ya se mencionaba, en este tiempo que la autoridad designa para que se realice el trabajo de forma colaborativa.

Además de que también nos enmarca las funciones específicas del CTE:

- a) Autoevaluar permanentemente el servicio educativo que presta la escuela en función de las prioridades educativas.
- b) Realizar la planeación de la RME de la escuela en las sesiones de la fase intensiva.
- c) Diseñar o utilizar instrumentos y mecanismos para el seguimiento y evaluación de las acciones de la RME.
- d) Garantizar el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en el CTE, en beneficio del aprendizaje de todos los alumnos de la escuela.
- e) Establecer y dar seguimiento a los compromisos del Colectivo Docente relativos a la implementación y ajustes al calendario escolar vigente, en torno a la ampliación de la jornada escolar, el uso adecuado y eficiente del tiempo escolar, así como del cumplimiento de los días efectivos de clase.
- f) Valorar la eficacia de las acciones realizadas para la mejora educativa, en función del aprendizaje de los alumnos.
- g) Determinar las tareas y responsabilidades para el cumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en sus sesiones.

h) Propiciar el intercambio de conocimientos y prácticas educativas a partir de un trabajo entre pares y del Aprendizaje entre escuelas, en un ambiente de colaboración, confianza y respeto.

i) Proponer soluciones para los retos que se presentan en el aula y en la escuela, en la que el Colectivo Docente participe de manera colaborativa.

Estas funciones del consejo técnico son las que propician el trabajo colaborativo, ya que se realizan de manera horizontal, donde cada participante tiene el mismo valor, voz y voto para poder participar y que se tomen en cuenta las opiniones de cada uno.

Estos puntos nos servirán para valorar también como se va dando este trabajo en las escuelas, ya que difiere para cada institución, por la forma de ser, creencias y valores de cada miembro de la organización escolar.

En las sesiones de CTE se tiene que promover:

a) El trabajo colaborativo, este es responsabilidad de todo el personal educativo colaborar activamente mediante la distribución adecuada del trabajo en las sesiones para asegurar el éxito de la tarea educativa.

b) El aprendizaje entre pares y entre escuelas, con el fin de intercambiar conocimientos y experiencias enfocadas a la mejora del servicio educativo. Este trabajo promoverá el intercambio entre docentes de un mismo grado, ciclo o academias, según corresponda.

c) El diálogo abierto, respetuoso, sustentado y constructivo con los distintos actores del proceso educativo, incluidos los alumnos y los padres de familia o tutores, como un medio que permita discutir los problemas propios del contexto escolar y buscar soluciones conjuntas.

d) La retroalimentación oportuna al Colectivo Docente de los hallazgos en la implementación de acciones individuales y colectivas, en las evaluaciones internas y externas, los resultados de observaciones entre pares y demás

información disponible sobre los aprendizajes de los alumnos y el servicio que ofrece la escuela. (SEP: 2018:7)

El consejo técnico también es tarea de las autoridades, entre las que destaca la figura de la supervisora escolar quien debe “promover el trabajo colaborativo entre las escuelas, las condiciones para el diálogo, la comunicación y la construcción de estrategias entre directores y docentes de escuelas de la zona que comparten problemáticas comunes, como vía para la mejora de los resultados de aprendizaje de los alumnos y el desarrollo profesional de los Colectivos Docentes”.

En este documento también podemos encontrar el aprendizaje colaborativo desde la gestión escolar el cual nos dice que “La gestión escolar implica un conjunto de acciones articuladas y organizadas que las escuelas deben realizar en coordinación con toda la comunidad educativa, para intervenir de manera más efectiva en la formación integral de los niños, niñas y adolescentes. El aprendizaje colaborativo, desde la gestión escolar, busca crear espacios de sensibilización y reflexión para mejorar las prácticas de gestión a través del conocimiento mutuo, el diálogo, la negociación, el aprender con y a partir del otro, en la creación de iniciativas colectivas que promuevan el desarrollo del trabajo entre todos y en beneficio de todos.” (SEP: 2019:7)

Este documento nos plantea no solo el trabajo colaborativo, sino también el aprendizaje, pues se considera que van de la mano y trabajando de manera colaborativa se da el aprendizaje de esta manera, comenzando con los docentes y bajándose al aula con los alumnos.

#### **1.3.4 Ficheros Nueva Escuela Mexicana**

A partir de la puesta en marcha de la Nueva Escuela Mexicana, se han diseñado una serie de ficheros que coadyuvan a la puesta en marcha de acciones en beneficio de las escuelas, es tarea de cada escuela elegir la que les convenga de acuerdo con sus necesidades; la colección consta de las siguientes:

- Aprendizaje colaborativo en el aula
- Aprendizaje colaborativo desde la gestión escolar
- Inclusión
- Formación Cívica y Ética en la vida escolar
- Escuelas y familias dialogando
- Sumando acciones frente al cambio climático

Por ahora abordaremos las concernientes al aprendizaje colaborativo, que va en conjunto con nuestro objeto de estudio que es el trabajo colaborativo.

#### Aprendizaje colaborativo en el aula

En la Nueva Escuela Mexicana (NEM) aprendemos todos juntos y se considera la diversidad de condiciones personales, sociales o culturales de cada uno, para brindarnos apoyo mutuo y enriquecer nuestros conocimientos y experiencias escolares.

La colaboración es un proceso activo de construcción colectiva en el que cada integrante del grupo tiene algo que aportar y se compromete para lograr metas comunes. Así, el aprendizaje colaborativo se entiende como un proceso que busca desarrollar, tanto en los estudiantes como en los docentes, la habilidad para trabajar en interacción con otras personas y con el entorno. En él se promueve el intercambio activo de ideas, conocimientos y experiencias, mediante tareas comunes en las que cada miembro deberá tener alguna responsabilidad y comprometerse para el logro de esta, de acuerdo con sus características y habilidades personales. Aprender de manera colaborativa significa dialogar, interactuar y aportar en beneficio de todos.

#### Aprendizaje colaborativo desde la gestión escolar

El aprendizaje colaborativo consiste en trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes. El hecho de formar un equipo no garantiza que se producirá la colaboración. Es necesario desarrollar las habilidades y actitudes requeridas para

aprender colaborativamente. Algunos elementos clave para generar colaboración son: estructurar las actividades de tal forma que la tarea requiera verdadero trabajo conjunto, en donde los integrantes del equipo se sientan motivados a aportar lo que saben para el desarrollo de la tarea, donde cada uno conozca el objetivo y se sienta responsable de lograrlo, en donde exista diálogo y los integrantes se escuchen, ayuden, compartan, se expliquen unos a otros, etc.

El aprendizaje colaborativo es uno de los rasgos de la Nueva Escuela Mexicana (NEM), por tratarse de uno de los aprendizajes necesarios para la vida presente y futura de nuestros alumnos y de la sociedad. Por ello, se busca que, en los salones de clases, predominen métodos de aprendizaje activos y, en general, que entre todos los integrantes de la comunidad escolar prevalezca el diálogo, la escucha, la capacidad de analizar las opiniones de los otros y de reformular las propias ideas, así como favorecer la empatía y la solidaridad.

### **1.3.5 Orientaciones para elaborar el Programa Escolar de Mejora Continua (PEMC)**

En la Nueva escuela Mexicana, uno de los fines de los Consejos Técnicos es la elaboración de un Programa escolar de Mejora Continua y en este documento revisado se ofrecen las orientaciones para los colectivos docentes en la elaboración de su PEMC, considerando que este será el instrumento de planeación que les permitirá dirigir y encauzar las acciones que contribuyan a la mejora de la calidad en el servicio educativo que se ofrece en las escuelas.

Cada organización educativa es la protagonista de las acciones, de los procesos y las decisiones que forman parte de un ciclo de trabajo en común y que avanzan en mejorar la calidad de la educación que ofrecen, considerando no solo los resultados de aprovechamiento escolar sino también la inclusión, la colaboración y la participación de todos quienes forman la comunidad escolar.

El PEMC es la expresión de las voluntades del colectivo docente y de la comunidad escolar para organizar las acciones encaminadas a lograr mejores resultados educativos y transitar hacia la construcción de la Nueva Escuela Mexicana.

El Programa Escolar de Mejora Continua es una propuesta concreta y realista que, a partir de un diagnóstico amplio de las condiciones actuales de la escuela, plantea objetivos de mejora, metas y acciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver las problemáticas escolares de manera priorizada y en tiempos establecidos.

Este PEMC es una evidencia del trabajo colaborativo que realizan los docentes con el directivo, por ello considero relevante mencionar sus características:

- Basarse en un diagnóstico escolar compartido por toda la comunidad educativa.
- Enmarcarse en una política de participación y colaboración.
- Tener una visión de futuro.
- Ajustarse al contexto.
- Ser multianual.
- Tener un carácter flexible.
- Contar con una adecuada estrategia de comunicación.

El Programa Escolar de Mejora Continua debe incluir:

- Diagnóstico
- Objetivos y metas
- Acciones
- Seguimiento y evaluación

#### **1.4 Organización y trabajo colaborativo a distancia**

A partir de marzo de 2020 la forma de la educación cambió debido a la contingencia causada por el COVID-19, en donde el sector educativo cerró las puertas de las

escuelas para evitar contagios, pero se abrieron un sinnúmero de posibilidades de educación a distancia.

Para docentes, directivos, padres de familia y alumnos fue un cambio complicado, pues se juntaba con el temor y la incertidumbre de los contagios de este virus, familias afectadas, hospitalizadas y los decesos acompañan a los alumnos y personal docente durante la nueva forma de educación.

A pesar del confinamiento, directivos y docentes siguieron trabajando para llevar la educación a los alumnos, a pesar de la propagación del virus alumnos y padres de familia siguieron trabajando para continuar con el aprendizaje, esta vez de una manera diferente.

Para continuar brindando el servicio educativo, la SEP, diseñó la estrategia “Aprende en Casa” estas fueron transmisiones por televisión y radio para todos los alumnos de educación básica.

Pero para los docentes fue diferente, ahora se requería de trabajar en colaboración y distancia para poder organizar las actividades escolares, de aprendizaje no solo de los alumnos, también de los docentes.

Se realizaron actividades de comunicación y formación como las siguientes:

- Cuentas de Microsoft para personal docente y alumnos, a partir de mayo de 2020 se crearon estas cuentas con el fin de facilitar la comunicación a distancia con docentes y alumnos, las cuentas fueron generadas por las autoridades y enviadas a las direcciones educativas, una comunicación en cascada hasta llegar a los docentes.

- Sesiones introductorias al uso de herramientas de Microsoft<sup>7</sup>, estas sesiones se llevaron a cabo mediante YouTube<sup>8</sup> y nos enseñan cómo funcionan las herramientas de Microsoft de forma educativa.

- Webinars formativos, la autoridad educativa federal creó su página en YouTube y estuvo creando contenido dedicado a los docentes y para apoyarlos en su práctica por medios digitales.

- Acompañamiento para el aprendizaje, centro de aprendizaje YouTube.com/learning

- Cursos y talleres gratuitos, el cual incluye información y herramientas de capacitación en línea dirigido a padres de familia y figuras educativas.

Estas herramientas fueron en línea, se crearon comunidades de aprendizaje en donde los docentes, según sus necesidades e intereses podían inscribirse a las sesiones que requirieran, además de que quedan en la red para poder verlas cuantas veces sea necesario.

Otro tipo de herramientas, las más utilizadas para la comunicación con los docentes fueron las herramientas de Google, todas las figuras educativas cuentan con su cuenta de correo institucional y puede utilizar las siguientes herramientas.

- Google Gmail. Es el servicio más utilizado, el correo electrónico es un servicio productivo, idóneo para que todos puedan comunicarse; en educación es utilizado por todas las figuras educativas con el fin de mantener la comunicación de forma rápida, ágil y segura.

---

<sup>7</sup> Microsoft Teams es el centro de operaciones de tu equipo. Word, Excel, PowerPoint, SharePoint, OneNote, Planner, Power BI y Delve están integrados en esta herramienta para que la gente tenga toda la información y herramientas que utilizan y necesitan al alcance de sus dedos.

<sup>8</sup> YouTube es un sitio web de origen estadounidense dedicado a compartir videos. Presenta una variedad de clips de películas, programas de televisión y videos musicales, así como contenidos amateurs como videoblogs y YouTube Gaming.

- Google calendar. Para mantenerse siempre organizado, el calendario permite sincronizar los contactos de Gmail, se pueden generar invitaciones y compartir eventos.

- Google drive. Este programa es ideal para crear documentos en línea, en donde los invitados pueden colaborar en grupo, puede utilizarse en Excel, Word, Power Point y para crear encuestas. Estos documentos son guardados en la nube y se pueden hacer cambios en tiempo real por el equipo de docentes, además que pueden generar comentarios y tareas.

- Google Meet. Otra de las herramientas más utilizada para conectarse en tiempo real desde cualquier lugar, creación de videoconferencias de alta calidad con grupos de hasta 250 personas de forma segura ya que se encriptan y actualizan para aumentar protección.

En esta herramienta se puede interactuar con los participantes, puedes escribir mensajes o levantar la mano cuando sea necesario; se genera un vínculo y se puede ingresar desde cualquier dispositivo; se puede compartir pantalla en la cual puedes presentar documentos, diapositivas, videos, imágenes, etc. Todo para las exposiciones o clases.

- Google Classroom, esta herramienta es principalmente para escuelas u organizaciones, es utilizada más por docentes y alumnos, permite que los alumnos se conecten fácilmente con sus docentes fuera de la escuela, ahorramos tiempo y papel, aquí se pueden crear clases, designar tareas, comunicarse y organizarse con facilidad.

Es de fácil configuración para los docentes, los cuales pueden agregar a los alumnos o compartir un código; para los docentes es más fácil calificar y revisar las tareas, los alumnos pueden ver sus tareas y organizarse, también es una herramienta segura.

- Google formularios. Esta herramienta nos permite generar cuestionarios, encuestas, exámenes, los cuáles también son de fácil acceso y organización.

En cuanto a la capacitación docente, el uso de las herramientas digitales para la comunicación fue esencial para poder llevarlo a cabo; para iniciar el ciclo escolar 2020-2021 se diseñó el “Taller intensivo de capacitación. Horizontes: Colaboración y autonomía para aprender mejor” este taller tenía como objetivo general: Adquirir herramientas para favorecer el desarrollo de prácticas colaborativas que, desde la función de las maestras y los maestros, les permitan contribuir a que el alumnado alcance los aprendizajes fundamentales de su grado escolar, en el contexto desafiante de la actualidad. (SEP:2020)

Este taller se desarrolló para aportar al docente elementos que faciliten el trabajo en la escuela y en el aula, desde una perspectiva de colaboración, con una orientación hacia la comprensión del otro, el cuidado y la búsqueda del bienestar.

La metodología se fundamenta en la colaboración y el trabajo en equipos, con intención de propiciar que los docentes dialoguen y reflexionen, desde su autonomía, basada en su experiencia propia y poder intercambiar prácticas y estrategias en colectivo que fortalezcan su labor.

“El aprendizaje colaborativo es una forma de aprender y organizar la dinámica escolar para fortalecer relaciones generosas y empáticas que contribuyan al desarrollo integral de niñas, niños y adolescentes. En este sentido, la metodología del taller busca que el colectivo docente vivencie la colaboración para luego impulsar esta misma forma de trabajo en el aula”. (SEP:2020)

La SEP, trata de que los docentes trabajen en colaboración, uno de los productos esperados de este taller fue la elaboración de un decálogo de colaboración en la escuela, con intención de apuntar ideas concretas y claras que indiquen la acción o comportamiento al que se comprometen los docentes para construir una comunidad colaborativa.

Puntos importantes que quedan por valorar son:

- ✓ Que representa para un docente formar parte de una institución escolar
- ✓ Si los alumnos aprenden en casa ¿es necesaria la escuela?
- ✓ Con los cambios que hay y que van surgiendo ¿es necesario una escuela diferente?
- ✓ Cual es el papel en la organización colaborativa para los docentes, con el fin de transformar y enfrentar los cambios necesarios en el ciclo escolar
- ✓ Como docentes, que se requiere consolidar entre las comunidades de aprendizaje, cuáles son los saberes necesarios
- ✓ Que hacían antes como docentes, cómo han cambiado, que hacen ahora.

Estos documentos son el contexto local, es lo más cercano que tiene la organización educativa para dar una estructura funcional y con sentido.

Es así cómo se conforma nuestro marco contextual, tomando las políticas, desde internacionales hasta las locales que nos sirven para conocer sobre nuestro objeto de estudio.

# Capítulo 2

## Procesos de la comunicación en las organizaciones educativas

Este apartado está dirigido a los estudios teóricos y conceptuales sobre la comunicación y las organizaciones y como se define la comunicación organizacional. Se habla de los significados de la comunicación organizacional, de los tipos de comunicación y como se da el flujo de esta comunicación para que se logre el trabajo colaborativo.

También se enuncian algunas de las barreras que pueden existir para el logro de la comunicación organizacional.

### 2.1 Elementos de la comunicación

La comunicación se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida. Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.

En la comunicación existen elementos los cuales son importantes, y sin alguno de ellos el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se podría realizar; cuando este proceso se puede completar sin problema, el ser humano

se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido.

Entonces, para que exista comunicación, primero se debe conocer lo que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual forma el primer elemento de la comunicación. Una vez que el mensaje se ha transmitido genera una respuesta, lo cual nos hace reflexionar sobre los demás elementos de la comunicación, como son, el emisor, el receptor, el canal, el código, y los procesos subsecuentes para lo cual realizaremos una breve descripción.

#### a) Emisor y receptor

Para cualquier proceso comunicativo deben existir dos partes en participación, uno es quien transmite el mensaje, emisor, y otra quién lo recibe, receptor.

El emisor también es conocido como fuente de comunicación, transmisor, codificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación y puede ser una persona o un grupo de personas quienes elaboran y envían un mensaje, es encargado de seleccionar signos, señas o símbolos adecuados para hacer llegar el mensaje al receptor.

Cada emisor imprime un sello propio a su mensaje, por el simple hecho de tener su propia personalidad en la cual influyen factores como su contexto social o cultural. Quién emite debe tener ciertas habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje de forma adecuada, para que pueda ser entendido con facilidad.

Las habilidades fundamentales que debe tener consisten en hablar de manera correcta; utilizar signos, señales o símbolos propios del mensaje; así como pensar y reflexionar sobre lo que desea expresar.

#### b) Código

El código es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos, como el idioma inglés, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, etc. Todos los signos que pueden constituir un código, han sido dotados de

significado por los seres humanos, así para que el proceso de comunicación tenga éxito, es preciso que el código sea susceptible de ser interpretado de forma eficaz.

Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje, que debe ser conocido por el enunciatario para entenderlo. “El código más empleado por los involucrados en el proceso comunicativo es la lengua oral o escrita, aunque también existen otros códigos que no utilizan precisamente palabras, sino dibujos, colores, barras, puntos, luces, movimientos, etc.

### c) Mensaje

“El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor”. (Guzmán:2012:)

Al analizar la calidad del mensaje del emisor se puede deducir su educación, instrucción, inteligencia, sensibilidad, etc. Si somos conscientes de la expresión oral, esta, se podrá hacer más clara, útil y comprensible para los demás, así se logrará el objetivo que se persigue al emitir mensajes y recibirlos: la comunicación y la interacción entre seres sociales.

Para comprender mejor la construcción del mensaje, es necesario conocer tres factores: código, contenido y tratamiento.

**Código:** Es un conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien; por tanto, para que el receptor entienda la información que le transmite el emisor es indispensable que ambos hablen el mismo idioma, es decir, que manejen el mismo código.

**Contenido:** El contenido del mensaje lo integra el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito. Suele ocurrir que cuando no se tiene claro lo que se pretende expresar, se dice una cosa por otra; en consecuencia, se altera el sentido de la comunicación.

Tratamiento: Es el modo o la forma de expresión del mensaje. Este factor implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje. Así, se amplían las posibilidades de elección personal relativas a datos, evidencias, afirmaciones, expresiones, secuencia, amplitud, profundidad, lo cual permite que el mismo mensaje se pueda decir de diferentes maneras.

#### d) Canal

Otro aspecto relevante en el proceso de comunicación es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es preciso seleccionar el canal adecuado, es decir “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje”. (Guzman:2012:) si consideramos la estructura formal de los canales, los podemos clasificar en naturales y artificiales. “Los canales naturales son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior; es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Los canales artificiales, también denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio”; estos mecanismos se manifiestan en el cine, la radio, la televisión, el teléfono, las fotografías, el telégrafo, los altavoces, Internet, etc., y, desde luego, afectan de alguna manera las características fisiológicas del receptor. Antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc.).

#### e) Codificación

La comunicación se realiza cuando el emisor convierte en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es importante y necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una

persona a otra por medio de símbolos o representaciones. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos.

f) Decodificación

La decodificación es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante. Es un proceso compuesto de dos fases: Primero, el receptor necesita percibir el mensaje, de forma posterior lo interpreta. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, como evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, la mutualidad del significado con el emisor, y las expectativas. Entre mayor sea la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz será la comunicación”.

g) Ruido

“El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación,” logrando interferir en el acto comunicativo. Estos factores pueden ser internos o externos; por ejemplo, son internos cuando el receptor no presta la debida atención, y externos cuando el mensaje se distorsiona por otros sonidos del ambiente, como la lluvia, los rayos, la música, etc. El ruido tiene la cualidad de presentarse en cualquier momento del proceso de comunicación. Aunque, por lo regular, se presenta en la etapa de codificación o decodificación.

## **2.2 Significados de la comunicación organizacional**

Las teorías de la comunicación y la información, así como las de desarrollo organizacional consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas.

“Una organización se constituye mediante las comunicaciones. Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización que se estudia, porque

a partir de él podrán conocerse los principales problemas de está. (Rodríguez: 2005:63)

“La comunicación es uno de los elementos sin los cuales no pueden llevarse a cabo procesos transparentes de comprensión para la toma de decisiones y solución de conflictos. Esto se debe a que desempeña funciones importantes de control, fomenta la incentivación hacia el trabajo, expresión emocional de sentimientos, satisfacción de necesidades sociales, proporciona información referida a los aspectos que encierran las tareas en las instituciones, así como el intercambio de ideas y opiniones” (Villegas:2012:222)

En una organización como lo es la escuela es fundamental guiarse a través de la comunicación, es por ello que se maneja el término comunicación organizacional. Según diversos estudios la comunicación organizacional surge de cuatro tradiciones de comunicación en Estados Unidos. (Saladrigas: 2005:2)



Esquema de elaboración propia.

Los procesos de comunicación organizacional que se han identificado en las organizaciones tienen matices y enfoques teóricos que a continuación explicaremos:

### 2.2.1 Empírico analíticas

Son considerados funcionalistas ya que concentran sus análisis en la función que dentro de la organización desempeña la comunicación, la cual es vista como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización (sistema social) mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ella.

- El **enfoque mecánico** sintetiza la influencia de la Teoría Matemático Informativa (Shannon y Weaver 1948), la Teoría Clásica de las Organizaciones (Taylor, 1911; Fayol, 1929 y Weber, 1947) y la Psicología Conductista (Watson y Skinner, 1900- 1950). Las mismas que para la comunicación masiva dejaron influencias en modelos hipodérmicos-conductistas como el propuesto por Harold Lasswell (1948). (Guillen: 2014:3)

En este enfoque se estudia la transmisión y recepción acuciosas del mensaje a través del canal que liga al emisor con el receptor, considerado generalmente pasivo. Este proceso que se ve como lineal y tiene poco interés en la retroalimentación, tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración.

Aquí no se observan relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el cual se desarrolla la comunicación, es por ello de su carácter mecanicista, pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que componen el proceso que se concibe fraccionado, es más bien rígido y con poco dinamismo; se dice que es una red formal de comunicación.

- El **enfoque psicológico** por su parte resume los influjos de la Teoría Humanística de las Organizaciones (Mayo, 1933; Mc Gregor, 1960; Likert, 1961), la Teoría Funcionalista (Radcliffe- Brown, 1955; Malinowski, 1942;

Lazarfeld, 1945; Robert Merton, 1949) y la Psicología Cognitiva (1960). (Saladrigas: 2005:2)

En este enfoque puede observarse una correlación entre lo que se piensa y cómo se comportan los humanos, la atención se centra en las características de las personas mientras se comunican; el receptor tiene un papel activo el cual toma el mensaje y lo interpreta de acuerdo a su personalidad (conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones de cada persona. Está presente también la persuasión.

- El **enfoque sistémico** “condensa postulados de la Teoría General de los Sistemas (Von Bertalanffy 1950) a partir de la Teoría Matemática de la Información (Shannon y Weaver, 1948) y de la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1966) que encuentra un nicho fértil en el área de las Ciencias de la Administración (segunda mitad de la década del 60). El mismo postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema porque “sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno” (Lucas Marín, 1997: 61). (Saladrigas: 2005:2)

Este enfoque menciona a la comunicación como función del sistema organizacional, tiene una mirada más amplia e incluye aspectos culturales, suele ser más flexible.

- El **enfoque contingencial** o enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967) se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que “la eficiencia empresarial es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, entre otras, a la configuración de las variables situacionales como la tecnología, el

ambiente, la gente y la cultura en la que se inserta” (Fernández Collado, 2001: 104).

Este enfoque se tomará como parte de la concepción sistémica.

### **2.2.2 Posiciones críticas**

“Estas tienen sus raíces en el marxismo (1845) y el neomarxismo de Gramsci (1971), la Escuela de Frankfurt, fundamentalmente Habermas (1972) y la obra de Foucault (1979). Según Dwight Conquergood (1991 citado por Fernández Collado, 2001: 116) esta corriente de pensamiento es “una suave coalición de intereses y no un frente unificado que refiere en sus ideas que la vida organizacional” (Saladrigas:2005:4)

- Enfoque control estratégico

Su componente principal es el interés político y sus postulados más importantes son:

- La centralidad del poder en las organizaciones por parte de una persona o grupo a través de sus acciones (French y Raven, 1968 citado en Saladrigas:2005:5);
- El interés por el poder dentro de la organización, no como acción neutral, sino como doctrina ideológica que es impuesta a los demás (Eisenberg y Goodall, 1993 citado en Saladrigas:2005:5)
- El ejercicio del poder mediante prácticas de control organizacional sobre los empleados mediante el uso de formas simbólicas- metáforas, mitos e historias- a través de la comunicación, pero perfectamente legítimas y por consiguiente no objetadas, ni cuestionadas legalmente (Mc Phee, 1985);
- El uso hegemónico de la comunicación organizacional para mantener las relaciones de poder dentro de la organización (Daniels, Spiker y Papa, 1997) y centralidad de lo humano por encima de las utilidades dentro de las organizaciones (Stan Deetz, 1991)

Existen distintos puntos de vista para el estudio de la comunicación en este enfoque, pues pueden llegar a ser distorsionadas según los intereses de quienes se encuentran en el poder dentro de una organización; también se considera un desafío que quienes tengan el poder de una institución a su vez tengan alternativas de liderazgo, se autogestionen y además sean democráticos en la toma de decisiones. Se menciona la utilidad de utilizar paradojas organizacionales para descubrir ineficiencias y mostrar las contradicciones entre el discurso y la práctica, algo así como una autoevaluación.

### **2.2.3 Posiciones interpretativas**

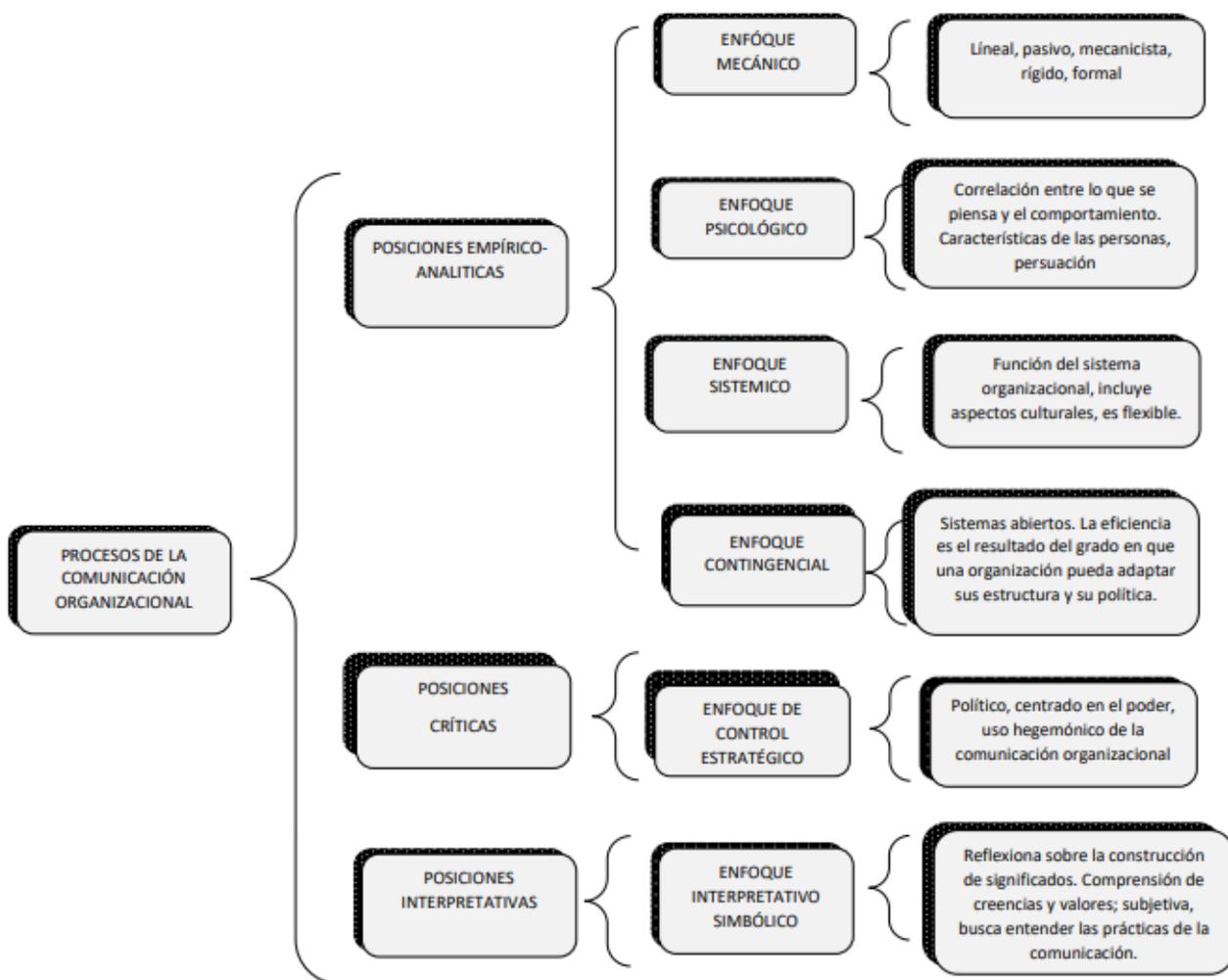
Son aquellas que enfatizan el papel de la construcción simbólica

- **Enfoque interpretativo- simbólico** y las denominadas teorías posmodernas. Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Social o Cultural (segunda mitad del siglo XX) que aporta las miradas a la cultura como característica básica de una sociedad toda vez que “constituye un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a las personas en una colectividad particular distinta” (Rocher, 1980 citado por Lucas Marín, 1997: 69), el Interaccionismo simbólico (George H. Mead, 1932; Herbert Blumer, 1969) que reflexiona sobre la construcción de significados y el Constructivismo (Glaserfeld; Berger y Luckmann, 1983) cuya idea básica sustenta que las personas, tanto individual como colectivamente, construyen sus ideas sobre su medio físico, social o cultural. (Saladrigas: 2005:8)

Se habla de la necesidad de comprensión del conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se refleja en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las

conversaciones. La organización es vista como un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

El énfasis de esta perspectiva interpretativa está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización. Si bien resulta una perspectiva diferente y enriquecedora puede llegar a ser tan subjetiva que se puede quedar en planos hermenéuticos que no aporten mucho a la organización y sus integrantes.



Cuadro de elaboración propia.

Respecto a los enfoques de comunicación mencionados, para la presente investigación se toma en cuenta un enfoque sistémico de la posición empírico-

analítica, pues este considera se flexible, incluye aspectos culturales de los integrantes a demás de que la comunicación se da en el funcionamiento de la organización.

A su vez se buscará descartar que la comunicación sea de control estratégico, es decir que no se centre únicamente en el poder que el directivo pudiera ejercer hacia los docentes, y si es así se analizará la influencia con el trabajo colaborativo.

Finalmente, se buscará la reciprocidad con el enfoque contingencial, pues en las organizaciones escolares es más común la utilización de sistemas abiertos que nos permiten valorar la eficiencia de la comunicación al analizar los resultados educativos que se dan en la comunicación en los distintos ámbitos y niveles de la estructura (desde los alumno hasta el supervisor escolar) la política, la tecnología, el ambiente y la cultura son tomados en cuenta para este enfoque en la organización escolar.

### **2.3 Tipos de comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se conceptualiza como un proceso en el cual se produce un intercambio de significados, este proceso es mediador y mediado, planificado y espontáneo, que genera flujos de sentido. Se da dentro de las organizaciones, entre éstas y en el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura.

Como estrategia “se ve como una herramienta que permite la sincronía de las realidades compartidas entre los diferentes públicos que se encuentran en el entorno corporativo, entendido éste como construcción colectiva mediada por los paradigmas y la cultura de la organización, y de los campos con los que interactúa; la realidad corporativa es una trama del imaginario llena de significados desde donde emerge la interpretación y construcción de lo cotidiano en las organizaciones, donde se van construyendo y reconstruyendo sus signos de identidad y cultura.” (Manucci: 2005).

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para analizar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.

“Goldhaber (1984) afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.” (Rivera: 2005:5)

Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos. De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos. Es así que se pueden delimitar los dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna.

De la misma manera que en las empresas, en las instituciones educativas, que es el caso de estudio la comunicación organizacional ha cambiado, pues no solo los directivos son quienes comparten información, ahora existe el flujo de comunicación entre docentes y directivo, con lo mismos docentes, entre padres de familia y por supuesto con los alumnos. Al igual que en las empresas, con los docentes puede verse una implicación diferente en los resultados de aprendizaje con los alumnos. Ahora vamos a relatar los orígenes de la comunicación interna y externa que en un principio se estudia en las empresas, pero que se utiliza también para las organizaciones educativas.

### **2.3.1 Comunicación externa**

La comunicación externa “es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios”. (Guzmán: 2012:71)

La comunicación externa, va dirigida al público externo: en este caso proveedores, medios de comunicación y comunidad en general. Esta determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la institución o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, o de servicios. Aunque está vinculada a departamentos tales como supervisión escolar, dirección operativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la institución.

Para los fines de la investigación no haremos estudio sobre este tipo de comunicación.

### **2.3.2 Comunicación interna**

“La comunicación interna es el “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. (Guzmán: 2012:72)

La comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta. En el caso de una escuela hablamos de directivos, supervisor, docentes, alumnos, padres de familia, personal de limpieza, etc. Esta comunicación se puede producir de las siguientes formas:

Formal. Donde el contenido está referido a aspectos laborales únicamente. Se utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos. Podemos poner como ejemplo las circulares, las bitácoras, las agendas de trabajo, etc.

Informal. Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en el patio de la escuela o pasillos, en la entrada o salida).

El objetivo de la comunicación interna en la institución es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes lo cual constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes aspectos de la organización escolar. Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la organización y las personas que lo integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la escuela respecto a los objetivos de la misma.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los docentes.

De igual forma, la comunicación interna cumple con tres funciones importantes que son la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

- La implicación del personal significa mantener una relación entre el individuo y la institución para conseguir que cumpla sus objetivos en el seno de la institución, de manera que asocie la mejora de la escuela a su propia mejora. Esto se consigue con la motivación, poniendo en práctica un plan de comunicación con los docentes de la institución, con lo cual se

conseguirá que el docente se sienta motivado, y que se le reconozca un lugar dentro de la institución.

- Conseguir un cambio de actitud. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando, y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos.

Para producir este cambio, se hace necesario desechar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la escuela. El enfoque comunicativo tradicional, ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la escuela, lo cual requiere un cambio actitudinal.

- Mejora de la productividad. Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y los beneficiados son los alumnos, se logran las metas y objetivos planteados para que la institución y los alumnos logren mejorar la calidad de sus aprendizajes.

## **2.4 Flujo de la comunicación en las organizaciones**

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación.

El flujo de la comunicación tiene que ver con la dirección hacia donde se da la comunicación.

### 2.4.1 Comunicación descendente

La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, y otros, “consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada”. (González: 2005:74)

La autoridad, su prestigio y tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados. Cabe preguntarse, ¿los mensajes descendentes logran dar las respuestas que desea el directivo que envía el mensaje, hasta qué punto? Los análisis en comunicación descendente responden a esta pregunta. La comunicación descendente establece el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz. En la mayoría de las comunicaciones descendentes, “fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas”. (Hall: 1996:116) Katz y Kahn, identifican cinco tipos de comunicación descendente:

1. Instrucciones laborales. Directrices que explican una tarea específica.
2. Exposición razonada de los trabajos. Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. Procedimientos y prácticas. Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. Feedback. Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. Adoctrinamiento de objetivos. Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.

## 2.4.2 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.

La comunicación ascendente tiene como objetivo mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos. Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, “sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización”. (Rodríguez en González: 2005:75)

Existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

1. Indica la receptividad del ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.
3. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
4. Anima a la presentación de ideas valiosas.

“Scholz menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación”. (Fernández:99) Planty y Machaver, sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos.
- Sugerencias de mejoras.

- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la compañía.

Las actividades de comunicación que generalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son:

- ✓ Asesoramiento
- ✓ Sistemas de discusión
- ✓ Liquidación de quejas
- ✓ Charlas
- ✓ Políticas de puerta abierta
- ✓ Sistemas de sugerencias
- ✓ Encuestas de opinión
- ✓ Cartas de los empleados
- ✓ Reuniones sociales y
- ✓ Mítines.

Se dice que la mejor manera para motivar la comunicación ascendente es escuchar con simpatía los contactos que se dan de manera informal dentro de la institución como fuera; esas conversaciones que se pueden dar en el trayecto del trabajo, en los descansos, entradas y salidas; el involucrarse un poco en saber cómo está, qué tal la familia, entre otros.

### **2.4.3 Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal se entiende como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Entre docentes en este caso.

“Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Walton, Massie, Anzies, Katz y Kahn, identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal” (Hall:1996:111) dentro del marco de la organización:

1. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
3. Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos.

#### **2.4.4 Comunicación diagonal**

La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía. De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo.

Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso.

Este tipo de comunicación se puede dar entre docentes de otras escuelas, incluso las de otro nivel, que esté dentro de la educación básica, en este sentido sería preescolar y secundaria.

## 2.5 Comunicación en las organizaciones educativas

El centro escolar considerado como organización constituye un contexto clave para el desarrollo del currículum, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan profesores y profesoras. (González: 2003:25)

La escuela como centro escolar tiene características y dimensiones que la hacen ser una organización que se construye socialmente; las dimensiones del centro escolar son las siguientes:

Dimensión estructural “Esta dimensión hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos. Constituye, por así decirlo, el «andamiaje» o «esqueleto» de la organización” (González:2003:26)

Ya se mencionaba que la primaria, en donde se realizará la investigación está estructurada de forma jerárquica con una directora, subdirectora, 6 docentes de grupo, un docente de educación física y una de educación especial; de manera intermitente asisten una trabajadora social y una especialista en lenguaje. Nuestra estructura no se considera completa por el número de grupos que se tiene; pues haría falta un subdirector académico, maestro de inglés y de tecnología y promotor de lectura.

Dimensión relacional “... es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen” (González: 2003:28)

Las organizaciones escolares se conforman por personas que se relacionan y construyen ciertos patrones de relación entre ellas, tienen ideas e intereses, no siempre similares; que trabajan de distintas maneras; que tienen problemas y conflictos; que, interaccionan entre sí permanente y cotidianamente es parte también de una organización, porque no se trata únicamente de lo burocrático y lo estructuralmente establecido; en ellos también encontramos una dimensión de relaciones.

Dimensión procesual, los procesos que se desenlazan de la misma organización se desarrollan de distintas formas, estas nos dan la funcionalidad y están ligadas a las estructuras existentes dependiendo de los valores, creencias y supuestos de quienes la conforman.

Dimensión cultural, esta dimensión hace referencia a los valores y a las creencias de cada sujeto en la organización escolar, lo que la hace funcionar; todas estas dinámicas que se dan al interior de la escuela dependiendo de los docentes y su contexto personal, su formación y forma de ser, la forma en la que resuelven ciertas problemáticas, su forma de participación, de solicitar o dar apoyo, el lugar de donde viene. Todas las características personales son las que crean la dimensión cultural.

Dimensión entorno, esta dimensión nos habla de que los centros escolares siempre están en contacto con su contexto, su entorno. Aquí la institución se ve envuelta en situaciones sociales, políticas, organizativas, que a su vez va formando una red de relaciones con otras instancias, también políticas, sociales y obviamente educativas. “La interacción con éste viene condicionada por el hecho de que las expectativas, necesidades, demandas, incluso exigencias, que se le plantean al centro escolar desde el exterior son cambiantes” (González: 2003:31)

La estructura constituye una dimensión fundamental y decisiva de la escuela considerándola como una organización.

La escuela tiene elementos físicos, sociales y materiales, al mismo tiempo que las dimensiones forman parte de esta estructura.

La escuela como organización es formal; responde a un qué, cómo, cuándo y quién de manera regulada y con cierta direccionalidad; afecta la conducta de cada miembro y a la organización en general.

La escuela como organización es compleja, depende de la cantidad y diversidad de elementos, y de las diferencias de cada uno, de la división de tareas, la jerarquía de la autoridad, así como del espacio geográfico en donde se encuentre.

La escuela como organización genera poder, este poder puede estar centralizado en un solo elemento (persona) o descentralizado, cuando el poder es distribuido con varios integrantes de la organización; esto va a depender de la capacidad de tomar decisiones y de la capacidad de evaluar.

Estos aportes de la escuela como organización escolar nos sirven de fundamento para realizar un estudio en la escuela primaria, para poder analizar y comprender el porqué de cada dimensión, como abordarla y como ir buscando respuestas a una o varias interrogantes.



Esquema de elaboración propia

## **2.6 Comunicación por medios digitales**

La pandemia causada por COVID-19 orillo al sistema educativo a cambiar las prácticas presenciales, cambiando por una educación a distancia en todos los niveles educativos, el caso de la escuela primaria tuvo apertura en la televisión mexicana en donde algunos profesores realizan los programas para que los alumnos puedan verlos en casa y seguir con el aprendizaje.

La comunicación con alumnos y docentes a partir de marzo de 2020 fue a través de plataformas digitales, las cuales fueron de apoyo para sostener esta comunicación. En primer lugar, con los docentes se utilizó la aplicación de watts app esta aplicación de mensajería y llamadas se considera segura, rápida, simple y además segura y gratuita; es una aplicación que la mayoría de las personas utilizan, es fácil crear grupos para compartir información de trabajo y poder organizar.

Si bien ya se venía haciendo labor para trabajar con las TICS (Tecnologías de la información y la comunicación) cuando dotaron a algunas escuelas de enciclo media y pizarrones electrónicos, posteriormente con las tabletas para los alumnos; esta vez el acercamiento fue totalmente en línea, pues se pone en riesgo la salud, incluso la vida.

Sin duda este proceso requiere de cambios en los docentes, en su forma de enseñar, que sean capaces de reconocer con que habilidades cuentan y cuáles son sus dificultades, y más aún de trabajar para subsanar sus debilidades.

Más allá de hablar de las tecnologías en la educación, es interesante saber cómo se da la comunicación por estos medios, no solo de alumnos y maestros, si no de directivos a docentes, pues la organización de la escuela también se vio afectada por la pandemia.

### **2.6.1 Prácticas y estrategias pedagógicas utilizadas por docentes mediadas por las TIC**

“La práctica pedagógica dentro del contexto educativo puede determinarse como una acción de intervención que tiene como propósito alcanzar la formación de sujetos cognoscentes a través del desarrollo de habilidades y competencias que

les permitan desenvolverse en un mundo cada vez más globalizado. Estos procesos de intervención deben pensarse desde el uso de estrategias, procesos y experiencias contextualizadas; es decir, es necesario tener en cuenta los intereses, habilidades y necesidades de formaciones de niños, niñas y jóvenes que asisten a los diferentes espacios de aprendizaje.” (Lucimi: 2015:112)

Como lo menciona Lucimi respecto a la práctica pedagógica estamos ante un cambio, una innovación de prácticas pedagógicas, pues el contexto ha cambiado, pero el fin de la educación no pierde su sentido, su visión sigue siendo el logro de los aprendizajes esperados.

Un estudio realizado por González (2008), menciona que los docentes, en su mayoría cuentan con una computadora y tienen acceso a internet, tienen una cuenta de correo electrónico y algunos se actualizan en cuestión de las TICS, para realizar las prácticas educativas se hace uso de la tecnología, pues la mayoría de las veces se hace un plan semanal en la computadora, otras veces se hace uso de presentaciones, de videos y de herramientas y aplicaciones de la red (internet).

Es importante la actitud de los docentes al enfrentar estos retos y desafíos, que si bien, ya tenían conocimiento de los usos virtuales en la educación, ahora se enfrentan de manera permanente para utilizarlos en su práctica pedagógica<sup>9</sup>, de ello depende el éxito que se tenga; cada uno utiliza prácticas distintas, dependiendo su forma de ser, sus capacidades y habilidades; y también depende del contexto de sus alumnos, sus posibilidades económicas y ahora el acompañamiento que tengan de sus padres o las personas que estén a cargo de ellos.

Con la pandemia, y para apoyo de los docentes se crean comunidades virtuales, que, si bien ya existían, pocos docentes y más en el caso de la educación básica no se tenía el conocimiento o acercamiento a dichas comunidades, pero ahora se

---

<sup>9</sup> Para definir las estrategias pedagógicas, dice Mockus (1984) que son las acciones realizadas por el maestro con el fin de posibilitar la formación y el aprendizaje de las diferentes áreas del conocimiento adelantadas por los estudiantes. (Lucimi:2015:121)

da la apertura y se generan varias de estas comunidades con el fin de que los docentes puedan lograr llevar la educación a sus alumnos.

Ya en el año 2000, Salas hace una reflexión sobre la posibilidad de que las TIC sean vistas como una estrategia para abordar, mejorar y transformar las prácticas pedagógicas, también menciona que puede garantizar las condiciones de participación y construcción de saberes tanto de docentes como de alumnos. (Lucimi:2015)

Meza, Pérez y De la Barreda (2002) citadas en Lucimi 2015, definen a las comunidades virtuales como una herramienta didáctica para el apoyo de la labor docente. Destacan, como estrategia para la puesta en marcha de las comunidades, el desarrollo de habilidades de autoaprendizaje en el docente; es decir, que aprenda a aprender, implicando con ello el análisis, la comprensión y el uso de la información, así como el trabajo en equipo con otros docentes, la formación comunidades que responden a intereses académicos y la generación de ambientes de aprendizaje que redundan en el desarrollo profesional del docente en el aula.

Se pudo comprobar lo que estos autores mencionan, pues el personal docente tuvo que aprender, a partir de él mismo y de sus compañeros según sus necesidades e intereses, pues se generaron comunidades en donde se explicaba por medio de videoconferencias sobre los correos institucionales, uso de herramientas de Google (llamadas por meet, formularios, clasroom, calendario, etc.) sobre técnicas y estrategias para las clases en línea, cómo organizar las evidencias, uso de gráficas, evaluación, y un sinnúmero de temas para el docente estudiará, y aprendiera lo que mejor le funcionara; fueron creando también, entre compañeros el trabajo colaborativo, pues se compartían material, y los docentes de los mismos grados hacían sus planes en conjunto con el fin de que los estudiantes logaran los aprendizajes.

se pueden valorar tres enfoques:

- a) el tecnológico, que parte de la idea de la sofisticación del entorno tecnológico (proceso de construcción del conocimiento y no de distribución de información)

- b) el de contenido, contrario al enfoque excesivamente tecnológico, que basa la calidad del proceso en los contenidos y en la representación del conocimiento que estos ofrecen
- c) el metodológico, centrado en el estudiante, que se sustenta en una combinación equilibrada entre las decisiones tecnológicas, pedagógicas y organizacionales.

A partir de esto, también, menciona Bosco (2008) sobre la necesidad de desarrollar determinadas competencias y las perspectivas metodológicas aconsejables para la formación. Plantea el uso de las TIC desde tres dimensiones que deben ser conocidas y reconocidas por los docentes:

- a) la dimensión instrumental, se refiere al uso de los instrumentos o recursos tecnológicos;
- b) la dimensión cognitiva, hace alusión al desarrollo de habilidades para buscar, seleccionar e integrar información, y
- c) la dimensión actitudinal, que tiene que ver con el desarrollo de valores y actitudes hacia la tecnología.

Concluye diciendo que es urgente que los docentes conozcan y transmitan no solo un uso práctico (dimensión instrumental), sino también un uso crítico (dimensión cognitiva) y ético (dimensión actitudinal), en el uso de las TIC. (Lucimi:2015)

Si bien, todas las herramientas tecnológicas y digitales de que nos pueden proveer las comunidades de aprendizaje y las que los docentes puedan aprender y llevar a la práctica, todos estos recursos deben tener una finalidad, una intención, la cual debe estar basada en los contenidos de aprendizaje por grado y tomar en cuenta las necesidades de los alumnos.

Ya se mencionaba que esta labor recae intrínsecamente en la actitud de los docentes, pues no todos tienen las mismas capacidades y/o habilidades, hay docentes que aún se negaban a utilizar los medios digitales para su labor.

### **2.6.2 Actitud de docentes en ambientes de aprendizaje mediados por tecnología**

Por tanto, se toma la actitud como una organización psicológica particular, o sea, con una entidad propia. López (2009) cita a González (1981) para presentar tres componentes, que servirán como organizadores de la actitud docente:

- a) cognoscitivo o perceptivo, formado por percepciones y creencias hacia un objeto, o por la información que se tiene de él; si no se conoce un objeto no se puede generar una actitud hacia él;
- b) afectivo o sentimiento más característico de las actitudes, permite estar en favor o en contra de un objeto social relacionado con creencias y opiniones,
- c) conativo o de conducta, componente activo de la actitud, que consiste en la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera.

El componente conativo, establece una relación entre actitud/conducta y las variables que intervienen en el quehacer docente. Para empezar a relacionar el proceso de enseñanza con la actitud que tiene el docente frente al uso de TIC en su desempeño profesional, se reconocen, además, tres áreas del desarrollo humano: conceptual, operativa y afectiva; las dos primeras son manejables, pero la última es donde se presenta la problemática, que en palabras de Verdugo (2004, p. 3) significa que “hace más el que quiere, que el que puede”

### **2.6.3 Estrategias de comunicación docente en ambientes de aprendizaje.**

La comunicación, como proceso, el cual ha ido evolucionando al paso del tiempo, al igual que el ser humano va creciendo, conociendo, construyendo, aprendiendo tanto en la vida social, como la organizativa y escolar, es por ello que se evidencia que comunicación y tecnología van de la mano, a fin de crear redes de aprendizaje. En estos tiempos la vida digital está en auge y se han incorporado los procesos de

enseñanza y aprendizaje, en dónde todos podemos estar comunicados, traspasar fronteras en todos los aspectos, económico, social, cultural.

Sainz (1998) destaca la importancia de la comunicación en la formación del ser humano e identifica las tres principales dificultades presentes en la comunicación pedagógica: el estilo de comunicación autoritario y verticalizado, que sigue prevaleciendo en las instituciones educativas; el estilo de comunicación autoritario centrado en la información que prevalece en la relación profesor/ alumno o comunicación pedagógica autoritaria; y, la dificultad en la interacción comunicativa grupal. (Lucimi: 2015:121)

Este autor nos explica que la importancia de desarrollar procesos pedagógicos para favorecer y propiciar el mejoramiento de procesos comunicativos entre los miembros de la comunidad educativa, aprovechando la vigencia y prevalencia que tienen el uso de las TIC en la sociedad actual, que facilitan formas de relaciones generando mejoras en la comunicación de las IE, constituye un elemento fundamental de las prácticas pedagógicas de los maestros. Asegura que la comunicación es un proceso determinante para el desarrollo de la subjetividad humana, que expresa la interacción entre los sujetos de la actividad y permite la apropiación sociohistórica, así como la construcción y producción del conocimiento y hace necesaria su democratización a través de estilos de dirección y comunicación más abiertos, flexibles y participativos, lo que facilita una mayor autonomía y responsabilidad de los sujetos que intervienen en este proceso. (Lucimi.2015:121)

Habría que valorar el contexto de las Reformas educativas en México, las cuales, hasta 2020 no pretendían una educación a distancia por medios tecnológicos, recordemos que nuestro país carece de tecnología para toda la matrícula a nivel básico y sería un eslabón difícil de escalar, ya que no ha resultado como se espera, recordemos los pizarrones electrónicos y las tabletas para algunos alumnos. Siendo que muchas escuelas carecen de los servicios necesarios para subsistir, llámese luz, agua, internet.

Cabría valorar también los objetivos sobre calidad, equidad, eficacia y eficiencia inmersos en la Nueva Escuela Mexicana.

Coll (2008) hace un análisis sobre la nueva sociedad digital y del conocimiento que ha convertido a las TIC en un eje vertebrador de la vida escolar, tanto así que los docentes las han integrado a su actividad profesional y, progresivamente, al proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual exige de ellos mismos un aprendizaje y vivencia de una nueva cultura del aprendizaje desde tres rasgos básicos:

- a) los estudiantes no necesitan solamente información, sino herramientas para sistematizar y darle sentido;
- b) deben desarrollar capacidades de gestión del aprendizaje, de conocimiento y de la formación en este mundo globalizado, y
- c) deben desarrollar competencias comunicativas que los conviertan en seres hábiles para relacionar, clasificar y sistematizar la información, para poder darla a conocer y utilizar con pertinencia. (Lucimi: 2015:124)

Para sustentar la importancia de la tecnología y la comunicación en el aprendizaje tenemos las siguientes aportaciones:

Salmerón, Rodríguez y Gutiérrez (2010) atribuyen a las TIC los principales avances educativos y el auge en los modelos de formación, planteando que la comunicación es un elemento esencial en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Las TIC, entendidas como artefactos tecnológicos de producción cultural, facilitan la innovación desde el uso de los entornos virtuales de aprendizaje, promueven el trabajo colaborativo mediado por el computador, favorecen la comunicación, la mediación y la construcción compartida del conocimiento y superan las fronteras del aula. (Lucimi: 2015:124)

Coll, Ornuvia y Mouri (2007) plantean que las TIC transforman y mejoran las prácticas pedagógicas cuando junto con la comunicación se convierten en un instrumento medidor y contribuye a la relación entre estudiante y maestro dentro del proceso enseñanza aprendizaje.

Coll (2004) ya reconocía que la información en los últimos tiempos es la esencia de la comunicación, gracias al desarrollo de las TIC convirtiéndose en objeto de reflexión y de investigación.

Prieto (citado por MEN, 2005b, s.p.), directora de Calidad Educativa de Preescolar, Básica y Media del Ministerio de Educación afirma: Estamos en una sociedad mediática donde nos encontramos con unas nuevas formas de comunicación y con un mayor número de mensajes. En ese sentido, todo el sistema educativo debe orientarse hacia una mejor comprensión de estos lenguajes y hacia la incorporación de estos medios en el aula de clase aportando al desarrollo de competencias comunicativas haciéndolas como un reto pedagógico obligando al maestro a cualificarse, relacionarse y aprender a comunicar y a comunicarse con las TIC. (Lucimi: 2015:125)

Para finalizar, se puede afirmar que hoy en día los niños y jóvenes conocen, manejan y utilizan los medios electrónicos cotidianamente. Para Feixa (2005) esta generación es la primera que ha sido educada en la sociedad digital, y Tubella (2008) la muestra como una forma de ser, de relacionarse, de compartir, cooperar, crear y difundir. Aun así, según Berríos y Buxarrais (2005) las primeras teorías de la comunicación basadas en la unidireccionalidad del mensaje y la pasividad del receptor aún están vigentes en muchas prácticas docentes.

Según la exploración bibliográfica, es recurrente el llamado a los docentes para que fortalezcan el proceso comunicativo; esto garantiza más y mejores prácticas pedagógicas que integran las exigencias del mundo contemporáneo y las TIC pueden ser concebidas como un medio para potenciar la producción oral y escrita, al permitir compartir experiencias y presentar propuestas generadoras de conocimiento, en las que el maestro promueve y acompaña el aprendizaje, siendo

un orientador dispuesto a ejercitarse con sus estudiantes, manteniendo una interlocución constante, escuchando, observando y respondiendo a sus necesidades, planeando actividades pedagógicas que hagan uso de medios audiovisuales y electrónicos con intención pedagógica.

La tecnología es como esa ola, que, por su gran esplendor, encanta, reta, maravilla a los estudiantes. Es reto para estudiantes y maestros es sinónimo de angustia, temor ante lo desconocido, ante lo que puede arrasar; por eso es apremiante la actualización y cualificación en TIC a los docentes para buscar y encontrar estrategias pedagógicas en ambientes digitales que permitan construir conocimientos y plantear transformaciones del mundo

Las TIC en las prácticas pedagógicas son un recurso para acercar el desarrollo de las competencias de los estudiantes a las dinámicas del mundo contemporáneo. La Revolución Educativa propone mejorar los aprendizajes fomentando el manejo de los medios electrónicos, la televisión, la radio, el cine, el video y el impreso en el aula de clase. Los maestros son los ejes que movilizan el proceso para el tránsito de la enseñanza al aprendizaje aprovechando y potencializando los diversos canales de percepción del ser humano (auditivo, visual, kinestésico, entre otros).

Hoy, en el ámbito educativo, las TIC abren un abanico de nuevas posibilidades que rompen con esquemas enraizados y develan nuevas vías pedagógicas sustentadas teóricamente en la participación totalmente activa de los estudiantes, lo que enriquece de manera notable el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se considera este como un elemento fundamental del proceso y el objetivo que SIMAS pretende alcanzar, aplicativo a través del cual los maestros pueden transformar sus prácticas pedagógicas.

De hecho, la Web permite ahora integrar también funciones de comunicación y así se ha producido el nacimiento a las comunidades virtuales que poseen un sitio web como centro de coordinación tanto de reservorios de información como de

comunicaciones. El sitio web se ha convertido en el "territorio" de una comunidad virtual. Un territorio no geográfico como el de las comunidades que estudiaron los sociólogos en una etapa del desarrollo social, sino un territorio electrónico, distribuido en el nuevo espacio que llamamos "ciberespacio". Existen igualmente programas de computación especializados en la construcción y administración de comunidades virtuales, pero ¿qué es en realidad una comunidad virtual?

En definitiva, la movilidad virtual que se practica en las últimas décadas y que ya forma parte de nuestra vida cotidiana nos exige un cambio de idea acerca de la influencia que tienen las nuevas tecnologías, y a la vez, nos llevan a asumir que la dicotomía online/offline es un mito. La comunicación mediada por ordenador ofrece flexibilidad y autonomía, y en ningún caso, sustituye la comunicación cara a cara sino la suplementa y amplía. Las relaciones online muchas veces rellenan huecos vacíos de nuestras vidas. La proximidad ya no importa, las comunidades y los equipos son más dispersos en el tiempo y en el espacio. (Almudena:2010)

## **2.7 Barreras para la comunicación organizacional**

Como ya se mencionaba, el proceso comunicativo es complejo; dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia; así como también, los de lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización.

Algunas de las consecuencias que estos problemas pueden causar, y la oportunidad que tiene la organización para convertir ese problema en una solución se describen a continuación.

En general, en la comunicación se pueden producir problemas en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia.

## Técnicos

Los problemas técnicos inciden especialmente en la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación, ya sea, por ejemplo, en el lenguaje escrito (símbolos discretos), en la transmisión telefónica a radiofónica (señal variable), o en la televisión (imagen bidimensional variable).

“Entre las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran el feedback, las dificultades en la semántica y en el contexto”.  
(Gúzman:2012: 78)

El feedback es una parte importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta puede constituir un obstáculo; esto se debe a que tanto el emisor como el receptor, se resisten a examinar la información que se transmiten mutuamente, entonces si no entienden correctamente lo que el otro desea transmitir, esto ocasiona una ruptura en la comunicación.

El contexto en el que se desarrolla la comunicación debe ser idóneo, ya que entre más obstáculos existan en la transmisión del mensaje, mayor será la dificultad para llegar al receptor, esto provoca una interpretación ya sea adecuada o inadecuada.

## Semánticos

Los problemas semánticos se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje.  
(Guzmán: 2012:79)

Es una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso si solo se tratara del lenguaje hablado, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero no desaparecerá por completo. Dichas explicaciones probablemente no serán más que aproximaciones a las ideas que se tratan de exponer, pero estas aproximaciones resultan inteligibles si son hechas en un lenguaje que ha llegado a ser razonablemente claro mediante el uso.

Las dificultades en la semántica se refieren al significado de las palabras; si el código empleado para difundir el mensaje es un idioma, no es extraño que una mala utilización semántica pueda producir distorsiones en la comunicación.

#### De efectividad

Los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él. A primera vista, quizá parezca muy limitado el pretender que el único propósito de la comunicación consiste en influir sobre la conducta del receptor; pero si adoptamos una definición de conducta razonablemente amplia, veremos claramente que la comunicación, o bien afecta a la conducta, o bien carece de todo efecto comprobable o discernible.

Podríamos sentirnos inclinados a pensar que los problemas técnicos radican únicamente en los detalles de ingeniería para lograr un buen sistema de comunicaciones, mientras que la mayor parte del contenido filosófico de los problemas de comunicación reside en los problemas semánticos y de efectividad. (Guzmán: 2012:85)

#### Filtración

Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que se cree que los destinatarios desean percibir.

Cuando una información debe recorrer varios niveles jerárquicos hasta el director general, en cada uno se puede introducir alguna matización o recorte para que el mensaje no sea tan crudo o tan negativo, y las consecuencias no afecten severamente a quienes ocupan la estructura de mando por la que circula.

#### Percepción selectiva y defensa

La percepción selectiva se relaciona con la dificultad o incluso incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias. Una empresa puede hundirse por la “miopía” de sus dirigentes para detectar las condiciones

medioambientales y los requerimientos que imponen para su éxito en los nuevos tiempos. La frase “siempre nos ha ido bien así y nos seguirá yendo” puede revelar una incompetencia para percibir el auténtico panorama de riesgos y oportunidades al que la corporación ha de enfrentarse para sobrevivir.

A veces subyace a este problema la inseguridad y el temor a enfrentarse a lo nuevo y desconocido. A nivel interno, un caso de percepción selectiva de consecuencias potencialmente serias es el localismo de los departamentos o secciones, que les impide ver más allá de sus problemas e intereses particulares e, incluso les mueve a contemplar a los otros como competidores y enemigos, en detrimento de la integración imprescindible relacionada con una visión global de la empresa.

La percepción selectiva se contradice con la visión amplia, libre de prejuicios, globalizadora, imaginativa y flexible que cada vez se requiere más para el buen ejercicio de la dirección. (Guzmán: 2012:86)

## Lenguaje

Dos factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona, y en la interpretación que le da a las palabras, son los antecedentes culturales y la educación, por esta razón, las palabras tienen un significado diferente para cada persona.

Los empleados en una organización tienen diferentes procedencias. Así, los grupos de empleados en departamentos tienen especialistas que crean sus palabras propiamente técnicas. En las grandes organizaciones, los miembros se encuentran dispersos de forma geográfica, y operan en países diferentes, y las personas de cada lugar utilizan términos característicos de su región.

“La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje” (Guzmán: 2012:86) Se han descubierto diferentes significados de palabras, a diversos niveles de la administración, así los directivos mencionan la necesidad de incentivos y cuotas, sin embargo, estos términos suponen una manipulación y originan resentimiento entre los gerentes de nivel inferior.

En resumen, se puede decir que, aunque las personas hablen el mismo idioma, no se utiliza de forma uniforme. Si tuviéramos conocimiento de la manera en que cada persona altera el lenguaje, serían mínimos los problemas de comunicación, sin embargo, los miembros de una organización no conocen los cambios lingüísticos que han hecho con quienes se comunican; los emisores, en general suponen que los términos y las palabras que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero comúnmente esto es incorrecto.



Esquema de elaboración propia

Comunicaciones descendentes (órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, diarios, revistas, reuniones, uso de sistema de información para todas las personas, ajeno de la información como poder).

Comunicaciones ascendentes (procedimientos de conducto regular, procedimientos de quejas, sugerencias, filtros de información, bloqueos deliberados de información)

Comunicaciones horizontales (entre pares, comunicaciones propias del flujo de trabajo, de periodos de descanso, durante el transporte, surgimiento del rumor)

Sistema de comunicaciones formal versus sistema informal de comunicaciones. El rumor: funciones y disfunciones

La comunicación, sin duda, es uno de los principales sistemas para lograr la organización, sin una comunicación difícilmente se pueden lograr objetivos y metas en cualquier institución.

La comunicación, como esta que sea debe ser analizada y reflexionada para sugerir mejoras, para que los sistemas puedan desarrollarse de la mejor manera.

Siempre existe comunicación en las organizaciones, lo cual debemos de cuidar que sea efectiva, realizar adecuaciones cuando sea necesario.

En la institución escolar es aún más vital la comunicación, pues estamos tratando con seres humanos como materia prima de, seres en formación. Es importante valorar como se da la comunicación entre directivo y docentes, entre docentes, docentes alumnos y docentes y padres de familia, ya que todos son actores de la organización escolar y requieren comunicación.

Cuando hay poca comunicación los docentes se pueden sentir amenazados, con cierta incertidumbre y adoptar una postura a la defensiva, que lejos de ayudar al trabajo colaborativo, resta al querer hacerlo, incluso a la capacidad de gestión; esto puede deberse a la poca o nula retroalimentación con quien se esté comunicando, pero en especial pienso que es con el personal directivo, con sus superiores, ante estas situaciones la comunicación interpersonal debe estar dirigida a:

- Manejar las críticas
- Dar respuesta oportuna a solicitudes
- Manejar los conflictos
- Utilizar información que permita un diagnóstico de la situación
- Tener un plan específico para dar respuesta a los docentes
- Crear un clima adecuado (confianza, interés, sinceridad, mentalidad abierta y con equidad)

Parte de la comunicación tiene que ser con responsabilidad, responsabilidad para poder comunicarse en el tiempo esperado, ya que muchos conflictos a veces suceden por la comunicación cuando el tiempo es superado; más aún cuando la comunicación de un conflicto tiene que ver con los alumnos o padres de familia; se pueden llegar hasta sanciones administrativas por la omisión de una situación. Y cabría preguntarse, porque llegan a suceder estos casos, ¿será el clima inadecuado para que un docente comunique a su directivo por temor a la reacción? “quizás la comunicación se presenta deficiente, con poca fluidez de la información, ocasionando quejas por la falta de participación en la toma de decisiones y solución de conflictos, en la aceptación de las críticas y aún en la disposición para solventar situaciones incongruentes” (Villegas:2012:223)

# Capítulo 3

## Trabajo colaborativo en las escuelas

### 3.1 El contexto de la escuela primaria

La escuela primaria, es una institución educativa conformada por un grupo de docentes, quienes fueron formados para compartir aprendizajes. En ella se transmiten aprendizajes y valores, que se consideran necesarios en un plan de estudios.

Lo que hoy conocemos como escuela es el fruto del desarrollo histórico de la cultura y sociedad mexicana. Para el desarrollo de este capítulo iniciaremos con una perspectiva global que tome en cuenta la existencia de múltiples realidades que también ejercen procesos sistemáticos de intervención, así como la incidencia de factores contextuales, como el contexto social y cultural.

La escuela primaria “Profr. Victoriano González Garzón”, se localiza en la zona oriente de la Ciudad de México, específicamente en la Colonia arenal 4ta sección de la alcaldía Venustiano Carranza.

Se ubica en una zona urbana, pero considerada de riesgo, en esta colonia existe comerciantes de drogas, vandalismo, inseguridad; incluso en el turno vespertino, que es el que se estudia, los alumnos son hijos de comerciantes narcomenudistas. La escuela se encuentra en los límites territoriales con el estado de México, con el municipio de Nezahualcóyotl, y existen tanto alumnos y maestros que se trasladan de ese municipio.

El estudio se realiza en el ciclo escolar 2020-2021, en donde se cuentan con 6 docentes frente a grupo, 1 docente de educación física, 1 docente especialista (UDEEI) 1 subdirectora de gestión, 1 directivo 2 personas de apoyo y asistencia. Se considera una escuela de organización completa, por tener 6 grupos, uno por cada grado; recordando que el turno en que se realiza la investigación es el vespertino, en el que existe una matrícula de 113 alumnos.

En la investigación se tomará al total de personal docente en la escuela, quienes son el 80% mujeres y 20% hombres, las edades están entre los 30 y 60 años de edad; (de 31 a 40 años 70% y de 51 a 60 años 30%) en cuanto a los años de servicio están entre 5 como mínimo y 30 el máximo, la antigüedad en la escuela de 2 a 5 años 60% 6 a 10 años 30% y más de 10 años, pero menos de 20 10%; el 80% de los docentes trabajan doble turno y el 20% solo en el turno vespertino.

La escuela, por su ubicación geográfica, no es considerada de alta demanda en ninguno de sus turnos.

Aunque todas las escuelas primarias trabajan con planes y programas de estudio emitidos por la Secretaría de Educación Pública, ninguna es igual, ya que cada una tiene su propia identidad que se va formando con las personas que la conforman, alumnos, padres de familia, docentes y directivos imprimen sus creencias, costumbres y cultura que la hacen diferente de las demás.

En México la educación primaria se cursa en 6 años, la primaria general que oferta el gobierno puede ser en 4 vertientes; horario matutino de 8:00 am a 12:30 pm, vespertino de 2:00 a 6:30 pm, jornada ampliada de 8:00 a 14:30 y tiempo completo de 8:00 a 16:00 pm.

“Es el segundo nivel de la Educación Básica, donde niños y niñas aprenden a leer y escribir para comunicarse, desarrollan sus habilidades matemáticas, aprenden a convivir, a explorar el mundo, comprenderlo y desarrollarse como personas.”  
(AEFCM)

La escuela primaria no solo pretende que los alumnos aprendan conocimientos, en el contexto actual que se vive en el mundo se pretende que los alumnos también sean resilientes, convivan en armonía, sean empáticos, conozcan y practiquen una vida saludable, utilizan las tecnologías de comunicación e información, sean autodidactas, y además se retoma la ciudadanía y la formación cívica.

Lo que las autoridades educativas esperan de cada escuela primaria es que su funcionamiento sea el de una organización educativa que desarrolle capacidades, transmita valores, interiorice normas en sus alumnos, fomente actitudes además de administrar recursos materiales, se gobierne a sí misma, se autoevalúe, integre a la

comunidad escolar en su labor, de atención a la diversidad de alumnos, genere prestaciones de carácter asistencial, además de monetarios con las cooperativas escolares y la asociación de padres de familia y los comités de participación y contraloría social.

La vida dentro de las escuelas se identifica por las actividades de alumnos, docentes, directivos, personal administrativo, de apoyo y padres y madres de familia; ya que todos participan en la educación escolar cumpliendo con las actividades que les corresponden.

En este ciclo escolar la vida de la escuela cambio, el edificio, es un edificio solo, hasta cierto punto abandonado, allí ahora solo yace los conserjes, que de vez en cuando salen a barrer las hojas caídas de los árboles. La pandemia causada por el COVID 19, nos obligó a cambiar lo que ya conocíamos como escuela.

Ahora directivos, docentes, alumnos y padres de familia se trasladaron a sus casas, el aprendizaje, la enseñanza, la comunicación y el trabajo colaborativo cambiaron radicalmente, teniendo como base lo ya conocido por todos.

Los alumnos y docentes se ven a través de una pantalla (los más afortunados) otros solo escuchan o leen los mensajes de sus maestros indicando las tareas a realizar, la comunicación se realiza a través de aplicaciones como WhatsApp, Telegram, se utiliza el correo electrónico, Classroom; los que tienen la fortuna de tener un teléfono móvil de nueva generación pueden descargar otro tipo de aplicaciones para que la comunicación sea sincrónica (en tiempo real) como meet o zoom.

A pesar de las estrategias implementadas por cada una de las escuelas existen alumnos que no logran comunicación con su maestro. El gobierno de México implemento el programa "Aprende en Casa"<sup>10</sup>

Este programa que tiene como base principal la difusión por medio de la televisión de contenidos educativos y los libros de texto, se esperaba que casi 30 millones de estudiantes de los dos niveles académicos (primaria y secundaria) de instituciones

---

<sup>10</sup> El Gobierno mexicano en conjunto con la Secretaría de Educación Pública (SEP) y las autoridades de la Salud de la nación han impulsado esta estrategia educativa virtual para "cumplir satisfactoriamente el calendario escolar"

públicas y privadas, reanudarán las actividades escolares en todo México, de acuerdo con la SEP.

Los directivos y docentes también han cambiado su forma de enseñar, ahora han aprendido más, en este periodo de aislamiento fueron dotados de cursos sobre la utilización de nuevas tecnologías para utilizar en sus clases, para poder recibir, calificar y retroalimentar a los alumnos; los docentes lograron la comunicación con directivos también por medio de aplicaciones tecnológicas, perdieron el miedo a las tecnologías para mantener la comunicación y el trabajo con sus autoridades.

El trabajo colaborativo fue esencial en este reto, pues compartir conocimientos y habilidades con sus compañeros, motivación entre docentes, las asesorías por parte de directivos y supervisores, el ir aprendiendo juntos, buscando lograr que cada uno de los maestros no se quedara atrás, ir acompañando los pasos para lograr este reto.

Al igual que en presencial, la escuela en casa en cada institución es diferente, pues las formas de comunicación y aprendizaje, el trabajo colaborativo entre docentes es distinta, y cada escuela abordó esta situación de distinta manera, si bien, las indicaciones fueron generales para todos, recordemos que el contexto es distinto, así como las herramientas con que se cuentan, tanto materiales, tecnología y actitudinales; sin mencionar que tanto alumnos, docentes, directivos y padres de familia sufrieron pérdidas personales (fallecimientos, desempleo, enfermar por COVID) son situaciones difíciles aunadas a la expectativa de no saber que pasará y cuánto durará el aislamiento.

### **3.1.2 Retos de la gestión escolar**

Hablar del Sistema Educativo en México en una tarea comprometedor, pues es un sistema amplio que dota de Educación a todo el país, actualmente está conformado al inicio del ciclo escolar 2017-2018, 30.7 millones de alumnos se matricularon en la educación obligatoria en 244000 escuelas o planteles y fueron atendidos por 1.5 millones de docentes. Poco más de 83% de esta matrícula, es decir, 25.4 millones

de alumnos, correspondió a la educación básica, que se imparte en 226000 escuelas y en la que participan 1.2 millones de docentes. La educación media superior (EMS) está formada por 5.2 millones de alumnos, 299000 docentes y 18000 planteles. (INEE: 2019:16)

En cuanto a la infraestructura de las escuelas es ineficiente y algunas veces inadecuado, según el desarrollo de la infraestructura física educativa (INFE) del país. Lo cual obstaculiza la entrega de servicios universales, equitativos y suficientes, y por tanto no se cumple uno de los principios fundamentales de la educación que se refiere a la educación de calidad.

Otro aspecto importante son los materiales educativos, los cuales son necesarios para que el personal docente puede llevar a cabo su labor, estos pueden ser curriculares y didácticos (documentos de lectura y consulta, internet y equipo de cómputo, entre otros). Que en ocasiones también son insuficientes, sobre todo el material didáctico que rara vez alcanza para el total de los alumnos.

Con respecto a la disposición de computadoras para estudiantes y el acceso a internet, los reportes de directores o responsables de planteles señalan que en preescolar y primaria menos de la mitad de las escuelas dispone de computadoras para estudiantes (28.4 y 43.1%, respectivamente). (INEE: 2019:18)

En la organización escolar existe otro aspecto relevante, las actividades de apoyo a la docencia, la importancia de estos es que tiene el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. Este tipo de asesorías puede ser interna (cuando el director es quien la ofrece) y externa (cuando la ofrece un supervisor escolar, un asesor técnico pedagógico o un tutor). Es de mencionar que puede terminar el ciclo escolar y un docente no es asesorado de ninguna forma, habría que valorar quién define el personal a asesorar de forma tanto interna y externa, y que las supervisiones escolares tienen varias escuelas a las cuales acompañar en este tipo de aspectos.

La administración del Servicio Educativo Nacional implica la operación de una gran cantidad de dependencias institucionales adscritas a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y a las respectivas secretarías de educación o instituciones homólogas en cada una de las 32 entidades federativas del país. Desde el ámbito federal se dispersa una gran cantidad de recursos financieros a través de varios fondos, transferencias y programas presupuestarios dirigidos a atender las diversas necesidades educativas de los estados y sus escuelas que comprenden la educación obligatoria. Se agregan a ellos los recursos presupuestales que cada gobierno local aporta para completar el sostenimiento de sus propios sistemas educativos. (INEE s/f)

Lamentablemente este gran aparato institucional del sistema educativo no siempre refleja la eficiencia de su gestión y la eficacia de sus resultados. Existen aún grandes brechas de equidad y calidad educativa que son observables en el SEN, ya que están permeados de una gran cadena burocrática de aparatos y procedimientos que dificulta la llegada oportuna de los recursos a las propias escuelas, y cuando lo hacen no resultan pertinentes o son insuficientes para atender sus necesidades específicas. Y resulta aún menos observables en zonas rurales o turnos vespertinos.

Ya se mencionaba que lo mismo ocurre con los programas educativos, materiales didácticos o de innovación educativa que se producen centralmente para apoyar y fortalecer la labor educativa de las escuelas, muchas veces los docentes tienen que hacer uso de sus recursos para satisfacer sus necesidades laborales, como sacar copias a un programa, o material impreso, ya que no existen los suficientes, libros en braille, por mencionar algunos.

El análisis que realiza el INEE sobre la situación actual en las dimensiones de gestión del aprendizaje y gestión escolar, revelan importantes insuficiencias en las estrategias de seguimiento y apoyo a la práctica docente y a los estudiantes, el trabajo colegiado, la participación de los padres de familia y el uso efectivo del tiempo para la implementación del currículo. Se retoma la siguiente tabla

**TABLA 1. INDICADORES DE GESTIÓN ESCOLAR EN PREESCOLAR, PRIMARIA Y MEDIA SUPERIOR**

Indicador	Preescolar	Primaria	Media Superior
Docente ha recibido apoyo del ATP o supervisor para planear las clases, desarrollar actividades y evaluar a los estudiantes	67.3% <sup>1</sup>	35%	ND
Se realiza trabajo colegiado para diseñar estrategias para apoyar a los estudiantes con bajo aprovechamiento	87.0%	45%	92.3%
Padres participan en decidir en qué se gastan los recursos provenientes de programas federales o estatales	36.6%	72%	ND
No se han suspendido clases por motivos no oficiales en las últimas 4 semanas	69.2%	74%	53.9% <sup>5</sup>
Padres participan en elaborar las reglas o normas de la escuela	77.6%	76%	51.2% <sup>4</sup>
Promedio de faltas del docente al mes	1.96	0.5	ND
Padres participan en elaborar el programa anual de trabajo, proyecto escolar o plan de mejora	ND	77%	53.9%
La escuela puede inscribir a todos los niños que lo solicitan	ND	82%	ND
Se realiza trabajo colegiado para elaborar el proyecto escolar	97.5%	83%	62.1%
Organización de reuniones y actividades con padres de familia	57.4% <sup>2</sup>	95%	63.8% <sup>3</sup>
Actividades de formación en la escuela	91.5%	96%	58.0%
Seguimiento del trabajo docente por parte del director	90.7%	97%	73.1%
Se brinda atención especial a estudiantes en riesgo de reprobación o abandonar	97.8%	99%	99.7%
Participación en cursos para la mejora de la función directiva	ND	55.8%	50.7%

\*Tabla INEE 2019

Esta tabla nos deja ver varios retos para la gestión escolar en la educación primaria, entre los que destacan los siguientes:

- El personal que existe en las escuelas, en las escuelas no siempre se puede cubrir la ausencia de algún docente y los alumnos se quedan sin clases.
- La suspensión de clases por motivos extraordinarios se presenta en muchas de las escuelas de todos los niveles, lo que limita aún más el tiempo dedicado al aprendizaje.
- La falta de materiales específicos es uno de los principales obstáculos que tiene la escuela para atender a los estudiantes en riesgo de abandono.
- Los resultados sobre práctica docente orientada al aprendizaje sugieren la necesidad de fortalecer la formación de los mismos, para que en las aulas se planteen a los estudiantes actividades desafiantes, de alta demanda cognitiva y que se generalice la evaluación formativa.
- Los docentes sí recibieron alguna formación dentro de la escuela, los contenidos versaban tanto sobre aspectos administrativos como pedagógicos, por lo que sería necesario revisar y reorientar esas prácticas.
- La mejora del liderazgo escolar a través de cursos dirigidos a la actividad directiva de los docentes se ha convertido en una herramienta útil para la

mejora de la gestión escolar en los planteles. Sin embargo, solamente la mitad de los directores ha recibido dichos cursos.

- La participación de los padres de familia en los distintos niveles educativos necesita ser fortalecida, ya que en casi una tercera parte de las escuelas los padres no se involucran en las decisiones de las escuelas, ya sea en el programa de trabajo, el presupuesto o las reglas.

Todas estas limitantes generadas por la gestión del sistema educativo, por su grandeza y complejidad, ha generado que se planteen diversas alternativas para mejorar su eficacia y eficiencia, los cuales buscan descentralizar dicha gestión y propiciar la participación de los actores locales y quienes distribuyen los recursos federales. En las escuelas pasa lo mismo, ahora tenemos lo que denominan autonomía de gestión, la cual busca que cada escuela atienda sus necesidades.

La estrategia Escuela al Centro impulsada por la SEP tiene como finalidad mejorar la organización de las escuelas para que todos los miembros de la comunidad se involucren en su mejora continua. La estrategia busca que las escuelas sean concebidas como comunidades de aprendizaje, que reciban recursos directos para la atención de diversas necesidades y, en pleno uso de su autonomía, decidan sobre el destino de los mismos para fortalecer el aprendizaje de los alumnos, disminuir el ausentismo o abandono escolar, favorecer la normalidad mínima escolar y la convivencia armónica, así como mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento de los inmuebles escolares. Asimismo, impulsa que el colectivo docente se reúna en espacios propios para analizar las situaciones que favorecen o no el avance y los resultados de aprendizaje de los alumnos, y para tomar decisiones sobre estrategias y acciones que les permita atender las cuatro prioridades educativas del Sistema Básico de Mejora.

Esta estrategia también está dirigida a generar ambientes de convivencia escolar armónicos y busca que la comunidad escolar se organice para lograr mayor eficiencia en el uso del tiempo, para aprovecharlo al máximo en el aprendizaje de los alumnos de manera autónoma y de acuerdo con las características del contexto.

Pretende la participación de los padres y madres de familia en los asuntos relacionados con la mejora de las condiciones que favorecen el aprendizaje de sus hijos a través del Consejo Escolar de Participación Social, que cumple un papel importante en la toma de decisiones, en la transparencia en el uso de los recursos y en la rendición de cuentas.

Para apoyarse en el fortalecimiento de la autonomía escolar el Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE), el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), quien lo coordina, ha impulsado, desde su ámbito de atribuciones, diversos proyectos que buscan fortalecer la autonomía en las escuelas, mediante el desarrollo y consolidación de capacidades de evaluación de los principales actores de las escuelas (directores, supervisores, docentes) con el objetivo de que éstas cuenten con evidencia para tomar decisiones y diseñen sus propias intervenciones tomando en cuenta su contexto (Ver Tabla ).

**TABLA 3. PROYECTOS QUE SE IMPULSAN DESDE EL INEE PARA FORTALECER LA GESTIÓN ESCOLAR**

Proyecto	Características
Acompañamiento a la evaluación interna por parte de los evaluadores certificados	Establece los componentes de un modelo de observación en aula que se orienta a: desarrollar competencias en los actores escolares para impulsar la evaluación interna y externa en la escuela y en el aula; impulsar el liderazgo y el papel del evaluador y su articulación con estrategias de asesoría, acompañamiento y evaluación interna; promover la cultura de la evaluación en las zonas escolares y en las escuelas; impulsar el uso de los resultados para la toma de decisiones; y articular las acciones del proyecto con otras propuestas que se orientan a fortalecer competencias para la evaluación en el aula y en la escuela.
Autoevaluación en escuelas primarias mexicanas: una ruta para la mejora de la calidad de la educación en México	Fomenta la cultura de la evaluación a través del uso de evaluaciones internas y externas, a fin de fortalecer la autonomía de las escuelas en la implementación de acciones de mejora. En el marco de este proyecto, se elaboraron: una caja de herramientas con materiales de apoyo a las escuelas, fichas para orientar el análisis de evidencias y las herramientas para la reflexión sobre el estado de la escuela, los resultados de evaluaciones externas y las calificaciones internas.
Programas Estatales de Evaluación y Mejora Educativa (PEEME)	En el marco de estos programas y a través de sus Proyectos de Evaluación y Mejora Educativa (PROEME), en algunas entidades se han elaborado diversos materiales que buscan el impulso y la orientación de innovaciones pedagógicas, para mejorar los resultados de las evaluaciones del aprendizaje.
El desafío de enseñar matemáticas de primaria a bachillerato en los primeros años de profesión en Chile y México	Se orienta al desarrollo de instrumentos para caracterizar el desempeño de los profesores noveles en aula al enseñar matemáticas en Chile y México, considerando las condiciones de contexto.
Formación y certificación de evaluadores de la gestión	Busca formar y certificar evaluadores que cuenten con los conocimientos técnicos y el manejo de herramientas metodológicas para evaluar la gestión escolar y contribuir con sus resultados al plan de mejora de la comunidad educativa.
Diplomado Desarrollo de Capacidades en Evaluación Educativa	Orientado a fortalecer a los recursos humanos de las Secretarías de educación estatales en la elaboración de instrumentos de evaluación, con la finalidad de que puedan elaborar instrumentos sólidos y válidos en el marco de la implementación de sus proyectos PROEME.
Curso de especialización. Herramientas para el acompañamiento de proyectos para la mejora educativa	Busca desarrollar capacidades en torno a: conocer y comprender los conceptos transversales que guían y orientan el proceso de diseño e implementación de PROEME; reconocer los hitos que forman parte de su ciclo de desarrollo; y reconocer y aplicar criterios para su implementación.

\*Tabla INEE 2019

Existen escuelas que han logrado satisfacer sus necesidades de manera efectiva, de las cuales sobresalen algunos elementos que han funcionado para las buenas prácticas de gestión en México. Se presenta la siguiente tabla, elaborada por el INEE.

**TABLA 5. ELEMENTOS CONVERGENTES DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESCOLAR EN MÉXICO**

- » Actualización permanente a las escuelas en temas pedagógicos
- » Ambiente escolar positivo
- » Análisis de evaluaciones externas
- » Articulación de programas federales, estatales y municipales para su concreción en el aula
- » Asesoría y apoyo a las escuelas en proyectos de mejora e intervención
- » Atención especial a estudiantes con bajo logro
- » Buenas relaciones académicas y de profesionalización docente
- » Clima propicio para el trabajo en la escuela
- » Condiciones de infraestructura básicas aseguradas
- » Construcción colectiva de una cultura académica pedagógica
- » Desarrollo y análisis de evaluaciones internas
- » Existencia de un proyecto escolar colectivo
- » Gestión compartida de una mejor infraestructura
- » Gestión de apoyos para el desarrollo del Proyecto Escolar
- » Impulso a la creación de redes de aprendizaje
- » Liderazgo directivo (compartido y democrático)
- » Mecanismos de transparencia en el uso de recursos
- » Metas e ideales compartidos
- » Métodos de enseñanza e insumos educativos adecuados al contexto
- » Optimización del tiempo
- » Organización del tiempo y el espacio
- » Participación de padres y madres de familia
- » Participación estudiantil
- » Planeación como un eje fundamental del trabajo en la escuela
- » Prácticas de autoevaluación y rendición de cuentas
- » Práctica docente orientada al aprendizaje
- » Promoción de la formación, capacitación y actualización de directivos y docentes
- » Relación con la comunidad
- » Seguimiento puntual y cotidiano a las actividades
- » Trabajo colaborativo
- » Trabajo en redes escolares y socialización de experiencias

\*Tabla INEE 2019

Sería interesante valorar cuales de estas prácticas se llevan a cabo en la escuela de la cual se hará la presente investigación, pero lo dejaremos como puerta abierta a otra investigación, cabe resaltar que de las prácticas que se mencionan sobresalen algunas que nos interesan, las cuales se dan gracias al trabajo colaborativo, tales como la gestión compartida, el liderazgo directivo, metas e ideales compartidos, trabajos en redes escolares y socialización de experiencias. Sería interesante también que las escuelas conocieran las “DIEZ RECOMENDACIONES DE POLÍTICA PARA MEJOR LA GESTIÓN ESCOLAR EN MÉXICO” emitidas por el INEE, las cuales se mencionan a continuación.

1. Reorientar la organización y funcionamiento del sistema educativo hacia las áreas clave de la autonomía escolar.
2. Desarrollar programas de igualdad escolar.
3. Impulsar relaciones intergubernamentales concurrentes federación-estados-municipios.

4. Fortalecer los colectivos docentes y los Consejos Técnicos Escolares y de Zona Escolar.
5. Concretar la descarga administrativa e impulsar el desarrollo de capacidades en las escuelas.
- 6 .Profundizar la formación de los directivos escolares.
7. Fortalecer la gestión de las escuelas rurales y geográficamente dispersas
8. Resignificar la participación social en las escuelas.
9. Adecuar las funciones de la supervisión escolar al modelo de autonomía escolar.
10. Fortalecer los servicios de apoyo y acompañamiento técnico a las escuelas.

### **3.1.3 Actividades administrativas en el centro escolar**

Para que la escuela funcione como una verdadera organización, no basta con atender a los alumnos dentro del aula y realizar actividades de aprendizaje, la tarea de directivos y docentes va más allá que el de solo enseñar y aprender, se trata de actividades de gestión, como las que ya se mencionaban y las actividades administrativas que se deben realizar, las escuelas realizan ciertas actividades en cuanto a gestión administrativa como:

- La gestión de planes y programas educativos
- La gestión del cuerpo docente y el resto del personal del centro
- La gestión de la información y su comunicación
- El control del proceso de enseñanza
- Gestión financiera y contable
- Tareas de logística
- Gestión de todos los servicios escolares: rutas, comedores, actividades extraescolares, etc.
- Tareas comerciales

Los docentes también forman parte de la organización, por lo cual deben realizar un papel fundamental, ellos, en sus aulas son administradores, llevan a cabo procesos de planeación, dirección y control de las actividades de aprendizaje y evaluación, esto dirigido por los planes y programas vigentes, toma decisiones con el fin de dar solución a las necesidades y/o problemáticas que se le puedan presentar en el salón de clase.

Para realizar una tarea tanto dentro del aula, como para los directivos al realizar actividades de organización o seguimiento es fundamental que utilicen la planificación de las mismas, Para Gómez (1994), quien expresa que:” La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían” La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. No se puede llegar a improvisar y menos cuando de una organización se trata, tanto para directivos como para docentes según Fayol (2014), expone catorce principios para la planificación: (Espinoza:2016:21)

- Racionalidad: Se relaciona con el establecimiento de objetivos precisos y reales, que sean alcanzables, igualmente que se pueda lograr, la utilización más efectiva y racional de los recursos materiales y humanos disponibles.
- Previsión: Es de carácter anticipatorio de la planificación, consiste en fijar el plazo o los plazos definitivos para ejecutar la acción que se planifica teniendo en cuenta los recursos humanos y materiales que han de ser utilizados.
- Continuidad: Plantea que la planificación está condicionada por el logro de determinadas metas que permitan la solución de necesidades. Este principio supone una integración de los diversos pasos del proceso en función de metas establecidas.
- Flexibilidad: Implica el hecho de que un plan puede tener reajustes o correcciones en el momento de su ejecución debido a una serie de circunstancias. A medida que un plan se ejecute es pertinente realizar una evaluación continua.

- **Factibilidad:** La planificación debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas. **Objetividad:** Se plantea la necesidad de estudiar los hechos sin aferrarse a juicios u opiniones preconcebidos. La planificación debe basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas o especulaciones.
- **Coherencia:** Advierte que los diferentes planes programas o proyectos deben formar una unidad coherente y orientar sus esfuerzos en un mismo sentido.
- **Sencillez:** Los planes demasiados complejos son incomprensibles y dificultan su ejecución por que se topan con la resistencia de los miembros de la organización.
- **Estandarización:** La estandarización es posible en aquellas tareas que son repetitivas o sea que siempre se realizan de una determinada forma por lo que no exigen gran discrecionalidad por quien la ejecuta.
- **Equilibrio:** Este principio guarda cierta relación con el principio de la estandarización, establece la armonía que debe existir entre los factores incluidos en el plan.
- **Participación:** Tiene como objeto la búsqueda del bien social, propiciando las oportunidades para que los actores sociales involucrados y comprometidos con los procesos educativos contribuyan al cumplimiento de los fines de la escuela.
- **Interculturalidad:** Implica tomar en cuenta las características y realidades existentes en la localidad, municipio o región donde se encuentra la escuela, asumiéndose la diversidad sociocultural. **Equidad:** Se hace referencia a la construcción de la planificación debe garantizar la inclusión de todos y todas en igualdad de oportunidades y condiciones en el proceso que caracteriza el quehacer de la escuela y su proyección pedagógica y social en el proceso de formación ciudadana. **Integralidad:** Este principio ve la escuela como un espacio de integración en todos los ámbitos del quehacer social. Crear para aprender, reflexionar para crear y valorar, participar para crear, esto permitirá fomentar la convivencia, reflejándose en el trabajo integrado entre familia, escuela y comunidad.

Estos principios debieran tenerse en cuenta para la planificación que realizan directivos y docentes en su quehacer diario para lograr la mejora, pero cabe preguntarnos que más hacen los docentes en cuanto a tareas administrativas, los docentes también:

- Comisiones, son parte de comisiones dentro de la escuela, las cuales fortalecen la organización de la institución, como ejemplo de las comisiones que se realizan están (convivencia escolar, cuidado del medio ambiente, fomento a la lectura, infraestructura. Inclusión educativa, salud e higiene, actividades recreativas, artísticas y culturales, protección civil y seguridad en las escuelas, activación física y mejora de los aprendizajes. De estas comisiones los docentes deben elaborar un plan de trabajo con actividades a realizar durante todo el ciclo escolar.
- Establecimientos de consumo. El personal docente también debe ser parte de la cooperativa escolar y vigilar los establecimientos de consumo, llevar todo un proceso de libros contables y reportes, ya que deben cuidar de las aportaciones de todos los socios de cooperativa, una actividad fuera de la de enseñar y aprender.
- Información y documentación oficial, los docentes y directivo deben tener a su resguardo la información y documentación de los alumnos tal como solicitud de inscripción, acta de nacimiento, CURP, cartilla de vacunación, certificado médico, reportes de evaluación de ciclos previos y fotografías.
- Estadística educativa, se debe tener siempre a la mano, la estadística de alumnos, cuantos hombres y cuantas mujeres y de que edades, alumnos dados de alta y baja, a fin de tener el control estadístico.
- Control escolar, esto se refiere a procesos de preinscripción, inscripción, acreditación, promoción, regularización, certificación y bajas del plantel escolar.
- Reportes de evaluación, se deberán de tener reportes de evaluación por alumno y por grupo en donde describan sus fortalezas y áreas de oportunidad, lo cual deberá realizarse en tres periodos de evaluación.

- Consejo Técnico Escolar, este apartado está dentro de lo que se denomina “Fortalecimiento a la gestión escolar”, el cual indica que todos los docentes deben formar parte de dicho consejo y realizar tareas y actividades que surjan de él, tales como llenado de productos, encuestas, cuestionarios, reportes, bitácoras, entre otros.
- Plan escolar de Mejora Continua, el cual surge de las reuniones de consejo técnico, en donde se planifican las acciones a realizar durante el ciclo escolar en los ámbitos que el colegiado así lo haya determinado, los cuales pueden ser sobre comprensión lectora, matemáticas, convivencia escolar, etc.
- Programas Federales, cada escuela decide, en colegiado y si cumple con los requerimientos necesarios si forma parte de algún programa de este tipo (tiempo completo, inglés, convivencia escolar, inclusión y equidad educativa, fortalecimiento a la calidad educativa, reforma educativa, desarrollo profesional docente).
- Visitas escolares, si un docente requiere realizar una visita escolar con sus alumnos, debe planearlo desde inicio de ciclo escolar para que se vea reflejado en el plan de mejora continua, y cercana a la fecha de salida se debe seguir al pie de la letra los protocolos, como llenado de permisos, entrega de itinerario, por mencionar algunos.
- Protocolos de seguridad, se debe saber y tener en cuenta los protocolos establecidos en caso de algún incidente, y llenar los formatos adecuados cuando exista algún incidente, ya sea sismo, incendio, inundación.
- Seguro Escolar, en el caso de que un alumno se lastime dentro de la escuela es responsabilidad del docente y personal de dirección hacer el reporte con el seguro, avisar a los padres de familia y llenar los formatos adecuados.

Uno de los objetivos de las autoridades escolares ha sido la descarga académica, pues son varios procedimientos administrativos que restan el tiempo para dedicarse a la enseñanza y aprendizaje, pero que sin estos la estructura organizacional estaría incompleta, tal vez sería necesario simplificar algunos de los formatos o procesos para realizar reportes, y documentación solicitada por las autoridades educativas.

### **3.2 El contexto del trabajo colaborativo, principios y autores**

Podemos comenzar valorando los fundamentos del aprendizaje colaborativo el cual se considera que se produce en toda situación en la que dos o más personas intenten aprender algo juntas; las personas que realicen un aprendizaje colaborativo serán capaces de aprovechar las habilidades y recursos del otro.

Si bien como ya se había mencionado el aprendizaje va de la mano con el trabajo, pues se trata de realizar esfuerzos por aprender y llegar a un fin común.

La idea principal de este tipo de aprendizaje es que el conocimiento puede ser creado dentro de un grupo mediante la interacción de varios de sus miembros.

El estudio del aprendizaje colaborativo se encarga de descubrir qué entornos y metodologías permiten que se produzca una situación que fomente este tipo de experiencia; el cual puede darse tanto en la vida real (como en aulas o grupos de trabajo), como por vía virtual.

La teoría del aprendizaje colaborativo surgió por primera vez del trabajo de Lev Vygotsky, un psicólogo ruso del siglo XX que propuso la teoría de la zona de desarrollo próximo. Esta teoría proponía la idea de que, mientras que hay cosas que no somos capaces de aprender individualmente, podemos conseguirlas si contamos con ayuda externa.

La teoría de la zona de desarrollo próximo tuvo una gran importancia en el desarrollo de la psicología moderna, especialmente en el campo de la educación y la psicología social. Planteó una de las bases del aprendizaje colaborativo: la importancia de la comunicación e interacción con otros a la hora de aprender de forma más efectiva.

En cada momento en el que se produzca una interacción entre dos o más personas se puede producir el aprendizaje colaborativo. Debido a los beneficios que se han encontrado para este tipo de aprendizaje, la educación moderna trata de fomentar

la aparición de situaciones en las que se pueda dar; es así que los nuevos modelos de educación lo toman en cuenta para la transformación educativa.

La importancia del trabajo en equipo se ha conocido desde la antigüedad. De hecho, varios historiadores y antropólogos piensan que una de las principales causas de la evolución del ser humano fue precisamente esta habilidad para colaborar.

Autor	Aportaciones al aprendizaje/trabajo colaborativo
Sócrates	Se decía que Sócrates educaba a sus estudiantes en pequeños grupos; y en los antiguos gremios, los aprendices más avanzados se encargaban de enseñar a los menos experimentados.
Charles Gide	En el siglo XVI empezó a aplicarse esta tendencia en la educación formal. Uno de los primeros pedagogos que se preocupó por los aspectos colaborativos del aprendizaje fue Charles Gide, quien estableció las bases del sistema colaborativo.
Jhon Dewey	<p>En el siglo XIX, el aprendizaje en equipo tomó especial relevancia, sobre todo en Estados Unidos. Por ejemplo John Dewey, un filósofo norteamericano, creó un sistema pedagógico basado en la colaboración.</p> <p>Se creía que el individuo tiene que ser educado para realizar su aportación a la sociedad, y diseñó su sistema pedagógico basándose en esta idea.</p> <p>En el siglo XX, la psicología científica y académica empezó a preocuparse por los distintos procesos que se producen dentro de un grupo; entre ellos, se encontraba también el aprendizaje colaborativo.</p>
Vigotsky	<p>Sus teorías fueron basadas en los trabajos de Marx sobre la influencia de la sociedad en el desarrollo de la persona, pero aplicaron sus ideas a grupos más pequeños.</p> <p>Vigotsky y Luria desarrollaron su teoría del aprendizaje colaborativo basándose en la idea de que el ser humano es un animal social, que se construye en sus relaciones con los demás. Por lo tanto, el proceso de aprendizaje es más efectivo y tiene más beneficios cuando se produce en un contexto grupal.</p> <p>Varios de los escritos de Vigotsky recalcan la importancia de las relaciones sociales dentro del proceso de aprendizaje, diciendo que hay que buscar un equilibrio entre los factores individuales y los grupales. Siguiendo una idea muy típica del aprendizaje constructivista, pensaba que los alumnos crean su propio aprendizaje, tanto en grupo como por sí mismo.</p>

	<p>Con su teoría de la zona del desarrollo próximo, posiblemente una de las más conocidas del autor, Vigotsky planteó que hay ciertos aprendizajes que sólo se pueden llevar a cabo con la ayuda de otra persona. De esta manera, en ciertos contextos de aprendizaje se produce una sinergia que permite el máximo desarrollo del conocimiento.</p> <p>Para Vigotsky, el papel del profesor es a la vez el de guía y el de directivo. En ciertos contextos, el maestro debe transmitir sus conocimientos directamente a sus alumnos; pero en otros, debe ser capaz de acompañarles en el proceso de construir su propio conocimiento de manera conjunta.</p>
Piaget	<p>Una de sus principales ideas es que las relaciones sociales son un factor fundamental para el desarrollo intelectual de las personas. Según él, los niños no aprenden por su cuenta, sino interiorizando lo que observan en su entorno social.</p> <p>La principal manera en la que se desarrolla el aprendizaje colaborativo para este autor es mediante el conflicto social y cognitivo. Según Piaget, los niños, al verse expuestos a ideas distintas a las suyas, sentirán un desequilibrio que tienen que superar construyendo pensamientos más complejos y estables.</p> <p>Por tanto, el principal beneficio del aprendizaje colaborativo sería la construcción: los nuevos conocimientos y aprendizajes a los que se llega después de un proceso colaborativo entre los alumnos.</p>

Cuadro de elaboración propia

Estos fundamentos sobre el aprendizaje colaborativo los retomo porque considero que el trabajo está ligado al aprendizaje, porque para llevar a cabo una tarea hay que aprender, y podemos aprender solos, pero es de mayor beneficio cuando se aprende en compañía, cuando un grupo de personas podemos compartir, trabajar y aprender al mismo tiempo.

### **3.3 Los docentes de educación primaria y el trabajo colaborativo**

Los docentes en la escuela primaria llegan con conocimientos de educación o pedagogía, los estudios deseados para poder laborar en el nivel, pero no basta con terminar estudios de licenciatura que casi siempre son básicos y teóricos, las prácticas escolares ayudan, pero llegar a ser titular de un grupo requiere la práctica pedagógica, lo que requiere de reflexión crítica y socializada entre profesionales.

Directivo y docentes están involucrados de manera conjunta y continua en la labor educativa, se requiere del análisis, visitas de observación y la comprensión de lo que sucede al interior de las aulas, así como en las reuniones de trabajo entre profesionales.

Estas reuniones de trabajo entre profesionales están a cargo de los Consejos Técnicos escolares, la secretaría de Educación Pública provee a los docentes de tiempo dentro de la jornada laboral para las reuniones; así como de materiales impresos y digitales para lograr la puesta en marcha de un Programa Escolar de Mejora Continua que será la guía de trabajo durante el ciclo escolar, ya que en dicho programa se vierten los objetivos, metas y acciones en función de las necesidades de cada centro escolar; y son los docentes quienes a partir de un arduo trabajo (antes de cada ciclo escolar) trabajan de manera colaborativa a fin de crear dicho programa que se ajuste a sus necesidades y contexto escolar, que tome en cuenta las particularidades de cada escuela.

Es un trabajo que se evalúa cada mes, se valora su pertinencia, sus resultados, las actividades realizadas, las que quedaron pendientes y las principales problemáticas presentadas para el logro de las acciones. Es entonces que se toma como herramienta el trabajo colaborativo, que ya se mencionaba, es uno de los puntos sobresalientes de la Nueva Escuela Mexicana, que todos los maestros de México deben de seguir.

En dicho contexto el trabajo colaborativo se aborda entre docentes como una forma de promover el desarrollo profesional, teniendo en cuenta su sentido y poniendo en claro sus ventajas y como ha de ser implementado en cada escuela.

El trabajo colaborativo es una metodología de enfoque actual y su esencia es que los profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos a cerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant:2006:11)

El trabajo colaborativo da como resultado el aprendizaje colaborativo, ya que implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o hacer una tarea teniendo un objetivo en común y cuidando que dicha tarea no recaiga en un solo individuo, sino que todo el colectivo participe y de esta manera se fortalezca.

Trabajar colaborativamente es un proceso en donde los individuos aprenden más, que si trabajaran en solitario; esto se logra por la interacción que se genera con los miembros del grupo.

Los docentes, en estos tiempos que se les da para las reuniones tienen tiempo de dialogar y reflexionar entre ellos, y algunas veces con docentes de otras escuelas del mismo nivel para detectar necesidades o problemáticas creando alternativas de solución, como abordarlas, compartiendo experiencias, tanto de fracaso como de éxito con el fin de que sean logrados los objetivos que buscan.

Algunos elementos clave a tomar en cuenta para trabajar colaborativamente son:

- Definir un objetivo común en el grupo, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas.
- Asumir la responsabilidad individual y compartida para alcanzar los objetivos.
- Asegurar la participación activa y comprometida de todos los miembros.
- Promover las relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.
- Desarrollar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica.
- Llevar a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo.

Los beneficios de trabajar de esta manera, colaborativamente, son varias:

1. Aumenta las probabilidades de encontrar soluciones frente a los desafíos del aula.

Los grupos son siempre distintos, y un maestro cada ciclo escolar cambia de grupo, las problemáticas de algunos pueden verse reflejadas en sus compañeros, al dialogar y poner sobre la mesa las experiencias de éxito, como las de fracaso y tomando en cuenta que algunos de los docentes tienen conocimiento de los alumnos, así como de las problemáticas en las familias de estos se puede llegar a soluciones de manera conjunta.

En el trabajo colaborativo se da un proceso de construcción de conocimiento en donde los saberes y experiencias de los docentes se retroalimentan, discuten y reformulan generando nuevas propuestas para la mejora. Dichas propuestas se

aprueban en el consejo y son implementadas en los grupos que lo requieran favoreciendo la innovación de las practica pedagógicas.

## 2. Genera cohesión y sinergia en el equipo docente.

El trabajo colaborativo genera la reflexión, el debate, la crítica constructiva y que los docentes intercambien ideas, puntos de vista llegando a acuerdos que permiten unificar estrategias pedagógicas; esto favorece la cohesión y sinergia, esto es, que se crea una red de apoyo para la labor profesional y al mismo tiempo potencia el liderazgo pedagógico de cada docente.

## 3. Incrementa el capital social y genera altas expectativas en la comunidad educativa

Trabajar de manera colaborativa, compartiendo responsabilidades potencia el capital social de una escuela, lo que genera mayor nivel de confianza, de proyección social y reciprocidad entre compañeros. Se genera una cultura de mejoramiento continuo y altas expectativas en la comunidad, en donde predomina la creencia de que la escuela cuenta con las capacidades para que los alumnos logren los aprendizajes esperados.

Cuando los docentes de una escuela trabajan de manera colaborativa impacta socialmente, toda la comunidad se entera, existen las recomendaciones y las solicitudes de ingreso aumentan para ser parte de la institución.

## 4. Optimiza el uso del tiempo y los recursos

“La colaboración permite compartir la cantidad y la presión del trabajo, y al mismo tiempo, sacar más provecho de los recursos y saberes que existen en la escuela” (Elige Educar, s.f citado en CPEIP:2019). Lejos de la idea de muchos docentes sobre que el trabajo colaborativo requiere dedicarle mayor tiempo y se convierte en una carga laboral, se ha observado que se puede aprovechar mejor el tiempo invertido en el trabajo colaborativo.

Existen modalidades que se pueden implementar para el trabajo colaborativo dentro de la escuela; la elección de alguna o varias modalidades para el trabajo colaborativo dependen de las necesidades e intereses, de las experiencias, recursos y capacidades de cada institución escolar.

Se pueden tomar en cuenta los recursos externos al igual que las experiencias de otros docentes, cuando se reúnen docentes de distintas escuelas, pero con problemáticas en común.

Explicaremos algunas modalidades a continuación:

a) Comunidades de aprendizaje profesional

Se define como “un grupo de profesionales que comparten y cuestionan críticamente su práctica, de manera continua, reflexiva y colaborativa, con una orientación al aprendizaje de los alumnos y el crecimiento profesional (Stoll:2006 citado en CPEIP:2019)

Se trata de que a partir de los conocimientos y de las experiencias cotidianas de los profesores se realizan críticas de manera constructiva para mejorar las prácticas pedagógicas con el fin de mejorar continuamente.

b) Estudio de clases

Es una estrategia de desarrollo profesional docente de origen japonés que permite a los docentes examinar y mejorar sistemáticamente sus prácticas a través del aprendizaje colaborativo entre colegas. Implica la conformación de grupos de docentes que se reúnen regularmente a planificar sus clases y luego observen y retroalimentan para la mejora; es de mencionar que si no se está convencido de esta estrategia pudiera verse como mero trámite y cerrarse a la crítica constructiva. “Mediante esta modalidad, los docentes pueden compartir buenas prácticas, reflexionar con sus pares y profundizar colaborativamente en el mejoramiento de aspectos específicos del trabajo en el aula” (CPEIP:2019)

#### c) Club de video

Este método “busca desarrollar la visión profesional de los docentes a través del análisis colectivo de videos de sus clases” (Sherin:2007: CPEIP:2019)

Este estudio se realiza con un grupo pequeño de profesores, en donde se centran en observar, analizar y valorar los videos de las clases que fueron grabados con anterioridad, existe un mediador quién conduce la discusión promoviendo el dialogo. Se ha logrado que el docente observado y los docentes participantes logren ver de manera detallada las interacciones que realizan, adquieren mayor flexibilidad y crece el repertorio de las prácticas de enseñanza y en un segundo plano el aprendizaje de los alumnos.

#### d) Investigación acción

Su finalidad “es resolver problemas cotidianos y mejorar prácticas concretas, a través de un proceso colaborativo en el cual se investiga y al mismo tiempo se interviene” (Hernández:2010 citado en CPEIP:2019) es así que los docentes participan en la investigación conjunta que permite resolver problemáticas en sus prácticas pedagógicas y poder proponer propuestas de mejora para fortalecer los aprendizajes de los alumnos y la mejora de la escuela en general.

Esta metodología sigue un ciclo que inicia con plantear un problema y sus correspondientes preguntas de investigación a indagar, posteriormente se recolectan los datos, en este caso son las evidencias de aprendizaje de los estudiantes y los documentos del docente para fundamentar su labor; esto ayuda a comprender el problema y contestar las preguntas propuestas, al final se complementan con literatura u otras fuentes.

Una vez realizado este ciclo se pueden proponer cambios en la metodología didáctica o pedagógica, según se requiera, y se logra evaluar a partir de la evidencia, como podemos observar toma algunos elementos del método científico y enriquece los debates docentes.

### 3.4 Elementos del trabajo colaborativo

El nuevo escenario educativo que busca una educación de calidad y pretende que los alumnos adquieran los aprendizajes desde una perspectiva integral nos obliga a replantearnos la labor docente; el cambio es necesario, ya no se trata de transmitir conocimientos, se requiere profesores que sea orientador, guía, acompañante; así como cambia el mundo, la sociedad, el sistema, los alumnos, es necesario que se modifique la forma de enseñar y de aprender.

Ya se analizaron las ventajas de realizar un trabajo colaborativo en las escuelas primarias, en primera instancia con los docentes, pero que requerimos para lograrlo, ahora se abordaran los elementos clave para desarrollar dicho trabajo en colaboración.

Como ya se había mencionado la organización escolar esta permeada de seres humanos, la docencia cada vez va cambiando en sus estilos, estrategias, van apareciendo modelos de enseñanza, existen diversas teorías que fundamentan el aprendizaje en los niños; pero sin duda caminar solos en esta ardua tarea no será tan satisfactorio y productivo como lo es caminar juntos, con compañeros, realizando trabajo colaborativo.

Mucho se habla de cooperación y colaboración, son términos que utilizaremos de manera afín; ...”aunque puede haber un matiz entre ellos que sería que en la colaboración hay un componente de filosofía de la interacción y un estilo de vida personal en el que las personas son responsables de sus acciones, incluido el aprendizaje, y respetan las contribuciones de sus iguales, mientras que la cooperación se identifica con una estructura de interacción diseñada para facilitar el logro de un producto final o una meta a través del trabajo en grupo”.

El aprendizaje colaborativo se hará efectivo a través de la cooperación y un individuo sólo adquiere sus objetivos si el resto de las integrantes del grupo adquieren los suyos, por lo tanto, no solo es el conjunto de intervenciones sino la interacción conjunta para alcanzar objetivos previamente determinados.

“El aprendizaje colaborativo es una estrategia didáctica que se basa, en la mayor parte de las ocasiones, en la organización de la clase en pequeños grupos donde los alumnos trabajan de forma coordinada para construir conocimiento, solucionar problemas o tareas y desarrollar su propio aprendizaje” (Gómez:2011:92))

El aprendizaje colaborativo va de la mano con el aprendizaje, cuando uno trabaja de manera colaborativa, a la vez se aprende, y esta estrategia representa un cambio que inicia por el profesorado.

Por ello, el aprendizaje colaborativo es una metodología muy apropiada para llevar la enseñanza y el aprendizaje del trabajo en equipo, así como para la competencia social, la toma de decisiones, la de resolución de problemas, el uso y aplicación de las tecnologías. Es importante que los docentes sepan trabajar y comunicarse de manera colaborativa, de esta manera no solo ellos son beneficiados, también los alumnos, ya que se aprende a través del ejemplo.

No podríamos solicitar empatía, trabajo en equipo con los alumnos, si como maestros no lo podemos lograr.

El trabajo colaborativo tiene una serie de características que lo diferencian del trabajo en grupo, y son:

- Se basa en una fuerte relación de interdependencia entre los distintos miembros que componen el grupo, de manera que el alcance final de las metas concierna a todos los participantes.
- Hay una clara responsabilidad individual de cada miembro en la consecución de la meta final.
- La formación en habilidades o características de los miembros del grupo es heterogénea.
- Todos los integrantes tienen su parte de responsabilidad en la ejecución de las acciones del grupo.
- La responsabilidad de cada miembro del grupo es compartida.
- Se persigue el logro de objetivos a través de la realización individual y conjunta de tareas.

- Existe una interdependencia positiva entre los miembros del grupo.
- Se exigen habilidades comunicativas, relaciones simétricas y recíprocas, así como el deseo de compartir la resolución de las tareas.

Los cinco componentes del aprendizaje colaborativo son: (Fuentes:2003)

### **3.4.1 La interdependencia positiva**

“La interdependencia positiva hace que los miembros de un grupo perciban que el trabajo e implicación de todos es imprescindible para el éxito del grupo.”

Existen tres formas de introducir interdependencia positiva en el aprendizaje colaborativo: ajustar la carga de trabajo, asignar roles y utilizar el método de calificación. Cada una de esas formas tiene sus ventajas y sus limitaciones, que se describen a continuación.

- Se introduce interdependencia positiva cuando la carga de trabajo asignada al equipo es tal que, si alguno de los miembros del grupo no hace su parte, el resto de los miembros de grupo no tienen tiempo suficiente para realizar el trabajo que ha dejado de hacer el compañero.
- Otra forma de introducir interdependencia positiva es utilizar la asignación de roles. Es decir, cada miembro del grupo realiza una tarea específica diferente de la del resto de los compañeros, sin la cual no es posible completar el trabajo.

Los roles pueden ser temáticos o funcionales; son temáticos cuando cada uno de los participantes se especializa en un tema de los requeridos para completar el proyecto (por ejemplo, estudio de una teoría relevante para el proyecto, aprendizaje de una determinada herramienta software, etc.).

La evaluación es otro escenario en donde se observa que todos no todos los miembros del grupo deban manifestar el mismo nivel de aprendizaje en todos los temas, puesto que inevitablemente cada alumno será mucho más competente en su tema de especialización que en el de sus compañeros.

Esta cuestión inevitable no siempre es bien vista por el profesorado y con frecuencia tampoco por los alumnos. La asignación de roles también puede ser funcional. Se

trata de asignar a los miembros del grupo roles como: secretario (que toma nota y hace un seguimiento de los acuerdos), el portavoz (que es el interlocutor del grupo ante el profesor), el director (que convoca y dirige las reuniones), etc. Idealmente, si el marco temporal lo permite, estos roles deberían rotar para que todos los alumnos ejerciten las habilidades correspondientes. La dificultad principal de esta estrategia es que, para que sea efectiva, el profesorado debe dar instrucciones bien claras sobre las expectativas de cada rol y deben actuar en consecuencia con el planteamiento (por ejemplo, convocando a consultas solo al portavoz del grupo en cada momento).

Esto se traspasa también en las reuniones de profesores, pues el director dirige o implementa distintas comisiones que son rotativas por ciclo escolar a fin de que todos puedan aprender de sus tareas; lo mismo pasa en las reuniones de consejo técnico escolar en donde también existen comisiones a realizar para el buen funcionamiento de las sesiones.

- Puede introducirse interdependencia positiva a través del método de calificación, si éste se articula de manera que un mal resultado de un miembro del grupo en las pruebas relacionadas con el trabajo cause un perjuicio al resto de compañeros.

Existen múltiples formas de implementar esta idea básica. Puede hacerse en términos de premios (si todos los miembros del grupo superan la prueba todos obtienen un punto extra) o en términos de penalización (la nota de cada miembro del grupo será la menor de entre todas las notas obtenidas por cada uno de ellos). Esta estrategia tiene al menos dos limitaciones claras. Por un lado, no suele ser del agrado de los alumnos, que acostumbrados a que su calificación dependa exclusivamente de sus propios méritos, no aceptan fácilmente que dependa también de lo que hagan o dejen de hacer sus compañeros de grupo. Por otra parte, como pasa con cualquier prueba de evaluación, los alumnos pueden adoptar la estrategia de preparar la prueba un día antes, en cuyo caso no se consigue necesariamente la implicación continuada en el proyecto. Como es lógico, para generar un clima de interdependencia positiva lo ideal es combinar adecuadamente

todas estas estrategias, de manera que las limitaciones de cada una de ellas puedan verse compensadas por las virtudes de las otras.

Para el trabajo colaborativo entre docentes tomamos la calificación en este caso como la satisfacción al culminar un proyecto, o las evaluaciones externas satisfactorias, en donde se pueda observar la mejora de los aprendizajes en los alumnos; aumenten los resultados en lectura, escritura o matemáticas. Como tal la dirección no aportara una calificación, pero si valora y toma en cuenta para valorar el desempeño de los docentes.

### **3.4.2 La responsabilidad individual**

“Cada alumno debe rendir cuentas de forma individual de su nivel de aprendizaje, de acuerdo con los objetivos formativos establecidos por el profesorado.”

Los docentes también rinden cuentas de forma individual cuando se trabaja de manera colaborativa, existe un modelo de responsabilidad personal y social, (Teaching for Personal and Social Responsibility; Hellison, 1995) fue desarrollado por el profesor Don Hellison en la década de los años 70 del siglo pasado. A través de su participación en programas de actividad física con jóvenes de barrios pobres y en grave riesgo de exclusión de las ciudades de Portland y Chicago fue desarrollando un planteamiento que promueve el uso de la actividad física y el deporte para enseñar habilidades y valores para la vida (Hellison, 1995).

Este modelo se sostiene en base a varias convicciones:

- Integración
- Transferencia
- Empoderamiento
- Relación docente-estudiante

Tal y como plantea Hellison (2011), el modelo de responsabilidad personal y social incluye más que conductas observables; incluye también elementos menos tangibles o medibles como actitudes, creencias, valores e intenciones. Debemos recordar que el éxito, bajo la perspectiva de este planteamiento, radica en mejorar

el nivel de responsabilidad personal y social de los participantes en el programa. Para ello, Hellison (2011) propone un esquema de 5 niveles de responsabilidad.

Nivel 0 - irresponsabilidad: aquellos estudiantes que actúan en este nivel ponen excusas y culpan a otros por su comportamiento de manera constante; niegan su responsabilidad personal en lo que hacen o dejan de hacer, en su comportamiento, en su forma de actuar. Aquellos estudiantes que actúan en este nivel no quieren participar y cuando lo hacen no tienen auto-control e intentan hacer daño a otros.

Nivel 1 - respeto: por el derecho de los demás a participar y a aprender, así como por sus sentimientos (no sentirse o verse intimidados o abusados física o verbalmente). Presenta 3 componentes fundamentales: auto-control: controlar la actitud propia, no ser manejado por otros. Resolución pacífica de conflictos: negociación y diálogo para resolver discrepancias. Inclusión: derecho a participar independientemente de su nivel, género, etnia.... Aquellos estudiantes que actúan en este nivel puede que participen poco o tengan un nivel de habilidad bajo, pero son capaces de controlar su comportamiento sin interferir en el derecho de los demás a aprender y en el del docente a enseñar; todo ello sin que el docente tenga que intervenir mucho.

Nivel 2 – participación y esfuerzo: contrarrestar comportamientos, actitudes y valores pasivos y/o socialmente destructivos. Proporcionar a los estudiantes experiencias positivas, aprender a llevarse bien con los demás, a entender el rol del esfuerzo para hacerles mejores personas. Presenta 3 componentes fundamentales: auto-motivación: aceptar la responsabilidad de su aprendizaje. Esfuerzo y exploración: intentar las tareas, explorarlas, esforzarte. Éxito: aprender que éste tiene muchas variantes y posibilidades personales. Aquellos estudiantes que actúan en este nivel tienen motivación intrínseca para participar (participan sin que piensen que “tienen que hacerlo”), para aprender a intentarlo y a trabajar duro, sin que pase nada si se hace mal o se falla (persistencia).

Nivel 3 - autonomía: aprender a asumir más responsabilidad por el bienestar propio a través de procesos de elección reflexiva. Se pasa de un planteamiento centrado en el docente a una independencia del estudiante centrada en la tarea. Presenta 3 componentes fundamentales: Establecer objetivos: que sean realistas (bajo su control), registrando su progreso. Entender las necesidades propias: no sólo intereses, sino lo que necesitan (puntos débiles) Soportar las influencias externas: mantener las ideas y los derechos propios. Aquellos estudiantes que actúan en este nivel trabajan y/o completan las tareas sin la supervisión del docente, se plantean objetivos para ellos mismos basados en las necesidades y no los intereses, son capaces de autoevaluarse y son capaces de resistir las influencias negativas externas (presión del grupo).

Nivel 4 - ayuda a los demás: reconocer que los demás tienen necesidades y sentimientos, desarrollar la habilidad de escuchar y responder sin ser dogmático, ayudar sin ser arrogante y sólo cuando el otro quiere la ayuda (no ser un salvavidas), ayudar a resolver diferencias de manera pacífica y democrática. Presenta 3 componentes fundamentales: Fuerza interior: resistir la presión de otros y los intereses propios. Liderazgo: requiere confianza para defender las ideas, pero no arrogancia. Contribuir positivamente: mostrar coraje y compasión para contribuir a nuestra comunidad.

Aquellos estudiantes que actúan en este nivel son capaces de ayudar y responder a las peticiones sin juzgar a los otros ni esperar recompensas, son capaces de ayudar a los que lo necesitan sin ser soberbios, son capaces de ver las necesidades y los sentimientos de los demás.

Nivel 5 - transferencia: explorar la aplicación de todos los demás niveles en contextos fuera de la clase/programa: otras clases, en el recreo, en casa, en el barrio, ser un modelo para otros. Para facilitar que los estudiantes alcancen este nivel, los profesores/líderes deben permitir hablar en el aula del uso de los diferentes niveles de responsabilidad fuera de ella. Aquellos estudiantes que actúan en este nivel son capaces de poner en práctica lo aprendido en otros contextos de su vida,

actúan de modelos de comportamiento personal y socialmente responsable para otras personas, enseñan y/o ayudan a otras personas que lo necesitan (normalmente de manera voluntaria), siguen trabajando de forma autónoma fuera de la escuela.

Estos niveles que propone Hellison, si bien fueron creados para chicos en situación vulnerable y para educación física, no están lejos de la realidad de las instituciones escolares en donde existes docentes con diversas características y no se descarta que tengan que desarrollar estas capacidades, o que por falta de ello se les dificulte realizar el trabajo colaborativamente. Sería interesante valorar en qué nivel se encuentra cada docente, según su forma de ser, valorar esa responsabilidad individual que cada uno tiene.

### **3.4.3 La interacción fomentadora cara a cara**

“Los grupos deben tener oportunidad de realizar una parte del trabajo en reuniones en las que puedan interactuar cara a cara”

Realizar el trabajo de forma colaborativa debe permitir a los docentes establecer diálogo y reflexión y para ello es necesario que se les dé tiempo y espacio de poder realizarlo cara a cara. Los docentes de educación primaria cuentan con este tiempo, pues se cuenta con las sesiones de Consejo Técnico Escolar, en donde se reúnen directivo y docentes de la institución para realizar este trabajo; se cuenta específicamente con 5 sesiones en la fase intensiva (antes del inicio de cada ciclo escolar) y ocho sesiones en la fase ordinaria (una cada mes). Es aquí donde se realiza la mayor parte de trabajo colaborativo. El tiempo designado es el mismo que la jornada laboral aproximadamente 4 horas.

Existen también reuniones extras a estas que son designadas oficialmente, estas reuniones informales se dan dentro del horario de clases y suelen ser reuniones breves para afinar algunos detalles o solicitar ideas, informes etc.

El trabajar cara a cara entre docentes nos permite conocernos más y valorar al docente de forma individual, en dónde deja ver sus virtudes, sus valores, sus vivencias, su forma de ser, sus niveles de responsabilidad, sus conocimientos, experiencias, entre otros.

#### **3.4.4. Las habilidades interpersonales**

“La tarea que se diseña debe prever materiales y actividades que ayuden a los alumnos a enfrentarse con criterio al desempeño de las habilidades interpersonales que están en juego cuando se realiza un trabajo en equipo (cómo enfrentarse a los conflictos, cómo organizar reuniones, etc.).” (Pacheco:2004)

Las habilidades interpersonales son indispensables en el ámbito laboral, así como en la vida diaria. Esto se debe a que cualquier organización funciona como una máquina compuesta por multitud de piezas donde cada trabajador representa uno de estos elementos. Para obtener un resultado óptimo es necesario que cada miembro del equipo desarrolle su misión en perfecta sintonía con el resto de los empleados.

“Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en su desempeño y bienestar emocional”. Los trabajadores que cuentan con un buen amigo en su compañía tienen siete v más probabilidades de desarrollar sus tareas con motivación.

Es por eso que las habilidades interpersonales de los docentes, en este caso, formen parte de los pilares fundamentales del capital humano, junto a las capacidades técnicas específicas del puesto de trabajo.

Las habilidades interpersonales son definidas como “un conjunto de destrezas que nos permiten relacionarnos y establecer vínculos estables y efectivos con todo tipo y nivel de personas, así como con grupos” (Pacheco:2004)

Son un conjunto de conductas emitidas por una persona en una situación social, que expresa y recibe opiniones, sentimientos y deseos, que conversa, defiende y respeta los derechos de los demás de un modo adecuado, aumentando la probabilidad de reforzamiento y disminuyendo la de generar problemas en las relaciones con los demás

Se trata de un ámbito de extrema complejidad debido a la diversidad inherente a las personas y los equipos y que la capacidad de relacionarse de cada individuo está en principio estrechamente relacionada con la formación integral de cada persona y sus necesidades.

Si nos preguntamos cuáles son las habilidades interpersonales a la hora de evaluar a los aspirantes de un proceso de selección, para cualquier índole y en este caso docentes los responsables de Recursos Humanos necesitan conocer cuáles son los elementos que conforman las habilidades interpersonales necesarias de esos profesionales.

En este sentido, debes tener en cuenta diferentes características del candidato en función de las necesidades del puesto y la cultura y valores de la organización, entre las que cabe citar:

- Ética, honestidad, sinceridad.
- Comunicación, cortesía, respeto.
- Comprensión, compasión, empatía.
- Colaboración, generosidad.
- Trabajo en equipo.
- Gestión de conflictos.

Aquí cabe rescatar algunos de los perfiles docentes que se toman en cuenta para tener acceso a una plaza decente de educación básica, los cuales, de manera general, y siguiendo el perfil de las habilidades interpersonales están:

- Desempeño profesional honesto, responsable, íntegro
- Espíritu de servicio, profesionalismo e interés
- Asume responsabilidad social y compromiso ético
- Utiliza el diálogo tomando en cuenta la igualdad
- Se compromete con su formación profesional permanente
- Utiliza las tecnologías de la comunicación e información
- Reconoce la importancia del diálogo, intercambio de ideas
- Reflexiona sobre su práctica
- Es empático, pues comprende la situación de vida de sus alumnos
- Impulsa la participación de sus alumnos
- Comunica
- Motiva
- Reconoce la importancia de la formación integral
- Dialoga con sus alumnos
- Asume el cumplimiento de sus responsabilidades
- Colabora en la elaboración del PEMC
- Aporta ideas fundamentadas en su experiencia
- Muestra disposición
- Muestra atura para recibir asesoría

Para valorar estas habilidades interpersonales durante el proceso de reclutamiento existen numerosas herramientas, como los test psico laborales. Si son utilizados correctamente y bien interpretados, sus resultados pueden ser reveladores.

- Test DISC.
- Profiles International.
- Test de liderazgo de Zenger&Folkman.

Test DISC; a partir de un cuestionario formado por 24 preguntas, la empresa puede conocer las capacidades de los candidatos relativas a los cuatro bloques de actitudes que dan nombre al test:

- Nivel de Decisión, es decir, la capacidad de respuesta ante retos y desafíos. Se refiere a la habilidad para desarrollar una visión global de cualquier asunto, aceptar los desafíos y tener un enfoque orientado al logro.
- Nivel de Interacción, vinculado a cómo se relacionan con otras personas y su influencia en los demás. Cuando este aspecto es alto, los profesionales reflejan entusiasmo y optimismo, les gusta trabajar en grupo y participar en cualquier actividad.
- Nivel de Serenidad, sobre la respuesta que dan a los cambios. Los perfiles serenos son sinceros y metódicos, evitando actuar de forma precipitada, y afrontar el trabajo desde una actitud calmada y asertiva.
- Nivel de Cumplimiento, relativo a la actitud del encuestado respecto a las normas y procedimientos establecidos. Estos profesionales buscan la calidad y perfección en su desempeño, se basan en razonamientos lógicos y objetivos y analizan todos los detalles para evitar errores.

A partir de este modelo se puede descubrir las habilidades interpersonales de cada profesional y decidir su adaptación a cada puesto. Por ejemplo, aquellos aspirantes con un alto nivel de decisión serán adecuados para cargos directivos, mientras que los que muestren una actitud serena ante los imprevistos serán ideales para puestos de prestación de servicios.

En el caso de los docentes se realiza un examen de aptitudes y conocimientos para valorar su ingreso a la educación básica, y a partir de sus resultados aparecen en una lista de prelación, la cual es utilizada para asignar plazas docentes a quien tengan el puntaje deseado.

Profiles internacional; Este test de habilidades interpersonales profundiza en tres dimensiones de los profesionales:

- El estilo de pensamiento. Responde a la pregunta de si el candidato podrá afrontar las necesidades de aprendizaje, evaluando sus aptitudes verbales, su capacidad y razonamiento numérico y su índice de aprendizaje.
- Los rasgos de comportamiento. Desvela si el aspirante se encontrará seguro y cómodo en su puesto de trabajo y si encajará en la compañía. En el análisis se incluye la evaluación de habilidades como la energía, independencia, asertividad, determinación, objetividad, capacidad de adaptación, sociabilidad o manejabilidad.
- Los intereses. Analiza si el profesional se sentirá motivado al incorporarse a su empleo, y si verá satisfechas sus aspiraciones y expectativas en el puesto de trabajo.

Así, tras su realización, puedes conocer cuáles son los candidatos que mejor se adaptan tanto al puesto ofertado, como a la organización.

#### Test de liderazgo de Zenger&Folkman

Enfocado a los directivos, la evaluación 360º creada por la consultora internacional Zenger&Folkman, tras años de investigación en la que han participado más de 100.000 directivos de todo el mundo, nos permite medir el grado de desarrollo de las 16 competencias clave que conforman el liderazgo extraordinario.

Se trata de obtener una radiografía de la personalidad y habilidades de los líderes. Para ello, la herramienta somete a los directivos a una evaluación global, en la que participan tanto sus pares, superiores y colaboradores, como ellos mismos. Tras puntuar las competencias del profesional en cada una de las 16 áreas de liderazgo, el evaluado conoce cuáles son sus fortalezas y debilidades, lo que es de enorme interés de cara a plantear un plan de desarrollo que le convierta en un Líder Extraordinario.

Existen empresas que se dedican a realizar estos test, a fin de evaluar y hacer más fácil el filtro en recursos humanos para el ingreso de una persona al ingreso a laborar.

### **3.4.5 El procesamiento por el grupo (Fuentes:2003)**

“La tarea que se diseña debe prever momentos en los que los grupos reflexionan sobre lo que están haciendo bien y lo que deben mejorar en el futuro como grupo” El proceso que se vive al interior del grupo debe estar sujeto a una evaluación constante personal y grupal, se debe tratar de desarrollar un sistema dinámico en el cual se hagan constantemente los ajustes necesarios para asegurar el buen desempeño del grupo, y de sus integrantes.

La vivencia del grupo debe permitir a cada miembro de éste el desarrollo y potencialización de sus habilidades personales; de igual forma permitir el crecimiento del grupo y la obtención de habilidades grupales como: escucha, participación, liderazgo, coordinación de actividades, seguimiento y evaluación.

Ventajas del aprendizaje colaborativo respecto a la ejecución de tareas grupales:

- Promueve el logro de objetivos cualitativamente más ricos en contenido, pues reúne propuestas y soluciones de varias personas del grupo.
- Se valora el conocimiento de los demás miembros del grupo
- Incentiva el desarrollo del pensamiento crítico y la apertura mental
- Permite conocer diferentes temas y adquirir nueva información
- Fortalece el sentimiento de solidaridad y respeto mutuo, basado en los resultados del trabajo en grupo.

Aumenta:

- El aprendizaje de cada uno debido a que se enriquece la experiencia de aprender.
- La motivación por el trabajo individual y grupal.
- El compromiso de cada uno con todos.
- La cercanía y la apertura

- Las relaciones interpersonales
- La satisfacción por el propio trabajo
- Las habilidades sociales, interacción y comunicación efectivas.
- La seguridad en sí mismo
- La autoestima y la integración grupal.

Disminuye:

- Los sentimientos de aislamiento .
- El temor a la crítica y a la retroalimentación

Estas capacidades docentes se tendrían que desarrollar desde que los maestros están en formación o antes de ser posible, de hecho, sería un ideal que todas las personas tuviéramos estas capacidades. De no ser así se considera conveniente realizar un taller, dar a conocer y desarrollar las habilidades necesarias.

“La colaboración es una actitud, una capacidad a desarrollar hoy y mañana, un deber de todo profesional, una inexcusable característica del sentido profundo de ser profesor y profesora”. (Montero: 2011:71)

Como docentes tenemos la capacidad de seguir formándonos, además de que es una tarea inalcanzable, cada ciclo escolar la tarea con los grupos es distinta, así como con los padres de familia y compañeros; debemos renovarnos día con día, es una labor que requiere de actitud positiva.

Cada docente se debe caracterizar por la comunicación que desarrollan en cualquier aspecto de sus tareas.

Una cultura de colaboración implica unas relaciones de “confianza” entre el profesorado, de apoyo mutuo, auto revisión y aprendizaje profesional compartido. Supone la comprensión de la actividad profesional de enseñar como responsabilidad colectiva, colaboración espontánea y participación voluntaria, una visión compartida del centro y la interdependencia y la coordinación como formas de relación asumidas personal y colectivamente. Requiere condiciones organizativas para promover el trabajo conjunto, pero también actitudes de compromiso profesional. (Montero: 2011:78)

Será un arduo trabajo que potencie las capacidades de los profesores, que extraiga sus mejores ideas, su amor por los alumnos, su convicción por la enseñanza, el trabajo colaborativo requiere habilidades competencias y valores para lograr objetivos.

Las aportaciones que se rescatan hasta ahora son el fundamento para el análisis de los resultados de la investigación.

### **3.5 El papel de la gestión escolar para el trabajo colaborativo (Rol del Director)**

Rescatar en esta investigación los modelos de dirección nos ayuda a entender la forma en que la estructura se va conformando a través de una figura que nos representa, como es el caso de la directora escolar, quién, como ya se mencionó representa al personal docente y a toda la institución ante la comunidad, ante las autoridades y ante la sociedad, es un rol importante en donde recae el peso de los modelos de dirección para el logro de metas y objetivos.

Los modelos de dirección o estilos directivos suelen clasificarse en tres grandes grupos (Teixidó:1996 citado en Cano: 2003:179)

**Autoritario o autocrático:** en donde la toma de decisiones y la elección de objetivos y metas las realiza, quien está en la cima de la organización (director) y se distribuye de manera descendente (docentes). Hace uso de la explotación (causando miedo y amenazas) y el paternalismo (practicando la condescendencia).

**Consultivo:** en este caso hay una implicación de los subordinados (docentes) en la toma de decisiones el cual se va descentralizando progresivamente; la actitud es comprensiva, se genera libertad de comunicación en todas direcciones, el ambiente es dinámico y se intenta motivar a los docentes.

**Participativo o colaborativo:** diversos grupos participan regularmente en la elaboración de objetivos generales asumidos por todos. El director/a cohesiona el grupo y crea las condiciones que facilitan las relaciones entre todos. No existe un control externo sino autocontrol” (Cano: 2003:180)

Este modelo de dirección sería el ideal en esta institución, donde existe la participación regular de acciones para lograr los objetivos, donde todos y cada uno de los docentes desempeñan un rol, cumplen con sus funciones, se asume el trabajo y se quiere hacer; donde el directivo logre crear estas condiciones, para que los docentes se sientan con la confianza, que realmente adquieran el compromiso de lograr las metas y objetivos planteados.

La función de un director debe hacer frente a los retos que se presenten en las escuelas; tales como la comunicación, la descentralización. La inestabilidad, la falta de definición de políticas educativas, la democratización de la enseñanza, aumento de la educación obligatoria, problemas de financiamiento, nuevas tecnologías, rezago educativo, entre otros. Tiene la necesidad de adecuar los medios y generar actuaciones en las distintas disciplinas e integrar las nuevas tecnologías en la organización escolar; todo ello demanda respuestas directivas, de una dirección centrada en la visión colaborativa.

Ahora las escuelas tienen autonomía<sup>11</sup> recae más en el directivo y personal docente los resultados que cada escuela tenga, son ellos quienes tienen que realizar su programa anual con base a las necesidades e interés de la población a la que atienden.

Un papel muy importante, es sin duda, el líder, en este caso el directivo; la responsabilidad cae en él, a continuación, se exponen algunas tareas que sería satisfactorio llevar a cabo para lograr una cultura de la colaboración.

---

<sup>11</sup> “La autonomía es una forma de autogobierno para realizar un proyecto pedagógico participativo y congruente con un sistema comprensivo en el nivel obligatorio” (Gómez:1993 citado en Cano:2003:196)

En el ejercicio de la dirección escolar; se espera que pueda:

- Definir y delegar tareas
- Mantener informados a los colaboradores
- Dejar participar a los colaboradores
- Fomentar el trabajo en equipo y realizar reuniones periódicas
- Buscar la retroinformación y permanecer abierta a la comunicación
- Abordar problemas y conflictos
- Saber escuchar
- Expresar reconocimiento
- Dedicar tiempo a los colaboradores
- Motivación del personal
- Constitución del equipo de trabajo y del equipo directivo
- Mediación de conflictos y negociaciones entre partes
- Facilitación y fomento de la información permanente y desarrollo profesional de todos los miembros del equipo
- Creación de un clima y unas relaciones interpersonales agradables
- Equilibrar la satisfacción de las necesidades institucionales y las necesidades individuales de los miembros de la organización

El Profesor, tendría que realizar las siguientes acciones (actividades centrales de organización)

- Planificación, desarrollo y evaluación de su acción docente
- Relación interpersonal con sus alumnos
- Relaciones con las familias
- Participación en la gestión del centro, como un docente más, formando parte de grupos de trabajo y comisiones
- Participación en actividades relacionadas con los servicios de carácter complementario y asistencial

“La tarea de los directivos ha de estar orientada por un proyecto de dirección, entendido como la expresión del grado de autonomía de los centros educativos, y que se plasma en un documento que recoge el conjunto de actividades planificadas que se considera necesario aplicar para un contexto determinado” (Cano:2003:193)

La directora escolar tendrá una gran tarea<sup>12</sup>, ya que el equipo de trabajo está a su cargo, es quien tiene a su cargo la organización, no quiere decir que todo lo tenga que hacer ella, tiene que ser líder para motivar a su equipo en el logro de los objetivos de la escuela es quien tiene que dirigir.<sup>13</sup>

“Así, también, se llega hoy en día a hablar de valores, de cultura, y de representaciones simbólicas, de las que el dirigente debería ser el motor y con las que los empleados deberían identificarse para movilizarse en el sentido deseado por la compañía...” (Aktouf:1998:)

Aktouf nos reafirma el papel directivo para el trabajo colaborativo, es quien fungirá de motor para lograr el equipo de trabajo que se desea, con quien debe de identificarse; por lo que será un punto importante a estudiar en este proyecto. Existen también diversas estrategias de liderazgo y de gestión en la organización escolar, las cuales nos llevan a identificar desde una perspectiva crítica la importancia que tiene el liderazgo en el ámbito educativo.

Un líder es requerido en cualquier ámbito, en especial en el educativo, ya se ha mencionado que “la cultura organizacional es un conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad,

---

<sup>12</sup> “La función directiva deberá hacer frente a los nuevos retos que se presentarán a las escuelas...pero desde una dirección centrada en una visión colaborativa” (CANO 2003 pp 193)

<sup>13</sup> Dirigir es poder ejercer sobre otros una influencia que les hará tomar una orientación dada, y les hará realizar, en el marco de esta orientación, cierto número de actividades con miras a lograr colectivamente un resultado preciso (AKTOUF 1998 pp)

personalidad sentido y un destino a una organización para el logro de sus objetivos...” (Cazares, citado en Siliceo:127)

Para lograr construir una cultura de trabajo eficaz es poder crear un ambiente positivo, donde la lealtad y la confianza sean el inicio de la participación, la comunicación los valores y se comienza a homogeneizar las conductas, todo ello para beneficiar, en este caso la organización escolar.

Existen diversos procesos humanos importantes para una cultura organizacional esperada los cuales son:

- La comunicación e información
- La integración y el trabajo en equipo
- La delegación y el empowerment
- La motivación y el reconocimiento
- La creatividad y la innovación
- La capacitación y el desarrollo humano
- La toma de decisiones

- El liderazgo<sup>14</sup>

● **Trabajo colaborativo**

Principios	Elementos	Rol directivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Socrates</li> <li>● Gide</li> <li>● Dewey</li> <li>● Vogotsky</li> <li>● Piaget</li> <li>● Fuentes (contemporaneo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interdependencia positiva</li> <li>● Responsabilidad individual</li> <li>● Interacción fomentadora cara a cara</li> <li>● Habilidades interpersonales</li> <li>● Procesamiento por el grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autoritario</li> <li>● Consultivo</li> <li>● Colaborativo</li> </ul>

<sup>14</sup> Siliceo “La cultura se genera y se transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol...”

Esquema de elaboración propia

Estos procesos están íntimamente ligados con el trabajo colaborativo y la comunicación organizacional, los fundamentos teóricos y conceptuales que nos servirán de guía para el desarrollo metodológico y elaboración de los instrumentos de investigación.

# Capítulo 4

## Comunicación organizacional para el trabajo colaborativo en las escuelas primarias. Clave para la mejora continua

En este capítulo se realizará una revisión metodológica la cual inicia con las preguntas que se plantean para la investigación: ¿Cómo influye la comunicación organizacional en la implementación del trabajo colaborativo en las escuelas primarias?, ¿Cómo se da la comunicación organizacional?, ¿Cómo se da el trabajo colaborativo en las escuelas primarias?; estas preguntas serán nuestra guía para señalar los objetivos de investigación el general que nos llevarán a “Caracterizar la comunicación organizacional y su influencia en la implementación del trabajo colaborativo de la escuela primaria para la mejora continua”; de esta podremos ir construyendo la metodología a partir de los objetivos específicos para así comprobar la hipótesis planteada “La comunicación organizacional en los centros escolares a nivel primaria se vuelve esencial para lograr el trabajo colaborativo y la mejora continua”

### 4.1 Tipo y diseño de estudio

La elección de un método en investigación social siempre es un caso complicado, más aún cuando no existe experiencia en el caso, existe la mayoría de las veces un dilema, el cual se debe resolver con la teoría para la elección que más se adapte a las necesidades de la investigación y a las posibilidades de llevar a cabo las técnicas para la recolección de datos en las situaciones que investigamos.

Entendemos por método un procedimiento que nos lleva paso a paso a investigar y conocer “El método es una especie de brújula que evita que nos perdamos en el caos aparente de los fenómenos. No solo nos ayuda a no desviarnos del camino a

seguir, sino también nos indica como plantear las preguntas de investigación...”  
(Fernandez:2002:137)

Para esta investigación se requiere de un método que nos ayude a comprender, a expresar el pensamiento, a descifrar e interpretar un mensaje o un texto, el cual afirme los conocimientos mundanos que nos ayude a comprender el mundo social, del cual somos parte, por lo que acudiremos a utilizar un método de corte cualitativo, pero también se requiere cuantificar cierto tipo de información, lo cual nos llevará a poder realizar comparaciones y estadísticos que coadyuven al entendimiento de los resultados.

Es por ello que tomaremos un método de investigación cualitativo, pues se busca el reconocimiento reflexivo de la investigación social; ya que como investigadora formo parte del mundo social del que se estudia lo cual implica considerarme como instrumento de investigación.

Según Jiménez-Domínguez (2000) “los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que el mundo social está construido de significados y símbolos. De ahí que la intersubjetividad sea una pieza clave de la investigación cualitativa y punto de partida para captar reflexivamente los significados sociales”

Se parte de un acontecimiento real, del que se forma parte y se vive día con día, del que se pretende hacer un constructo, el deseo es conocer, entender y explicar lo que se vive; reunir y ordenar lo que se observa para construir una interpretación al mundo social, que sea comprensible.

Las principales características de una investigación cualitativa son:

- La visión: el investigador, lo primero que hace es observar eventos, acciones, valores, normas, entre otros desde una visión en particular. Se toma el punto de vista del sujeto estudiado y se trata de “ver” lo que el observa.
- La empatía: implica la capacidad de ponerse en los zapatos del otro para comprender sus pensamientos, sentimientos, acciones.
- El contexto: se debe tomar en cuenta para poder comprender los sucesos, las conductas y el accionar de los estudiados. Se debe tomar en cuenta y ser

contextualizados en el marco de los valores, prácticas y estructuras de las cuales forman parte.

- Interpretación: es el punto clave, interpretar es comprender el fenómeno observado, verlo como un todo y comprender el significado que tiene para sus participantes.
- Carácter procesal: este carácter es tomado como un conjunto de procesos, dichos procesos están conectados y siguen un orden de tipo social, lo cual permite al investigador percibir este orden.
- Carácter abierto: pues nos da la posibilidad de acceder a temas importantes, aunque no sean esperados, podemos encontrar más de lo que buscamos.
- Análisis cualitativo: este análisis integra varios pasos
  - Determina el problema a investigar
  - Explica hipotéticamente el problema
  - Se realiza examen de caso para valorar la hipótesis
  - Se puede reformular la hipótesis

La técnica para realizar la investigación cualitativa será el estudio de caso<sup>15</sup>). Los estudios de caso pueden ser abordados como parte integral de un enfoque, en este caso estudios fenomenológicos ya que se requiere estudiar a profundidad lo que sucede en un caso en particular.

“La fenomenología es una escuela de pensamiento filosófico que subyace a toda la investigación cualitativa. La investigación cualitativa toma de la filosofía de la fenomenología el énfasis en la experiencia y la interpretación. En la conducción de un estudio fenomenológico el foco estará en la esencia o estructura de una experiencia (fenómeno) explorado sistemáticamente el sentido de lo que acontece y la forma en la que acontece.” (García: 2013:14)

---

<sup>15</sup> Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Stake, 1994).

El énfasis que se requiere está en la experiencia, como parte del caso a investigar, conozco y he estado de cerca con el fenómeno y la interpretación a partir de los instrumentos de investigación se podrá lograr un análisis de lo que sucede y como sucede.

#### **4.2 Diseño de la propuesta**

**Participantes:** Personal de la Escuela Primaria “Profr. Victoriano González Garzón”; 1 Directivo, 9 Docentes

**Población:** La población a la cual se aplicarán los instrumentos de medición será al total de docentes de grupo, seis, a la directora y a las maestras de educación física y la maestra especialista, un total de 9 personas, probablemente la supervisora escolar.

**Muestra:** Se trabaja con el total de la población, por así convenir a los intereses de la investigación.

#### **Definiciones y descripción de las variables**

Las variables son propiedades, características o atributos que se dan en grados o modalidades diferentes en las personas y, por derivación en ellas, en los grupos o categorías sociales, estas se clasifican por diversos criterios. Una variable, es aquello que vamos a medir y a estudiar en la investigación y nos permite la elaboración de los instrumentos de medición.

Un instrumento de medición nos permite recopilar información relevante para poder dar respuesta a las preguntas formuladas en el problema de investigación y a la hipótesis. Tomaremos en cuenta 4 rasgos para la formulación de los instrumentos de medición.

1. Concepto, es nuestra variable conceptual que se propone desarrollar y explicar; son construcciones lógicas expresadas de tal manera que den cuenta del fenómeno que representan.
2. Dimensión, la dimensión de un concepto es un aspecto relevante que, en conjunto, resume o integran el concepto teórico.

3. Variable, en este caso variable operativa, la cual pretende identificar y traducir los elementos y datos empíricos que se expresan el fenómeno en cuestión; puede medirse y observarse (cualitativa o cuantitativa).
4. Indicador, es nuestra variable observable; esta información es transformada en valores numéricos (en algunos casos) y nos sirve para estudiar, comprender y explicar aquello que se estudia.

CONCEPTO: Comunicación organizacional

DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES
Comunicación formal	Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrucciones laborales</li> <li>● Exposición razonada de los trabajos</li> <li>● Procedimientos y prácticas</li> <li>● Feedback</li> <li>● Adoctrinamiento de objetivos</li> </ul>
	Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Receptibilidad del ambiente</li> <li>● Aceptación de las decisiones tomadas</li> <li>● Proporciona el feedback en la comprensión</li> <li>● Presentación de ideas valiosas</li> </ul>
	Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinación de la tarea</li> <li>● Resolución de problemas</li> <li>● Participación en la información</li> <li>● Resolución de conflictos</li> </ul>
Comunicación informal	Comunicación diagonal	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización</li> </ul>
Comunicación contingente	Comunicación a distancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación existente</li> <li>● Utilización de medios digitales</li> <li>● Estrategias de comunicación</li> </ul>
	Barreras de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De efectividad</li> <li>● Semánticos</li> <li>● Filtración</li> <li>● Percepción</li> <li>● Lenguaje</li> <li>● Técnicos</li> </ul>

CONCEPTO: Trabajo colaborativo

DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES
Elementos del trabajo colaborativo	La interdependencia positiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carga de trabajo asignada</li> <li>● Asignación de roles</li> <li>● Calificación</li> </ul>
	La responsabilidad individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Irresponsabilidad</li> <li>● Respeto</li> <li>● Participación y esfuerzo</li> <li>● Autonomía</li> <li>● Ayuda a los demás</li> </ul>
	La interacción fomentadora cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dialogo</li> <li>● Reflexión</li> </ul>
	Las habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Decisión</li> <li>● Serenidad</li> <li>● Cumplimiento</li> <li>● Intereses</li> </ul>
	El procesamiento por el grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación personal</li> <li>● Evaluación grupal</li> </ul>
Papel de la gestión escolar	Modelos de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participativo o colaborativo</li> <li>● Autoritario</li> <li>● Consultivo</li> </ul>
Trabajo colaborativo a distancia	Comunicación por medios digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias de comunicación</li> <li>● Actitud docente</li> <li>● Prácticas y estrategias pedagógicas mediadas por TIC</li> </ul>

**Instrumentos de medición**

Partiendo de que la investigación que se pretende realizar es de corte cualitativo, y que los instrumentos para este tipo de investigación son variados, he decidido utilizar un cuestionario, el cual dará pie a obtener información de los participantes

de manera fundamentada y será claro en las percepciones que se tengan ya sea sobre las opiniones, creencias, significados y actitudes.

### **Cuestionario**

Utilizaremos el cuestionario, el cuál es un instrumento que nos facilita la recolección de datos, obteniendo respuestas directamente de las personas quienes serán estudiadas. Se realizarán preguntas específicas de manera escrita; este cuestionario tendrá un enfoque cualitativo. Las preguntas serán categorizadas y abiertas; se pretende realizar un cuestionario de máximo 45 preguntas, este cuestionario será valorado con una escala que implica una interpretación cualitativa.

### **Procedimiento**

Toda investigación conlleva un proceso, el cual está definido por fases, el camino a recorrer, el cual tiene que estar claro desde un principio. El procedimiento, no está muy alejado del que se realiza en las ciencias experimentales.

Se planteo un problema, el cual está directamente relacionado con la gestión educativa en el ámbito laboral, cabe destacar que soy docente en servicio. Derivado de esta problemática se consideran una serie de interrogantes que se convierten en nuestros objetivos. Se expone el contexto, en este caso nacional e internacional que toca a nuestro objeto de estudio para fundamentar el porqué de la interpretación

- Preparación de instrumentos
- Recogida de datos
- Organización de la información
- Categorización y análisis de la información
- Síntesis y agrupación
- Interpretación de datos

# Capítulo 5

## Resultados

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados del trabajo de investigación el cuál se aplicó mediante un cuestionario a un directivo y 9 docentes por medio de formulario de Google de donde se obtienen lo siguiente:

El personal docente y directivo que labora en la Escuela Primaria Victoriano González Garzón, en su turno vespertino, son en su mayoría mujeres, el 80% y el resto son hombres. En cuanto al nivel de estudios el 80% tiene licenciatura y 20% maestría, las especialidades 50% en educación primaria, 20% pedagogía el 30% corresponde a psicología, Educación Física e Intervención Educativa con 10% respectivamente.

Todos los docentes laboran en el nivel primaria atendiendo un promedio de 50 alumnos por día, el 80% de los docentes y directivo atienden dos turnos, matutino y vespertino y el 20% restante solo vespertino.

En el ámbito social el 70% de la plantilla es casada, 20% tuvieron un divorcio y 10% soltero, el 60% tienen hijos y el 40% no los tienen, el tiempo de traslado hacia el centro de trabajo va desde los 20 hasta los 90 minutos.

Estos ámbitos influyen en la comunicación y trabajo colaborativo ya que cada en el ámbito personal de cada miembro surgen diversas cuestiones que los hacen actuar de cierta forma, es lo que permea sus habilidades interpersonales y estilo de comunicación.

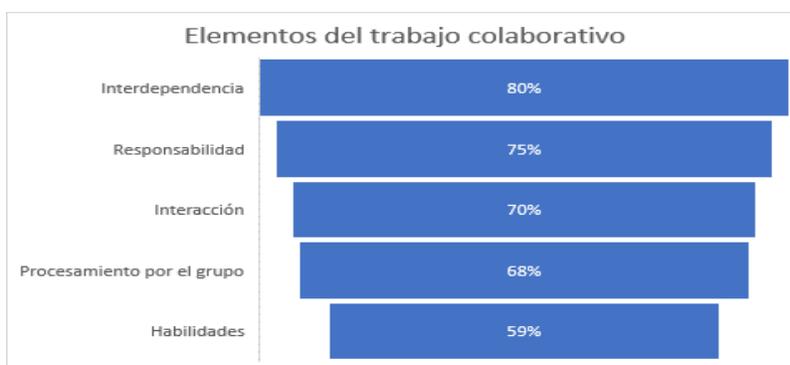
El tiempo de traslado, las responsabilidades como madres o padres de familia, las relaciones sentimentales, el trabajo en doble turno, edad, tipo y nivel de estudios, todo conlleva a formar nuestra personalidad y relaciones con el equipo de trabajo, pues como seres sociales somos parte de diversas organizaciones y ellas forman parte de nuestro ser.

## 5.1 Trabajo Colaborativo

Este apartado nos ayuda a comprender la pregunta de investigación ¿Cómo se da el trabajo colaborativo en las escuelas primarias? y en función del objetivo sobre “Analizar el logro del trabajo colaborativo en la escuela primaria Victoriano González Garzón”

### 5.1.1 Elementos del trabajo colaborativo

Valorar el trabajo colaborativo en la organización educativa es un proceso complejo, al utilizar la fenomenología nos adentramos a estudiar este grupo de docentes para valorar sus percepción y desempeño. Se valoran en un primer momento los elementos del trabajo colaborativo, el papel de la gestión escolar y finalmente el trabajo colaborativo a distancia.



En esta gráfica podemos ver los resultados de manera general los elementos del trabajo colaborativo que se encuentran afianzados y los que hace falta reforzar, a continuación, se irán desglosando para un mejor análisis.

La interdependencia positiva

La carga de trabajo asignada a los docentes, según lo que ellos perciben está dividida, el 80% perciben que es acorde a su responsabilidad y a las necesidades de los alumnos; el otro 20% piensa que es excesiva, pues se piden documentos sin sentido y los padres de familia no respetan los horarios para ser atendidos, lo cual es un punto importante que se debe tener en cuenta para lograr el trabajo colaborativo.

En relación a la asignación de roles, en este caso tomando en cuenta las comisiones, todos están de acuerdo en que realizan lo que les corresponde porque es su responsabilidad y respetan lo que les corresponde hacer. Esto nos lleva a que los docentes también valoran de manera positiva su labor y cumplimiento de sus responsabilidades en el ámbito al que cada uno le corresponde.

#### La responsabilidad individual

Se consideran docentes responsables y comprometidos con su trabajo tanto individual como cuando se realizan actividades en equipo o colaboración, su participación es casi siempre activa cuando se les requiere colaborar en algún proyecto o actividad; para ayudar a los demás no siempre se acercan a los compañeros, se realiza esporádicamente, lo cual como vimos anteriormente repercute en el clima que se percibe.

La valoración de su autonomía es variable, el 75% considera que puede y es considerado líder en actividades de colaboración, el resto no se sienten confiados y no sienten que sus compañeros los puedan ver como un líder; aquí permea la valoración personal como la motivación que se dé por parte de directivo y compañeros, para que el colectivo se considere que puede lograr objetivos y metas planteados.

#### La interacción fomentadora cara a cara

La valoración del diálogo también es muy dispersa según lo que los docentes señalan, pues argumentan la falta de confianza, el individualismo; también expresan que existe la participación y apoyo para resolver situaciones complejas que suelen presentarse. En este punto el directivo señala que procura estar atenta a las necesidades y observaciones de sus compañeros.

Al actuar de manera colaborativa los docentes expresan que la mayoría de las veces se hace reflexionando la toma de decisiones ya que se valoran las ventajas y desventajas, se realiza de común acuerdo, se consideran todas las opciones y se puede ser flexible para la elección.

## Las habilidades interpersonales

Las habilidades interpersonales que se valoraron en los docentes no dejan analizar que no cuentan con el poder de decisión, pues no consideran tenerlo, solo el directivo y un docente más menciona tenerlo, el porcentaje es de 57%, se considera que solo algunas veces, cuestión importante para trabajar en equipo.

Se consideran tienen serenidad pues no muestran molestia cuando consideran que sus ideas no son escuchadas con 87%, solo en algunas ocasiones lo hacen; además escuchan las ideas de todos para luego tomar la decisión más adecuada, lo realizan con más frecuencia, lo que aporta elementos para el trabajo en colaboración.

En cuanto al cumplimiento y responsabilidad en la realización de sus tareas o comisiones el porcentaje es de 83% quienes lo realizan siempre y el restante casi siempre, esto también aporta al cumplimiento y logro de metas, pues todos trabajan y cumplen lo que les toca, incluso cuando son actividades en equipo.

En cuanto a los intereses en común de los docentes en esta escuela, no son muy comunes, con 53%, se consideran diferentes, en cuanto al ámbito personal, pues sus edades y formación es distinta; lo contrario sucede con los intereses en la organización escolar son de los principales intereses son los alumnos, su aprendizaje y bienestar socioemocional.

## El procesamiento por el grupo

Otro elemento del trabajo colaborativo es el procesamiento por el grupo, en donde se lleva a cabo la evaluación personal y la evaluación grupal, en lo individual solo el 68% hacen la reflexión para valorar su rendimiento restante solo algunas veces; lo que deja ver que solo cumplen y les hace falta llegar al último paso que es la reflexión de los resultados, lo que podría servir para una situación similar, valorar lo que ya se hizo y los resultados obtenidos.

En cuanto a la evaluación grupal es algo similar, las opiniones están divididas, hace falta culminar cada tarea reflexionando los resultados en el grupo, solo el 70% manifiesta que lo hace con regularidad.

### **5.1.2 Papel de la gestión escolar**

Para valorar la gestión escolar, tome en cuenta los modelos de dirección con el fin de valorar el tipo de directivo que tiene la organización escolar y como esto influye en la relación con el personal, la comunicación y el trabajo colaborativo, es interesante la valoración que hace el directivo de sí mismo y los miembros de la organización (docentes).

Los docentes se consideran escuchados en un 70%, tanto por su directivo como por sus compañeros, en cuanto a la relación con los compañeros cuando se realizan actividades en equipo hay una variación de 68% (o que denota claramente que hace falta confianza y comunicación, en lo que están más de acuerdo es en la toma de decisiones con la participación de todos los docentes, pues se logran escuchar y definir lo mejor para la organización).

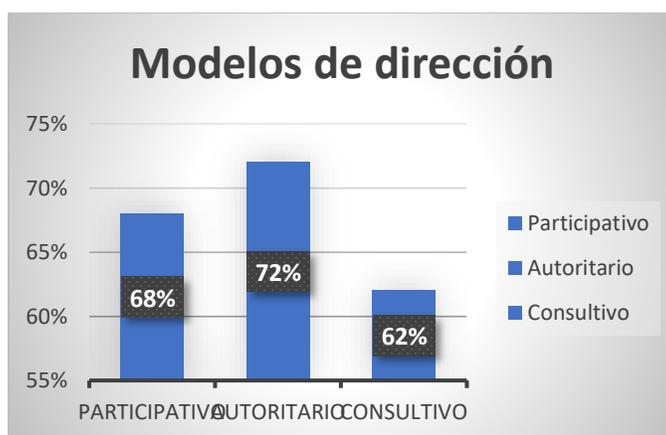
Al compartir las experiencias ya sea de éxito o fracaso entre docentes, volvemos a ver que no existe comunicación y confianza, pues solo lo realizan en algunas ocasiones; lo mismo ocurre con el ambiente que se genera, pues solo al 67% les genera confianza. Este punto es relevante, pues un ambiente hostil es difícil para la creación de un equipo colaborativo.

Se considera que se tiene un directivo que motiva en ocasiones a su equipo de trabajo, que en algunas ocasiones se puede contar con él para resolver problemáticas que se llegan a presentar y que en ocasiones escucha las ideas de su equipo y se sienten confiados de poder expresarse con un 62%.

Se nota una disyuntiva, pues consideran, los docentes, que no se logran tomar acuerdos ante distintas situaciones problemáticas, y anteriormente se había confirmado que se podían llegar a acuerdos, en esta situación también tiene que ver que el directivo es quien, en ocasiones define los objetivos y metas a lograr,

entonces los docentes no se sienten identificados con ellos, lo que ocasiona la falta de trabajo en equipo, la falta de confianza y comunicación.

Podemos observar también que el directivo es más consultivo que colaborativo o autoritario, aunque tiene rasgos de cada modelo de dirección, es de resaltar que este tipo de dirección le ha funcionado, y como dice uno de los docentes “ha funcionado y así se sigue, sin cambios”, cabría preguntarnos qué tipo de funcionalidad es, solo con docentes o sí involucra a toda la comunidad escolar.



Podemos observar en la gráfica que el porcentaje en los modelos de dirección es similar, cuestión que dificulta la colaboración con su equipo de trabajo. Presenta una ligera diferencia inclinándose a ser un directivo autoritario, pero que a su vez logra participar en conjunto con sus compañeros maestros, aún hace falta delegar un poco más y tomar en cuenta las ideas y opiniones de los maestros para que pueda considerarse consultivo. Sin duda un difícil trabajo se un directivo y ejercer liderazgo para lograr el trabajo en colaboración habilidades que desde luego son esenciales para que una organización educativa logre la mejora continua.

### 5.1.3 Trabajo colaborativo a distancia

Comunicación por medios digitales

En este periodo de pandemia, nos vimos obligados a trabajar en casa y tener comunicación por medios digitales, tras la valoración de esta variable podemos observar que las estrategias de comunicación utilizadas en esta organización escolar fueron las adecuadas, pues los docentes consideran que existió el trabajo

colaborativo entre ellos, pues “con la participación de todos se lograron objetivos, en las reuniones semanales se tomaban acuerdos y se exponían los resultados por grupo, existió organización para realizarlo, se plantearon actividades para que en conjunto se mejorara la práctica, existe apoyo, están en comunicación, constante para saber que problemas tienen los alumnos con los que tenemos menos comunicación, para poder ayudarlos”

Al preguntar sobre la participación activa, para valorar la actitud docente, el porcentaje es de 90%, el resto no lo considera puesto que comentan que hace falta compartir ideas y no deberían guardar su participación durante las reuniones virtuales o por la monotonía.

En cuanto a las prácticas y estrategias pedagógicas mediadas por TIC se considera que la dinámica cambio ya que:

- Hay nuevas tareas que realizar, todo es diferente, hay que organizar los tiempos para no estresarse y cargarse de trabajo
- Porque el trabajo en ambas modalidades de trabajo siempre ha sido de respeto colaboración y propositivo
- La misma situación obligo hacerlo y se demostró que no se requiere tanto papeleo como lo hacían de forma presencial
- La interacción, la organización
- Nos adaptamos al cambio
- Ya que no es igual vernos personalmente, que virtualmente.
- Nos adaptamos a las circunstancias<sup>16</sup>

Como podemos ver en la gráfica la comunicación digital en sus tres ámbitos esta equilibrada, y en conjunto nos da un 87% de efectividad.

Lo que quiere decir que somos capaces de adaptarnos a las necesidades sociales y sanitarias sin mayor dificultad, así es con los docentes, pero existe una diferencia en el alumnado, cuestión digna de estudiar en otro momento.

---

<sup>16</sup> Comentarios de los docentes



Se presenta el siguiente concentrado de porcentajes respecto a los indicadores de cada variable para las dimensiones del trabajo colaborativo, es interesante valorar que en la escuela primaria existe un alto porcentaje de trabajo colaborativo, y también nos permite ver las áreas de mejora de cada variable, cuestiones a valorar para una posible intervención.

#### CONCEPTO: Trabajo colaborativo **75%**

DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES
Elementos del trabajo colaborativo <b>70%</b>	La interdependencia positiva <b>80%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carga de trabajo asignada 60%</li> <li>● Asignación de roles 90%</li> <li>● Calificación 90%</li> </ul>
	La responsabilidad individual <b>75%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Irresponsabilidad 93%</li> <li>● Respeto 90%</li> <li>● Participación y esfuerzo 83%</li> <li>● Autonomía 33%</li> <li>● Ayuda a los demás 73%</li> </ul>
	La interacción fomentadora cara a cara <b>70%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dialogo 67%</li> <li>● Reflexión 73%</li> </ul>
	Las habilidades interpersonales <b>59%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Decisión 57%</li> <li>● Serenidad 87%</li> <li>● Cumplimiento 83%</li> <li>● Intereses 53%</li> </ul>
	El procesamiento por el grupo <b>68%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación personal 67%</li> <li>● Evaluación grupal 70%</li> </ul>
Papel de la gestión escolar <b>67%</b>	Modelos de dirección <b>67%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participativo o colaborativo 68%</li> <li>● Autoritario 72%</li> <li>● Consultivo 62%</li> </ul>
Trabajo colaborativo a distancia <b>87%</b>	Comunicación por medios digitales <b>87%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias de comunicación 90%</li> <li>● Actitud docente 80%</li> <li>● Prácticas y estrategias pedagógicas mediadas por TIC 90%</li> </ul>

## 5.2 Comunicación organizacional

En este apartado se describen las formas de comunicación que existen en la Escuela Primaria “Profr. Victoriano González Garzón”, los resultados responden a la pregunta de investigación:

¿Cómo se da la comunicación organizacional?

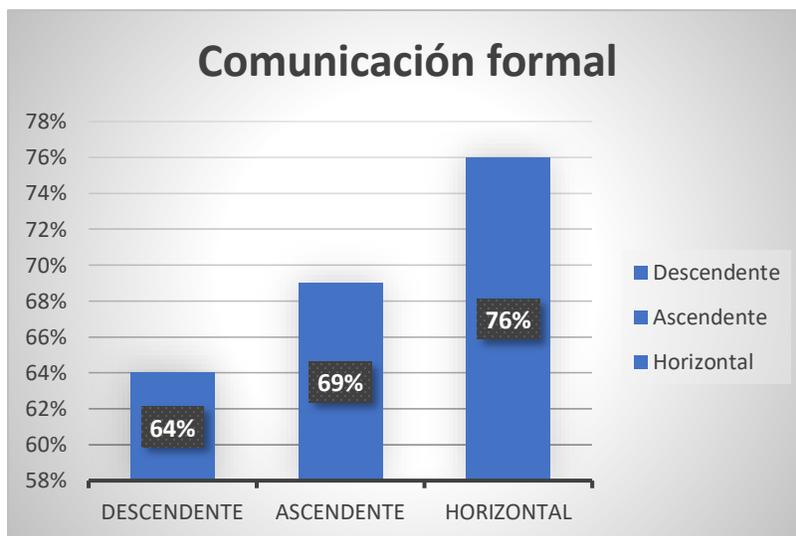
Y al objetivo específico de:

Describir los factores organizacionales de la comunicación

Para ello se valoran tres dimensiones: comunicación formal, comunicación informal y comunicación a distancia.

### 5.2.1 Comunicación formal

Se valoró la comunicación formal tomando en cuenta variables como la comunicación descendente, ascendente y horizontal.



Como se logra ver en la gráfica, la existencia de la comunicación formal en sus tres indicadores es similar, solo tiene ventaja la comunicación horizontal en comparación con la descendente y ascendente que están en situaciones similares.

Los resultados sobre la comunicación descendente, en la cual es él directivo quién da la pauta para la comunicación nos deja ver que los docentes en su mayoría tienen

la percepción de que el directivo les da específicamente las instrucciones de lo que se tiene que realizar argumentando las razones por las cuales hacerlo, en cuanto a procedimientos prácticos consideran que pueden tomar sus propias decisiones, así también lo considera el directivo, ya que sus grupos son distintos y en el aula tienen la libertad de crear y ejecutar las estrategias que mejor les parezcan; en cuanto al feedback (retroalimentación) los docentes consideran que el directivo no realiza esta retroalimentación, aunque el directivo menciona que la realiza con frecuencia, lo cual es un factor importante para la comunicación y trabajo colaborativo, en cuanto a los objetivos se tiene una visión distinta casi para cada docente, lo cual también repercute en la comunicación, pues no se sienten homologados.

El directivo, según Katz y Kahn, cumple su papel de dar instrucciones específicas, exponer de manera racional los trabajos argumentando la cuestión de seguimiento de políticas, en este caso la Guía operativa; pero tendría que mejorar en cuanto a enviar mensajes que elogien el trabajo individual de cada docente y mensajes para motivar a los empleados en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.

#### Comunicación ascendente

Esta comunicación se da de los docentes al directivo, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. Uno de los puntos importantes de la comunicación ascendente es como los docentes perciben el ambiente de trabajo, es interesante ver que el 60% considera que el clima es agradable y el 40% solo algunas veces, se complementa con sus comentarios como "Considero que se requieren que se establezcan metas en común desde el inicio, ya que cada uno solo ve por sí mismo cuando debemos tomar en cuenta que estamos en el mismo barco, pero remando cada quien por su lado... Así se irá mostrando no solo el ¿Qué hacer? Si no el ¿Cómo hacer?; A veces se puede generar cierta competencia no sana, para ver quién es mejor. Además, se hace tiende a mostrar la jerarquización de puestos, más que un equipo de trabajo; Existe

la comunicación asertiva, el respeto profesional; Se siente mucha fricción entre docentes y directivo; existe respeto y trabajo colaborativo”<sup>17</sup>

Este indicador nos dará la pauta más adelante para poder proponer acciones de mejora, mismos que los docentes consideran.

Lo mismo ocurre al sentirse escuchados, al proponer sus ideas los docentes el 50% dice que se siente escuchado y que el directivo acepta sus ideas y propuestas, el 40% dice que solo algunas veces y el 10% no se siente escuchado ni tomado en cuenta; se hablan de acuerdos en común a fin de ver la mejora en la escuela con escucha atenta y tomar en consideración los puntos de vista de los docentes.

El proporcionar el feedback en la comprensión de las observaciones que se realizan para el mejoramiento de las actividades docentes también encontramos una considerable desproporción, pues existe un porcentaje de 55 % quienes consideran que si existe, argumentando que corrige de manera respetuosa, o lo hace cuando se cometen errores, pueden trabajar de acuerdo a lo planeado; el resto considera que solo se realiza en algunas ocasiones o manifiestan que no da oportunidad o tiempo para que se corrija en caso de haber observaciones, o que no da retroalimentación.

Al presentar de ideas valiosas, los docentes lo hacen en un 80% ,consideran que en el colectivo docente sus ideas son escuchadas y valoradas porque se manejan con respeto y el resto piensan que solo en algunas ocasiones ya que suele haber un filtro por parte del directivo, y que se realizan acciones porque así han funcionado.

Esto nos da la pauta para valorar que como dice “Scholz, el cual menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación”. (Fernández:99) y nos hace reflexionar que al directivo le falta:

- ✓ Dar asesoramiento de manera continua, y tener evidencias de ello.

---

<sup>17</sup> Comentarios de los docentes

- ✓ Sistemas de discusión, aquí falta la confianza para que pueda llevarse a cabo la discusión donde se planteen los distintos puntos de vista para llegar a acuerdos, ya que se hace lo que la mayoría opine.
- ✓ Liquidación de quejas, los docentes no mencionan quejas.
- ✓ Charlas, pocas veces se encuentra el tiempo o el interés por ambas partes para poder charlar sobre temas de interés en función del desempeño del docente y el cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ Sistemas de sugerencias, no existe de manera formal este sistema, pero se podría implementar, incluso que fuera anónimo a fin de tener la confianza de plantear los puntos de vista que muchas veces no se toman en cuenta o no son expresados.
- ✓ Reuniones sociales, también los docentes y directivo requieren llevar a cabo este tipo de reuniones en dónde podrían afianzar lazos de confianza y comunicación, podríamos comprender también el actuar de cada persona conociendo un poco más de su aspecto personal.

#### Comunicación horizontal

Este intercambio de mensajes que se dan entre docentes, por tener el mismo nivel de autoridad y responsabilidad en la organización la valoramos con tres indicadores que nos arrojan que puede haber coordinación en la realización de tareas en equipo; algunas dificultades que se presentan son el factor tiempo, o la falta de acuerdos o intereses. Para la resolución de problemas existe un porcentaje de 85% que considera que se puede realizar en coordinación con el directivo, porque somos equipo, porque concierne a todos y se realiza de manera propositiva, el resto considera que solo algunas veces porque depende del problema o del estado de ánimo del directivo y falta de confianza.

Ello deriva en la participación del docente cuando tiene alguna información importante compartir, el 85% lo hace justificando que es importante compartir sus conocimientos para enriquecer al equipo de trabajo y el resto no siente la confianza de expresarse.

Los docentes pueden escucharse y ser escuchados, pero no se logra que el 100% de ellos se sientan en la confianza con sus compañeros docentes, cuestión que también obstaculiza la comunicación y trabajo colaborativo.

Otro indicador para este tipo de comunicación es el referente a la solución de conflictos y los resultados nos arrojan que se resuelven en un 60% en conjunto, el resto menciona que no siempre lo hacen en equipo y que prefieren realizarlo de manera individual.

### **5.2.2 Comunicación informal**

#### Comunicación diagonal

La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía. La comunicación con las personas de otros niveles dentro de la organización, en este caso la supervisora escolar y el asesor técnico pedagógico; en cuanto a la supervisora es una figura presente en algunas actividades a nivel comunidad escolar, y solo se tiene comunicación con ella cuando es necesario, durante las juntas de Consejo Técnico da sus aportaciones para la mejora escolar.

En cuanto a la comunicación con el asesor técnico pedagógico también existe comunicación para resolver dudas y acompañamiento sobre todo en primer y segundo grado, pues lleva un seguimiento a los alumnos con rezago.

Las comunicaciones diagonales permiten a los docentes con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal debería permitir al directivo vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso. Cuestión que pocas ocasiones ocurre y es un área de oportunidad para lograr la mejora continua pues se tiene un porcentaje de 73%.

### 5.2.3 Comunicación a distancia

Valorando este ciclo escolar en donde el aprendizaje de toda la comunidad escolar fue a distancia es importante valorar sus logros y dificultades; la comunicación existente por medios digitales se considera que solo incremento lo necesario en comparación con la comunicación de manera presencial, pues con los cambios que se generan se tiene que ir comunicando con los docentes, también para tomar acuerdos con padres de familia.

La utilización de medios digitales para el 60% fue fácil adaptarse y utilizar los medios digitales, pues los consideran intuitivos y que facilitan la comunicación, el 40% tuvo algunas dificultades para desarrollar estas habilidades, pero están en proceso de adquirirlas.

Estas estrategias de comunicación se consideran adecuadas con un 90% la comunicación ha resultado práctica y optimiza tiempos, aun así se considera que existen otras mejores, cabe señalar que se utilizó el whatsapp y Meet.

#### Barreras para la comunicación

Se consideraron algunas barreras que dificultan la comunicación en cuanto a la efectividad se considera que las indicaciones del directivo son comprensibles la mayor parte del tiempo, así como el lenguaje que es claro la mayor parte del tiempo; suele presentarse una dificultad cuando la comunicación se realiza en cascada, pues no siempre la información llega tal cual como la quiso decir el directivo.

Se considera que no siempre se puede externar la participación de manera espontánea, reafirmamos que hace falta la confianza en algunos docentes, lo mismo pasa con la percepción se siente que los compañeros algunas veces no comprenden lo que quieren decir unos con otros, por cuestiones de seguridad y confianza al externar sus opiniones o ideas.

En cuanto a los problemas técnicos no se ven afectados, pues la mayoría, 87% cuentan con los dispositivos necesarios para la comunicación y no tiene problemas con el internet.

Para hacer el cierre del apartado presento este cuadro de concentrado de resultados en el que se puede valorar los porcentajes por indicador, variable, dimensión y concepto.

CONCEPTO: Comunicación organizacional **70%**

DIMENSIÓN	VARIABLE	INDICADORES
Comunicación formal <b>68%</b>	Comunicación descendente <b>64%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrucciones laborales 77%</li> <li>● Exposición razonada de los trabajos 77%</li> <li>● Procedimientos y prácticas 60%</li> <li>● Feedback 53%</li> <li>● Adoctrinamiento de objetivos 53%</li> </ul>
	Comunicación ascendente <b>69%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Receptibilidad del ambiente 70%</li> <li>● Aceptación de las decisiones tomadas 70%</li> <li>● Proporciona el feedback en la comprensión 55%</li> <li>● Presentación de ideas valiosas 80%</li> </ul>
	Comunicación horizontal <b>76%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinación de la tarea 75%</li> <li>● Resolución de problemas 85%</li> <li>● Participación en la información 85%</li> <li>● Resolución de conflictos 60%</li> </ul>
Comunicación informal <b>73%</b>	Comunicación diagonal <b>73%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización</li> <li>● Asesor técnico pedagógico 85%</li> <li>● Supervisor escolar 60%</li> </ul>
Comunicación contingente <b>70%</b>	Comunicación a distancia <b>67%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicación existente 50%</li> <li>● Utilización de medios digitales 60%</li> <li>● Estrategias de comunicación 90%</li> </ul>
	Barreras de comunicación <b>73%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● De efectividad 77%</li> <li>● Semánticos 67%</li> <li>● Filtración 80%</li> <li>● Percepción 37%</li> <li>● Lenguaje 93%</li> <li>● Técnicos 87%</li> </ul>

# Conclusiones

En este apartado se exponen cada uno de los hallazgos que se observaron derivados de la investigación y los supuestos teóricos que la sustentan; así mismo se dan a conocer sus implicaciones, su aplicación y conclusiones mismas que conllevan a crear una propuesta de aplicación.

Al mismo tiempo podremos dar respuesta a la pregunta ¿Cómo influye la comunicación organizacional en la implementación del trabajo colaborativo en las escuelas primarias? y valorar el objetivo de: Caracterizar la comunicación organizacional y su influencia en la implementación del trabajo colaborativo de la escuela primaria para la mejora continua.

Recordemos que las teorías de la comunicación consideran a la comunicación organizacional como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas; y el trabajo colaborativo es una metodología de enfoque actual y su esencia es que los profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos a cerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant:2006:11)

Considerando algunos elementos clave a tomar en cuenta para trabajar colaborativamente, se considera que en esta escuela:

- Definir un objetivo común en el grupo, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas. Los docentes en esta escuela están a pocos pasos para lograrlo, ya que aún sienten que el directivo es quien toma las decisiones importantes, aunque si responde a las necesidades escolares para la mejora continua, pero es importante que todos los miembros estén convencidos de ello.

- Asumir la responsabilidad individual y compartida para alcanzar los objetivos. Este elemento es verificado tanto por el directivo como por los docentes, todos cumplen con la responsabilidad tanto individual y cuando trabajan en conjunto, y se logran cumplir con los objetivos planteados, los cuales también van dirigidos a mejorar las prácticas en el aula y los aprendizajes con los alumnos.
- Asegurar la participación activa y comprometida de todos los miembros. Este aspecto está en proceso de poder llevarse a cabo, si bien los docentes y directivo muestran participación, no lo hacen todo el tiempo pues hace falta mejorar aspectos mencionados por los docentes como:
  - ✓ Mostrar mayor motivación, que seamos más empáticos
  - ✓ Sistematización en las actividades que se realizan
  - ✓ Mayor comunicación y cero favoritismos
  - ✓ Dinámicas de trabajo grupal y de trabajo en equipo
  - ✓ Quitar la idea de que uno es más importante que otro.
  - ✓ Mayores actividades de convivencia, aunque sea virtual
  - ✓ Que nuestras intervenciones sean más cortas, claras y precisas.
  - ✓ Una comunicación asertiva
  - ✓ Que el director cambie mejore su actitud.
- Promover las relaciones simétricas y recíprocas en el grupo. Las relaciones también requieren fortalecimiento, mayor confianza y comunicación para expresar sus opiniones, vivencias, puntos de vista.
- Desarrollar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica. En este punto se trabajan las interacciones de manera profesional, pues se logra el análisis y reflexión de la práctica profesional de cada miembro de la organización.
- Llevar a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo. Se logran también estos encuentros, aún a la distancia, aunque hace falta, como se

mencionaba mayor participación a la hora de plantear las ideas de cada docente.

Beneficios logrados por trabajar de manera colaborativa en esta escuela.

- Se logra encontrar soluciones a los desafíos que enfrenta la escuela.
- Se genera reflexión que permite unificar estrategias.
- Genera expectativas ante la comunidad escolar
- Se optimiza el uso del tiempo y recursos

Los elementos del trabajo colaborativo en la escuela primaria “Profr. Victoriano González Garzón denotan que:

- ▶ Se requiere afianzar la interdependencia positiva, la cual hace que los miembros de un grupo perciban que el trabajo e implicación de todos sea imprescindible para el éxito del grupo.
- ▶ La responsabilidad individual, requiere que cada docente debe rendir cuentas de forma individual de su nivel de aprendizaje, de acuerdo con los objetivos formativos establecidos por el mismo equipo de trabajo. Los integrantes de la escuela logran ser responsables.
- ▶ La interacción fomentadora cara a cara en donde los grupos deben tener oportunidad de realizar una parte del trabajo en reuniones en las que puedan interactuar cara a cara; se logra realizar aún estando a distancia, aunque este aspecto dificulta la interacción pues los tiempos y espacio son una barrera para que se realice con mayores resultados.
- ▶ Las habilidades interpersonales, son definidas como “un conjunto de destrezas que nos permiten relacionarnos y establecer vínculos estables y efectivos con todo tipo y nivel de personas, así como con

grupos”.(Pacheco:2004) cada docente tiene distintas habilidades que permiten que se realice actividades de forma colaborativa cuando así se requieren, pero aún hace falta fortalecerlas para estar en sincronía y que se realice de manera natural.

- El procesamiento por el grupo “La tarea que se diseña debe prever momentos en los que los grupos reflexionan sobre lo que están haciendo bien y lo que deben mejorar en el futuro como grupo” (Fuentes:2003). Existe la reflexión y análisis al elegir estrategias, o actividades que lleven a una mejora en la escuela, tratando siempre de elegir las mejores y evaluar las propuestas planteadas, así como los resultados.

#### Modelo de dirección

“La tarea de los directivos ha de estar orientada por un proyecto de dirección, entendido como la expresión del grado de autonomía de los centros educativos, y que se plasma en un documento que recoge el conjunto de actividades planificadas que se considera necesario aplicar para un contexto determinado” (Cano:2003:193) y Aktouf nos reafirma el papel directivo para el trabajo colaborativo, es quien fungirá de motor para lograr el equipo de trabajo que se desea, con quien debe de identificarse; por lo que será un punto importante a estudiar en este proyecto.

Es por ello que derivado de la investigación encontramos que al directivo le faltan fortalecer sus cualidades para lograr un mayor acercamiento con los docentes y generar confianza; así como que la retroalimentación que esté de sea constante y siga dirigiéndose con respeto hacia los docentes.

Se requiere establecer instrumentos de seguimiento para valorar los avances en las metas propuestas y lograr el dominio en los ámbitos administrativo, pedagógico y social.

#### Comunicación organizacional

Valorando la comunicación en esta organización, según sus procesos en la posición empírico analistas podemos interpretar que se puede dar en los distintos enfoques según la intención del mensaje, un enfoque mecánico se da en la comunicación descendente, pues se manda el mensaje de forma rígida y lineal a fin de que lleven a cabo las acciones que el directivo requiere. En el enfoque psicológico se valora que los docentes no son congruentes entre lo que piensan y su comportamiento pues las características que reflejan la mayoría de las veces dista de lo que se percibe. El enfoque sistémico nos da la oportunidad de valorar que efectivamente se logra esta comunicación pues la organización funciona como un sistema tomando en cuenta diversos aspectos, sobre todo los culturales y también porque algunas veces suele ser flexible. En el enfoque contingencial en donde la eficacia es el resultado del grado en que una organización pueda adaptar su estructura y su política, hace falta dar el plus para que se logren dar resultados más positivos, esta organización denota que cuando se organizan y logran trabajar en colaboración pueden adaptarse y lograr objetivos y metas.

También descartamos la posición crítica en el enfoque de control estratégico, pues según los resultados no se valora la presencia de este tipo de comunicación, por la forma de emitir los mensajes por parte del directivo.

Y por último en las posiciones interpretativas en el enfoque interpretativo simbólico es más subjetiva y no se realiza siempre pues requiere de reflexionar sobre la construcción de símbolos; así como la comprensión de creencias y valores para entender las prácticas de la comunicación, y como se mencionaba hace falta tener esas charlas y reuniones personales para conocerse un poco más y poder interpretar cuando se comunican los miembros de la organización.

## **Propuesta de política pública para el fortalecimiento y /o reforzamiento de la comunicación y trabajo colaborativo**

En definitiva, siempre hay algo que mejorar en la organización para que su funcionamiento sea mejor, que se vislumbre un ambiente cálido, de confianza y comunicación es por ello que a partir de la investigación realizada y en conjunto con las bases teóricas plasmadas se propone lo siguiente:

- Introducir interdependencia positiva cuando la carga de trabajo asignada al equipo es tal que, si alguno de los miembros del grupo no hace su parte, el resto de los miembros de grupo no tienen tiempo suficiente para realizar el trabajo que ha dejado de hacer el compañero.
- Otra forma de introducir interdependencia positiva es utilizar la asignación de roles. Es decir, cada miembro del grupo realiza una tarea específica diferente de la del resto de los compañeros, sin la cual no es posible completar el trabajo.
- Mejorar el nivel de responsabilidad personal y social utilizando los niveles de Hellison (2011).
- Realizar autoevaluaciones respondiendo a la pregunta de si el docente podrá afrontar las necesidades de aprendizaje, evaluando sus aptitudes verbales, su capacidad, razonamiento y su índice de aprendizaje.
- Valorar si el docente se encuentra seguro y cómodo en su puesto de trabajo y si encajará en la escuela. En el análisis se incluye la evaluación de habilidades como la energía, independencia, asertividad, determinación, objetividad, capacidad de adaptación, sociabilidad o manejabilidad.
- Los intereses. Analiza si el docente se sentirá motivado al incorporarse a su empleo, y si verá satisfechas sus aspiraciones y expectativas en el puesto de trabajo.
- Realizar una evaluación de las actividades realizadas a nivel escuela

- Tomar en cuenta las propuestas novedosas de trabajo de cada miembro de la organización las cuales sean analizadas, siempre en búsqueda de mejora.
- Lograr sistematización en las actividades administrativas, lo que permitirá a los docentes mayor tiempo para dedicarse a lo pedagógico y no saturarse en su horario laboral.
- Incentivar a los docentes en cuanto a participar de manera activa, de tal manera que se logre crear una verdadera red de apoyo en la escuela.

Estos elementos a mejorar pueden ser adecuados en un taller de liderazgo para el personal directivo y un taller de habilidades interpersonales y trabajo colaborativo para docentes.

## Fuentes de consulta

- Aktouf, Omar. (1998) La administración entre tradición y renovación, Artes gráficas univalle, Call 750 (cap. 5 y 6)
- Brison, María Eugenia et.al (2014), “Objetivos de Desarrollo del Milenio. La Cumbre del Milenio y los compromisos internacionales”, PNUD: Buenos Aires
- Cano, Elena (2003) Organización, Calidad y diversidad, La Muralla, Madrid 227, 125-225
- Castro Porcayo, David (2017), “La influencia de los organismos internacionales en las políticas públicas educativas en México (1970-2012)”, en Congreso Nacional de Investigación Educativa, COMIE, San Luis Potosí, México.
- Codd, Jhon (1989) “El administrador como gestor en Bates, R. Teoría crítica de la administración educativa, Universidad de Valencia, 205,133-152
- Clacso (2017), “Los organismos internacionales y las Políticas Educativas” en *Influencia de los organismos internacionales en las políticas educativas ¿Sólo hay intervención cuando hay consentimiento?*, CLACSO, Buenos Aires, Argentina. pp.19-35
- Collado (2017) “Panorama del sistema educativo mexicano Claudia 5 desde la perspectiva de las políticas públicas”. Innovación Educativa vol. 17 número 74 mayo-agosto 2017
- Delors, Jacques. et. al (1996), “La educación encierra un tesoro” en Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, Santillana-UNESCO: Washington.
- Declaración Mundial sobre la Educación para todos (1990), en Conferencia Mundial sobre la Educación para Todos, Jomtien Tailandia, del 5 al 9 de marzo de 1990: Nueva York.
- De Gaulejac Vincent (s/f.) Critica de los fundamentos de la ideología de la gestión, 1-21
- De la Rosa Albuquerque Ayuzabet y Julio César Contreras Manrique (2013). “Organizaciones políticas públicas. Elementos para trabajar una perspectiva organizacional de las políticas públicas”. En De la Rosa Albuquerque Ayuzabet y Julio César Contreras Manrique (coords). Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales. Fontamara, México pp 13-56

- Fernández Enguita, Mariano y Marta Gutiérrez (2005). Organización escolar, profesión docente y entorno comunitario, Universidad Internacional de Andalucía, AKAL, Madrid pp129-165
  
- Gómez Collado Martha E. (2017) “Panorama del sistema educativo mexicano desde la perspectiva de las políticas públicas. Revista Innovación Educativa, ISSN: 1665-2673 vol. 17 núm. 74 mayo-agosto.
  
- González, González María Teresa (2003). Organización y gestión de centros escolares. Dimensiones y procesos. Pearsons Education, Madrid.
  
- Hall Richard H. (1996). Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, Pearson Education, México.
  
- Iniciativa Mundial. La educación, ante todo. Una Iniciativa del Secretario General de las Naciones Unidas. (2012), ONU: Nueva York.
  
- “Objetivos, enfoques estratégicos, metas e indicadores” (2016) en Educación 2030. Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, ONU, PNUD, ACNUR, UNICEF, Banco Mundial: República de Corea. pp. 29-50
  
- Ornelas Carlos (2008). Poder, política y pupitres. Critica al nuevo federalismo educativo, siglo XXI, Editores México pp 219-248
  
- Ortega Muñoz Manuel Aprendizajes(2017). En Consejo Técnico Escolar: Voces Docentes Hacia Una Efectiva Gestión Educativa. Congreso Nacional de Investigación Educativa XIV. Universidad Pedagógica De Durango pp. 1-10
  
- Pérez Gómez Ángel (2004). La cultura escolar en la sociedad neoliberal, Morata, Madrid, p. 147-179
  
- Piña Osorio Juan Manuel (2007). Prácticas y representaciones en educación superior, México. UNAM IISUE.
  
- Rajimon, John. (2009) “Hacia un nuevo paradigma de la administración de la educación” en *Visión de Futuro*, N°2, Volumen No. 12, julio-diciembre. Argentina

- Rodríguez M. Darío. (2005). Diagnóstico organizacional, Alfaomega, México. P. 35-69
- Sabiron, Sierra Fernando (1999) Organizaciones escolares, Mira Editores, Zaragoza, 434 p. 59-378
- “Significado y alcance de las metas educativas: ¿Hacia dónde queremos ir juntos?” (2010) en 2021 Metas Educativas. La educación que queremos para la generación en los bicentenarios, CEPAL, OEI: Madrid. p. 33-47.
- Torres Santomé, Jurjo (2009) “Obviando el debate sobre la cultura en el sistema educativo. Como ser competentes sin conocimientos” en Gimeno Sacristán, José, educar por competencias, ¿Qué hay de nuevo?, Morata, Madrid, p. 143-175.
- Watkins, Peter (1989) “El administrador como gestor en Bates, R. Teoría crítica de la administración educativa, Universidad de Valencia, 205 p. 113-132
- Zorrilla Margarita y Barba Bonifacio. 2008. “Reforma Educativa en México. Descentralización y nuevos actores. Revista electrónica sinéctica, núm. 30 pp1-30.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Almudena Moreno Mínguez y Carolina Suárez Hernán (2010) Espéculo. Revista de estudios literarios. Universidad Complutense de Madrid <http://www.ucm.es/info/especulo/numero43/covirtual.html>
- Carbajal Andrés. (2010) Interculturalidad, mediación y trabajo en equipo. Colección sociocultural. Narcea s.a. ediciones Madrid. España <https://books.google.com.mx/books?id=UPyfLiEHfRUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Cuadrado Santolaria, R., Pérez Batlle, M., & Valero García, M. (2014). Controles de trabajo en grupo para mejorar la interdependencia positiva. Text en actes de congrés, Universidad de Oviedo. Escuela de Ingeniería Informática. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2099/15399>

- Espinoza Orozco Judith Antonia, Helen María Espinoza Orozco. (2016) Incidencia del liderazgo del equipo de dirección en las funciones Administrativas y Pedagógicas de la “Escuela Los Moncadas” en el turno matutino, Departamento de Masaya, Municipio de La Concepción, durante el II semestre del año 2016. Nicaragua

- Extremera Pacheco, Natalio Y Fernández Berrocal, Pablo (2004). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. *Clínica y Salud*, 15 (2), 117-137. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180617822001>
- Fernández-Río Javier (2014) Aportaciones del Modelo de Responsabilidad Personal y Social al Aprendizaje Cooperativo IX congreso internacional Malaga Actividades físicas cooperativas 2014 [https://www.researchgate.net/profile/Javier-Fernandez-Rio/publication/263659643\\_Aportaciones\\_del\\_Modelo\\_de\\_Responsabilidad\\_Personal\\_y\\_Social\\_al\\_Aprendizaje\\_Cooperativo/links/00b4953b8f51394b7000000/Aportaciones-del-Modelo-de-Responsabilidad-Personal-y-Social-al-Aprendizaje-Cooperativo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Javier-Fernandez-Rio/publication/263659643_Aportaciones_del_Modelo_de_Responsabilidad_Personal_y_Social_al_Aprendizaje_Cooperativo/links/00b4953b8f51394b7000000/Aportaciones-del-Modelo-de-Responsabilidad-Personal-y-Social-al-Aprendizaje-Cooperativo.pdf)
- Glinz Férez, P. E. (2005). Un acercamiento al trabajo colaborativo. *Revista Iberoamericana De Educación*, 36(7), 1-14. <https://doi.org/10.35362/rie3672927>
- González, R. M., De la Garza, C. H. Y De León, M. E. (2017). Consejos Técnicos Escolares, un espacio de colaboración para evaluar el ejercicio docente en Educación Básica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 19(3), 24-32. <https://doi.org/10.24320/redie.2017.19.3.1272>
- Guijarro Sanz Jesús. "Para aprender y enseñar, siempre el corazón abierto". Trabajo colaborativo y aprendizaje colaborativo <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento/trabajo-colaborativo-y-aprendizaje-colaborativo-2>
- Guillén Ojeda, Griselda y Espinosa Velázquez, Susana (2014). En busca de los desenredos de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505011>
- Hernández Fernández Jimena. La "nueva escuela mexicana", ¿una "cuarta transformación" en materia educativa? *Revista Nexos*. <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1807>
- INEE (2019). La educación obligatoria en México. Informe 2019. México: INEE.
- Johnson, D; Johnson R y Holubec, E, (1999) Los nuevos círculos del aprendizaje. La cooperación en el aula y la escuela, AIQUE, cap. 4 El

aprendizaje cooperativo formal.  
[http://redes.cepcordoba.org/file.php/29/AEE\\_Johnson.pdf](http://redes.cepcordoba.org/file.php/29/AEE_Johnson.pdf)

- Johnson, David & Johnson, Roger & Holubec, Edythe. (2021). El aprendizaje cooperativo en el aula.  
<http://conexiones.dgire.unam.mx/wp-content/uploads/2017/09/El-aprendizaje-cooperativo-en-el-aula-Johnsons-and-Johnson.pdf>
- Jordán Padrón Marena (2011) Universidad De Ciencias Médicas Matanzas. Matanzas Revista Médica Electrónica.; 33(4)  
<http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202011/vol4%202011/tema17.htm>
- Lavié Martínez Jose Manuel (2009). El trabajo Colaborativo del profesorado. Un análisis crítico de la cultura organizativa. Comunicación social ediciones y publicaciones. Sevilla  
<https://books.google.com.mx/books?id=D8jZvO5bIFUC&printsec=frontcover&dq=trabajo+colaborativo&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwirnZSajJHrAhVBWs0KHV46DtQQ6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=trabajo%20colaborativo&f=false>
- López Zamora José David. (2016). El trabajo colaborativo en el Consejo Técnico Escolar. Universidad Pedagógica Nacional. Unidad 095, México p. 1-55
- Lucumi Useda, P., & González Castañeda, M. A. (2015). El ambiente digital en la comunicación, la actitud y las estrategias pedagógicas utilizadas por docentes. *Tecné, Episteme y Didaxis: TED*, 37(37).  
<https://doi.org/10.17227/01213814.37ted109.129>
- Martínez Godínez Verónica Laura, (2013). Métodos, técnicas e instrumentos de investigación,.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33109969/Metodos\\_tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_investigacion.pdf?1393701534=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos\\_tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_inves.pdf&Expires=1598754151&Signature=YCuxPR85ebcbGOfT9fhBUymG3psQOmNLkXfxa0J~wTW9toUcCCZzErin0XYSfXOy~37dggRTwzHw2itoVe1Gi9RFg8OzAZ4YfgqNEGjI4SSvx5B8chBf4O2seSqwzyJt1Krxuz3oMSNIVaT~D2-Ps7uP2dZvHy5h1axAn1pLVfCLkmXkZOzzaM~7iq9g9P76UDfp8-kMCN4u18nIFq3YkQyq9bjJX-1aEuyZiXDCwDZaHgOs9ZFXBQBXG24jAiiMGH36Jo82RWO4It~oRJKmkRcHJ5sn5bp9H3EjdReeHk0-83sLYRqf2uV0OaqD102oiuetVC69tVjBNqEwmNXWIQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33109969/Metodos_tecnicas_e_instrumentos_de_investigacion.pdf?1393701534=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodos_tecnicas_e_instrumentos_de_inves.pdf&Expires=1598754151&Signature=YCuxPR85ebcbGOfT9fhBUymG3psQOmNLkXfxa0J~wTW9toUcCCZzErin0XYSfXOy~37dggRTwzHw2itoVe1Gi9RFg8OzAZ4YfgqNEGjI4SSvx5B8chBf4O2seSqwzyJt1Krxuz3oMSNIVaT~D2-Ps7uP2dZvHy5h1axAn1pLVfCLkmXkZOzzaM~7iq9g9P76UDfp8-kMCN4u18nIFq3YkQyq9bjJX-1aEuyZiXDCwDZaHgOs9ZFXBQBXG24jAiiMGH36Jo82RWO4It~oRJKmkRcHJ5sn5bp9H3EjdReeHk0-83sLYRqf2uV0OaqD102oiuetVC69tVjBNqEwmNXWIQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Martínez RizoFelipe. (2017) ¿Hay realmente una catástrofe educativa en México?. Revista Nexos. <https://educacion.nexos.com.mx/?p=477&>
- Marín Villegas, María del Carmen y Pérez, Ana Graciela y Aranguibel Morillo, Yurelis del Valle (2012). Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas. Multiciencias, 12 (), 221-227. [Fecha de Consulta 19 de Abril de 2021]. ISSN: 1317-2255. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109036>
- Mariano Opere Julio (2020) habilidades interpersonales: ¿qué son y cómo detectarlas? <https://blog.grupo-pya.com/habilidades-interpersonales-candidatos-evaluarlas/>
- María Margarita Lucero entre el trabajo colaborativo y el aprendizaje colaborativo Facultad de Ciencias Físico-matemáticas y Naturales
- Montero Mesa Lourdes. (2011) Estudios e investigaciones. El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. revista CEE Participación Educativa, 16, marzo <http://www.altascapacidades.es/insti-internacional/insti-internacional/PDF/revista16.pdf#page=69>
- Muñoz Izquierdo, Carlos (2009) REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 7.4 10-27 Construcción del conocimiento sobre la etiología del rezago educativo y sus implicaciones para la orientación de las políticas públicas: la experiencia de México
- Muñoz Izquierdo Carlos (2005) una apreciación global de los efectos atribuibles a los programas compensatorios\* REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 3, No. 2
- Ornelas, Carlos. (2008). El SNTE, Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón. *Revista mexicana de investigación educativa*, 13(37), 445-469. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662008000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000200008&lng=es&tlng=es).
- Pérez Batlle, Marcos, Valero García, Miguel (2014) Controles de trabajo en grupo para mejorar la interdependencia positiva Texto en actas de congreso, Universidad de Oviedo. Escuela de Ingeniería Informática pp 1-8

- Pozo Pablo. (2016) Enseñanza de programas basados en modelos de responsabilidad personal y social en educación física: una revisión sistemática. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.  
<https://doi.org/10.1177/1356336X16664749>
  
- Rodríguez de Rivera J, MÁ Martínez Martínez (1990 )  
ebuah.uah.es [Organización I: A\) conceptos generales y escuelas, I\) los clásicos, Taylor, Fayol y Weber](https://ebuah.uah.es/xmlui/bitstream/handle/10017/3834/5903342220.pdf?sequence=1&isAllowed=y)  
<https://ebuah.uah.es/xmlui/bitstream/handle/10017/3834/5903342220.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  
- Rubio Barajas Nayeli.( 2017) Discurso Y Realidad En Los Consejos Técnicos Escolares. Congreso Nacional de Investigación Educativa XIV. Universidad Pedagógica Nacional Unidad Torreón p. 1-11
  
- Saladrigas Medina, Hilda (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el x de xxxx de 200x, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
  
- SEP. (2009 ) Organización de los Consejos Técnicos Escolares.  
[https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201909/201909-RSC-XzwTHKFWBI-Organizacion-CTE2019\\_2020VF.pdf](https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201909/201909-RSC-XzwTHKFWBI-Organizacion-CTE2019_2020VF.pdf)
  
- SEP. (2017) Lineamientos para la organización y funcionamiento de los consejos técnicos escolares de educación básica 2017.  
<https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201709/201709-RSC-DU5jnstk2F-LineamientosCTE.pdf>
  
- SEP. (2019) Orientaciones para elaborar El Programa Escolar De Mejora Continua.  
<https://educacionbasica.sep.gob.mx/multimedia/RSC/BASICA/Documento/201908/201908-RSC-jMPI5xCRGJ-OrientacionesPEMCOK.pdf>
  
- SEP. (2019) Buenas prácticas para la nueva escuela mexicana aprendizaje colaborativo en el aula

<http://www.educacionchiapas.gob.mx/nem/Ficha%2001%20Aprendizaje%20colaborativo%20en%20el%20aula.pdf>

- SEP. (2019) Buenas prácticas para la nueva escuela mexicana aprendizaje colaborativo desde la gestión escolar 2019  
[https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/wp-content/uploads/sites/3/2019/12/gestin\\_escolar\\_cimientos\\_3a\\_cte2019\\_20\\_vf.pdf](https://www.tamaulipas.gob.mx/educacion/wp-content/uploads/sites/3/2019/12/gestin_escolar_cimientos_3a_cte2019_20_vf.pdf)
- Siliceo, Alfonso, et. Al. Cultura Organizacional y liderazgo, en el libro de Liderazgo, valores y cultura organizacional, Hacia una organización competitiva, McGraw Hill, Capitulo 4
- Stagnaro Natalia Daniela. El proyecto de intervención. Da Representação <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro-representacao.pdf>
- Trabajo colaborativo: Estrategia clave en la educación de hoy. [http://mailing.uahurtado.cl/cuaderno\\_educacion\\_41/pdf/art\\_trabajo\\_colaborativo.pdf](http://mailing.uahurtado.cl/cuaderno_educacion_41/pdf/art_trabajo_colaborativo.pdf)
- Trabajo Colaborativo. Ministerio de Educación. CPEIP. Chile. 2019. [https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo\\_marzo2019.pdf](https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf)
- Vaillant Denise “Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente” <https://ie.ort.edu.uy/innovaportal/file/48902/1/trabajo-colaborativo-y-nuevos-escenarios-denise-vaillant.pdf>
- Villegas Marin , María del Carmen; Pérez, Ana Graciela; Aranguibel Morillo, Yurelis del Valle (2012) Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas Multiciencias, vol. 12, enero-diciembre, 2012, pp. 221-227 Universidad del Zulia Punto Fijo, Venezuela [Habilidades interpersonales de la comunicación y responsabilidad social en organizaciones educativas \(redalyc.org\)](http://redalyc.org)
- Zorrilla Fierro, Margarita; Pérez Martínez, Guadalupe (2006) Los Directores Escolares frente al Dilema de las Reformas Educativas en el Caso de México REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4, pp. 113-127 Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar Madrid, España

## ANEXOS

### Comunicación Organizacional

Instrucciones: lea cuidadosamente los enunciados y marque la opción que considere, en donde: 3-siempre 2-casi siempre 1-algunas veces 0-nunca.

<b>Comunicación organizacional</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
1. Consideras que el directivo te da instrucciones específicas de lo que tienes que hacer como docente				
2. Consideras que el directivo te explica el porqué de las actividades que tienes que realizar				
3. Consideras que el directivo te dice como hacer tu trabajo, es decir el procedimiento a seguir				
4. Consideras que el directivo te da retroalimentación sobre tu trabajo				
5. Consideras que el directivo asigna los objetivos a seguir				
Indica la respuesta que consideres si, no, algunas veces Contesta ¿Por qué? ¿Qué cambiarías o propones para mejorar? (A-Pregunta abierta)	SI	NO	A	A
6. Consideras que el ambiente que se genera en la institución con directivo y compañeros es agradable				
7. Consideras que el directivo acepta y toma en cuenta tus ideas o propuestas				
8. Consideras que el director proporciona retroalimentación hasta que logras ejecutar satisfactoriamente sus observaciones				
9. Consideras que cuándo socializas tus puntos de vista, tu equipo de trabajo y directivo las consideran valiosas				
10. Consideras que existe coordinación para realizar tareas en colectivo				
11. Consideras que cuándo se presentan situaciones problemáticas en la escuela, puedes resolverlas con apoyo del directivo y de tus compañeros docentes				
12. Consideras participar cuando tienes información importante que es valiosa para todos en la escuela				

13. Consideras que tienes comunicación con tu supervisora escolar				
14. Consideras que existe comunicación con el Asesor Técnico Pedagógico de la zona escolar				
15. Consideras que, a partir del confinamiento, la comunicación con el directivo incremento				
16. Consideras que fácil utilizar los medios digitales para la comunicación				
17. Consideras útiles las herramientas virtuales para comunicarte con tus compañeros docentes				
18. Consideras que las indicaciones del director son comprensibles				
19. Consideras que el lenguaje que utiliza el directivo para dar retroalimentación es claro				
20. Consideras que existe claridad cuando la comunicación se realiza en cascada, es decir, cuando el director manda a decir un mensaje con alguien más				
21. Considera que puede expresar su opinión en cualquier momento				
22. Consideras que algunas veces parece que tus compañeros no comprenden lo que les quieres decir				
23. ¿Cuentas con los dispositivos tecnológicos para la comunicación virtual?				
24. Cuentas con internet y/o plan de datos para mantener la comunicación virtual				

### Trabajo colaborativo

Indica la respuesta que consideres si, no, Contesta ¿Por qué? ¿Qué cambiarías o propones para mejorar?				
<b>Trabajo colaborativo</b>	si	no	A	A
1. Consideras adecuada tu carga laboral				
2. Consideras que participas en las comisiones asignadas				
3. Consideras adecuada tu participación en las comisiones asignadas				
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
4. Consideras que te comprometes con tu trabajo				
5. Consideras que logras compromiso al realizar actividades en equipo				
6. Consideras que participas en actividades en donde se requiere de colaboración				
7. Consideras que apoyas a tus compañeros ante alguna dificultad				
8. Consideras que cuando trabajas en equipo, tomas, o te asignan el papel de líder				
9. Consideras que existe diálogo con tus compañeros docentes				
10. Consideras existe la reflexión ante la toma de decisiones cuando se trabaja en equipo				
11. Consideras que tienes el poder de decisión cuando se realizan actividades en equipo entre docentes				

12. Consideras que escuchas las ideas de tu equipo para luego valorar la más adecuada				
13. Consideras que te molestas fácilmente si no se toman en cuenta tus ideas				
14. Consideras que cumples con las tareas que se te asignan en el trabajo en equipo				
15. Consideras que compartes intereses con tus compañeros docentes				
16. Consideras que al terminar una tarea en equipo valoras tu desempeño personal				
17. Consideras que al terminar una tarea en equipo valoran los resultados grupales				
18. Consideras que, en la escuela, con tus compañeros, eres escuchado				
19. Consideras que te relacionas e interactúas con tus compañeros en las actividades grupales o en equipo				
20. Consideras que se toman decisiones con la participación de todos los docentes				
21. Consideras que compartes experiencias de éxito y/o fracaso con tus compañeros docentes				
22. Consideras que se logran tomar acuerdos ante distintas problemáticas				
23. Consideras que el directivo es quién define los objetivos y metas a alcanzar				
24. Consideras que el directivo te motiva a alcanzar los objetivos y metas planteados				
25. Consideras que, ante alguna dificultad, el directivo puede brindarte apoyo				

26. Consideras que el ambiente de trabajo te genera confianza				
27. Consideras que participas en la elaboración del Plan Estratégico de Mejora Continua				
28. Consideras que el directivo escucha tus ideas, y te sientes confiado de poder expresarte libremente				
	SI	NO	A	A
29. Consideras que, durante el trabajo a distancia, existió colaboración entre los docentes de tu escuela				
30. Consideras que se logró la participación activa de los docentes en las sesiones virtuales de trabajo en equipo				
31. Consideras que cambio la organización de trabajo, entre docentes y directivo, durante el confinamiento				