



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 092, AJUSCO

PROGRAMA EDUCATIVO
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

TÍTULO
CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS

OPCIÓN DE TITULACIÓN
PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

P R E S E N T A:
BRENDA SAMARA SOTO SOTO

ASESORA: DRA. GABRIELA MARGARITA SORIA LÓPEZ

CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE 2024



Ciudad de México a 15 de febrero de 2024.

Ex LEIP (039/2023)

DESIGNACIÓN DE JURADO DE EXAMEN PROFESIONAL

La Coordinación del Área Académica Teoría Pedagógica y Formación Docente, tiene el agrado de comunicarle que a propuesta de la Comisión de Titulación de la Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica, han sido designados SINODALES del Jurado del Examen Profesional de: **BRENDA SAMARA SOTO SOTO**, con número de MATRÍCULA **190924023**, pasante de esta Licenciatura, quien presenta el Proyecto de Desarrollo Educativo titulado: **CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS**, para obtener el título de Licenciado en Educación e Innovación Pedagógica.

Reciba un ejemplar de la misma para su revisión y DICTAMINACIÓN. Se le recuerda que con base al artículo 39 del Reglamento General de Titulación Profesional de Licenciatura, dispone de un plazo no mayor de 20 días hábiles, a partir de la fecha de recibido, para emitir el dictamen por escrito correspondiente.

JURADO	NOMBRE
Presidente (a)	MARÍA DE LA LUZ CARMEN LUGO HIDALGO
Secretaria (o)	GABRIELA MARGARITA SORIA LÓPEZ
Vocal	MARTA MATILDE VERA OLIVERA
Suplente	SHELICK ERIKA GARCÍA GALVÁN

Atentamente
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

DRA. GABRIELA MARGARITA SORIA LÓPEZ
Coordinadora del Programa Educativo
Licenciatura en Educación e Innovación
Pedagógica

NOTA: Oficio revisado y aprobado por el Consejo de la Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica y por la Comisión de Titulación de la Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica.
c.c.p.- Comisión de Titulación.

CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS

Resumen

Las interacciones de los sujetos dentro de una organización determinan los ambientes laborales y la calidad de vida de los individuos; por lo que es preciso propiciar ambientes colaborativos donde exista un ambiente cordial, afectivo y físico que aporte una sana convivencia, el beneficio de la salud mental, el desempeño de las acciones y sobre todo el logro de objetivos en las instituciones. La investigación realizada en este trabajo parte de la autorreflexión, la participación y la experiencia de los sujetos al intervenir en sus espacios como agentes de cambio. Por consiguiente, los resultados muestran que al poner al sujeto en contexto y mostrarle la parte de responsabilidad que le corresponde, reflexione y se convierta en un agente de cambio en su entorno para beneficio de sus ambientes laborales.

PALABRAS CLAVE

Interacciones, Clima laboral y organizacional, Trabajo colaborativo, Participación, Autoconocimiento, Responsabilidad, Comunicación.

REFERENCIA

Soto Soto, Brenda Samara (2024). Construyamos ambientes colaborativos [Tesis de Licenciatura] Universidad Pedagógica Nacional.

FIRMA

Brenda Samara Soto Soto

INDICE	Página
INTRODUCCIÓN	6
I. ANTECEDENTES	14
II. A PROPÓSITO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN	20
III. EL ENFOQUE METODOLÓGICO QUE SUSTENTA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DEL PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS 3.1 Elección, justificación y descripción de la Metodología de diagnóstico y análisis 3.2 Diseño de instrumentos para implementar el diagnóstico del Proyecto de Desarrollo Educativo 3.2.1 Técnicas e instrumentos contemplados	34
IV. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES 4.1 Descripción de los contextos internos y externos en los que se desarrolla la dinámica social donde se hará la propuesta de intervención 4.2 Descripción de los sujetos, sus prácticas y sus vínculos	41
V. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 5.1 Construcción del problema: Descripción de los hallazgos del diagnóstico 5.2 Identificación, delimitación y planteamiento del problema por atender en la propuesta del Proyecto 5.3 Diseño y desarrollo de la propuesta innovadora 5.4 Estrategias y acciones de la propuesta innovadora	50
VI. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN	68
VII. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO 7.1 Implementación, instrumentos y seguimiento 7.2 Resultados de la evaluación	76
VIII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	100
REFERENCIAS	104
ANEXOS	109

FIGURAS	
Figura 1. Concepto de Organización	22
Figura 2. Guía de cuestionario para sujetos administrativo - operativo	38
Figura 3. Estructura de la Institución	43
Figura 4. Imagen del espacio de la Subdirección	45
Figura 5. Imagen de la distribución del mobiliario	51
Figura 6. Conceptos clave generadores de la pregunta problematizadora	60
Figura 7. Desarrollo de conceptos para la propuesta innovadora	63
Figura 8. Trabajo Colaborativo y sus acciones	67
Figura 9. Primer esbozo. Calendarización para implementación y registro de actividades	72
Figura 10. Propuesta. Registro de Actividades de la Estrategia	78
Figura 11. Nueva Propuesta de Registro	78
Figura 12. Evidencia de problemáticas escritas por los sujetos	80
Figura 13. Listado de problemáticas detectadas por los sujetos	82
Figura 14. Evidencia de trabajo del ejercicio de la Rueda de Competencias	84
Figura 15. Retroalimentaciones del ejercicio de la Rueda de Competencias	94

INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra el Proyecto de Desarrollo Educativo “Construyamos Ambientes Colaborativos” diseñado para afrontar una de las problemáticas que a diario se viven en las instituciones públicas mexicanas, en este caso, la presencia de ambientes de trabajo individualistas y hostiles en un organismo descentralizado de Educación Inicial de la Ciudad de México, entre el personal administrativo-operativo.

En la actualidad, una de las realidades que experimentamos como sociedad es que el sujeto no sabe trabajar en equipo y de forma colaborativa. En muchas circunstancias para los sujetos es insufrible tener que colaborar con el otro, no obstante, el ser humano es un individuo social que requiere de la socialización para la integración a la vida social. En ocasiones en esta vida social los sujetos no están acostumbrados a escuchar y dialogar con las ideas del otro; menos aún, a considerar el disenso como oportunidad de diálogo y aprendizaje.

Las instituciones públicas son las más criticadas por su organización vertical, los ambientes oficinescos, los dedazos en los puestos, la mala distribución de actividades o por las funciones mal asignadas. El entorno del sujeto sin duda alguna impacta en la totalidad de su vida como sus prácticas, sus funciones y relaciones entre otras. Observamos que las problemáticas de socialización presentan la fragilidad de los procesos de interacción y comunicación, así como el desenvolvimiento del sujeto.

El sujeto al carecer de habilidades interpersonales como la comunicación, la colaboración, la atención y escucha activa, la confianza, la negociación, la empatía

y el liderazgo; se convierte en generador de ambientes y relaciones negativas que conducen a conflictos y a un bajo rendimiento en las áreas en las que se desenvuelve. Según Goleman (2008) si no tienes empatía y relaciones personales efectivas, no importa lo inteligente que seas, no vas a llegar muy lejos, ya que de las habilidades interpersonales se desarrolla la destreza de liderazgo y el trabajo en equipo.

Frente a esta problemática me parece necesario preguntarnos ¿qué sucede con todo aquello que encierra al sujeto en una individualización y lo lleva a no saber cómo comunicar, interactuar o trabajar con el otro? ¿qué pasa con el empoderamiento y autoconocimiento del individuo, el clima organizacional, el trabajo colaborativo? y ¿qué tan a gusto se sienten los sujetos con lo que hacen? ¿qué sucede con nuestros ambientes laborales? Es interesante detener la mirada en las habilidades interpersonales, de cómo conectar con otros seres humanos ya que esto propicia conductas y actitudes beneficiosas favoreciendo los entornos sociales.

Por lo anterior, el principal propósito de este Proyecto de Desarrollo Educativo (PDE) es presentar la estrategia “Construyamos ambientes colaborativos”, con la finalidad de promover en el sujeto la toma de conciencia, del tipo de participación e interacción que favorecen o impiden ambientes colaborativos y cómo estas relaciones interpersonales son generadoras de los ambientes por parte de los mismos sujetos que los integran.

En la perspectiva de Linares (2017) es necesario promover en las personas la capacidad de aprender de los otros, fomentar la inclusión y conseguir el desempeño

individual y también grupal. Por una parte, se debe lograr la individualización del sujeto, pero al mismo tiempo el sujeto debe estar dispuesto a integrarse grupalmente. Por lo tanto, es necesario crear ambientes colectivos donde las diferencias no sean un obstáculo sino al contrario sirvan para enriquecer las prácticas grupales.

Por ello, los procesos de socialización son de suma importancia para fomentar el desarrollo de las interacciones, el clima organizacional, el trabajo colaborativo y la comunicación entre los sujetos, ya que permiten conformar equipos de trabajo que interactúen de forma positiva para el alcance de objetivos. Enríquez y Calderón (2017) comentan que los empleados satisfechos son una condición de aumento de productividad, rapidez, calidad y servicio al cliente.

Ahora bien, el escenario social que posibilita este trabajo parte del diagnóstico realizado en la institución de la cual formo parte, a partir de la perspectiva de la investigación acción, por el estudio y la intervención que este método permite. Lewin (1946, citado en Abero 2015) señala que la investigación – acción permite la exploración, la actuación y la valoración de los resultados.

El diagnóstico no sólo visibiliza la presencia de un ambiente de trabajo burocrático, hostil e individualista entre el personal de los departamentos, sino también, interacciones poco colaborativas, líneas de trabajo diferentes entre los departamentos y la falta de conciencia del personal de su intervención en el espacio laboral.

Esta problemática no es nada nueva, se viene arrastrando desde hace tiempo. En estas prácticas burocráticas, muchos procesos están ya muy amañados con apadrinamientos, tiranías, monopolios de puestos de jefaturas, etc., por ello, se debe pensar en crear un pensamiento crítico y reflexivo en los sujetos que forman parte de estas instituciones, primeramente, con capacitaciones o talleres de sus deberes y obligaciones como trabajadores. Es una problemática latente y que urge atender.

Los hallazgos anteriores fueron de gran importancia para formular la pregunta problematizadora y desarrollar el diseño de la propuesta innovadora con la finalidad de intervenir en las necesidades y problemáticas de los sujetos. Los conceptos que se retomaron tanto para comprender la problemática, como para diseñar la intervención fueron: clima organizacional, burocracia, conflicto, trabajo colaborativo.

Se adoptaron diversas técnicas e instrumentos en esta perspectiva de investigación – acción. En el desarrollo del diagnóstico se emplearon Los cuestionarios, los registros anecdóticos, las observaciones y el registro como diario de campo con la finalidad de lograr una visión más general de la problemática. De la Lama, et al., (2022) afirman que los instrumentos cualitativos son utilizados en aspectos sociales para lograr una observación más amplia y un análisis profundo, además de estar sujetos a diferentes interpretaciones. Según Oliver (2008, citado en Hernández 2020) los instrumentos cualitativos se emplean para encontrar explicaciones o descripciones reveladoras.

La construcción de los cuestionarios se basó en la recopilación de información sobre las opiniones, los conocimientos, las actitudes y las sugerencias de los sujetos. Las

conversaciones informales fueron utilizadas como charlas espontáneas implementadas en los tiempos muertos de los sujetos para lograr un mayor acercamiento y apertura de estos. Las observaciones se realizaron durante las acciones diarias de los sujetos en el área laboral. Los registros anecdóticos fueron un instrumento complementario de los anteriores con la finalidad de rescatar incidentes y acontecimientos significativos.

Dentro del diagnóstico de necesidades se desarrolló la descripción de los sujetos, el contexto interno y externo en los que se desarrolla la dinámica social, así como la descripción de sus prácticas y vínculos. Esto con la finalidad de identificar la problemática, delimitar y plantear la propuesta de intervención; se partió del concepto del clima laboral y organizacional de la institución, tomando como referencia las áreas de mejora como: el autoconocimiento del sujeto (capacidades y habilidades), el reconocimiento del otro, la participación, la comunicación democrática y el trabajo colaborativo.

Finalmente, el diseño de la estrategia de intervención se implementó en una serie de sesiones cortas debido a las restricciones de espacio, a las limitantes de tiempo para desarrollar las intervenciones en el espacio, así como el viraje de nuestros sujetos de estudio. En los anexos (*Cuestionarios de Google a Mandos Medios*) podemos encontrar que los primeros cuestionarios estaban dirigidas al liderazgo del personal en jefatura. Cabe mencionar que el uso de estos cuestionarios de Google se utilizó con la finalidad de la practicidad y el anonimato de los sujetos.

Es relevante destacar, que, de primera instancia se había seleccionado al personal de mandos medios, es decir, los sujetos en jefatura. De acuerdo con el primer

acercamiento de investigación, se partiría del liderazgo que estos ejercen en sus áreas para generar un clima organizacional donde se promueva el trabajo colaborativo. Sin embargo, dadas las circunstancias del tiempo, el espacio y los permisos para llegar a estos puestos, se tomó la decisión de encaminar la investigación hacia el personal administrativo-operativo directamente

Las sesiones estuvieron pensadas para contribuir a la toma de conciencia del personal administrativo-operativo de una institución pública gubernamental de nivel de Educación Inicial, partiendo de los modos de interactuar y comunicar en el espacio laboral; así como el impacto que tiene el sujeto y sus acciones en todos los contextos de su vida.

La serie de actividades propuestas se desarrollaron con la intención de realizar un recorrido en el propio sujeto, partiendo de la detección de la problemática que vivencian, para después pasar por el autoconocimiento, reconocer el tipo de participación que desempeñan en sus ambientes laborales, así como el tipo de comunicación que requieren en sus ambientes donde esté presente el respeto, la escucha activa; etc. para finalmente cerrar con una articulación de los conceptos vistos durante las actividades y lograr una retroalimentación.

Este documento se ha organizado de la siguiente manera: en el primer capítulo se presentan los “Antecedentes” de la problemática en una breve reseña sobre las organizaciones verticales, el tipo de colaboraciones, las interconexiones e interacciones de los sujetos; así como la mención de algunas experiencias relacionadas con el trabajo colaborativo y el entorno.

En el segundo capítulo, “A propósito de las organizaciones y su evolución”, se desarrolla el origen y establecimiento de las organizaciones y todo lo que compete a ellas como: el clima organizacional, la burocracia, el conflicto, el trabajo colaborativo, entre otras.

En el tercer capítulo encontramos la “Metodología” utilizada de la investigación acción basada en el uso del paradigma naturalista y cualitativo, ya que brinda la posibilidad de abordar múltiples realidades y construir conocimientos exploratorios, abiertos y flexibles para la contribución de la teoría y la práctica. En el cuarto capítulo encontramos el “Diagnóstico de necesidades”, donde se presenta el panorama general de los sujetos, el contexto y sus prácticas.

En el quinto capítulo, la “Identificación del problema” que muestra la descripción de los hallazgos del diagnóstico y el planteamiento de la pregunta problematizadora: ¿Cómo lograr a través del autoconocimiento personal un cambio hacia el trabajo colaborativo en el personal administrativo-operativo de una institución pública y así generar un ambiente laboral favorable? para el desarrollo del diseño de la propuesta innovadora; así como las estrategias y acciones.

En el sexto capítulo, “Diseño de la estrategia de intervención” se exponen las actividades a implementar, al igual que su descripción y desarrollo, así como los tiempos. Entre las actividades se encuentran: “Construcción de solución colectiva”, enfocada hacia el aprendizaje del trabajo colaborativo, el tipo de participación, y la solución de problemas; “Autoconocimiento”, encauzada hacia la observación, la detección de competencias y las áreas de mejora del sujeto; “Juego de roles”, orientada hacia cierto tipos de habilidades socioemocionales como la empatía, la

participación y la diferencia; “Comunicación democrática”, dirigida hacia el concepto de comunicación y la comunicación democrática y por último con la actividad de “Articulación y cierre” con el propósito de generar la reflexión final de los sujetos.

En el séptimo capítulo, “Implementación y seguimiento” se muestra el desarrollo de la estrategia junto con las observaciones, las reflexiones y el análisis de cada actividad, así como los resultados y sus comparativas. Para finalmente terminar con el capítulo ocho, “Conclusiones y reflexiones” sobre la intervención de todo sujeto perteneciente a un grupo es responsable del desarrollo de su Clima Laboral Organizacional.

I. ANTECEDENTES

Actualmente las instituciones se enfrentan a la necesidad de una adaptación continua y a la aparición de nuevas formas de organización flexible que responda a las necesidades de su medio. Por lo tanto, se requiere plantear nuevos paradigmas que transformen los modelos tradicionales. De acuerdo con Deloitte (2020) para evolucionar, las organizaciones deben tomar decisiones más allá del propósito, los procesos, los programas y las estructuras para tomar como pieza central la organización de las personas.

Ahora bien, las instituciones públicas se encuentran inmersas en organizaciones verticales, donde está presente un centro de dirección, la jerarquía es vertical, las interacciones son de superior a subordinados, las decisiones son tomadas por los primeros niveles de organización, las recompensas son individuales y la permanencia de la estructura es relativamente fija. Con el paso del tiempo se ha hecho evidente que los modelos verticales y jerárquicos han dejado de ser funcionales. Por esta razón se requieren nuevas formas de organización donde prevalezca la colaboración, las interconexiones e interacciones a nivel horizontal.

Todas estas características se han desarrollado a partir de la década de los setenta en el área de administración, con la intención de dejar atrás los paradigmas organizacionales tradicionales y abrir nuevas organizaciones sustentadas en el capital humano. Según Echeverría (2016) la mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, siempre y cuando se les ofrezca un ambiente adecuado dentro de un marco de respeto, reconocimiento del esfuerzo y de los resultados, así como la retroalimentación de sus áreas de mejora.

En las formas de organización están presentes las interacciones de los sujetos, lo que se refleja en los ambientes de trabajo, y por ende en el clima organizacional de las instituciones. Ahora bien, el clima organizacional es todo aquello que se percibe en el espacio de trabajo, al igual que de algunas de las variables que impactan de manera negativa y que son cuestión de nuestra investigación en la presencia de problemáticas entre colegas o superiores, la desigualdad en el trato, las condiciones del espacio, entre otras; siendo estas un factor que afecta en el rendimiento de los sujetos. Sin embargo, no perdamos de vista que los mismos sujetos son creadores de estos ambientes debido a sus acciones e intervenciones.

Según Fierro, Martínez y Ortiz (2018) en la década de los noventa aparecen nuevos términos como: la gestión de redes, la nueva gestión pública y la gestión pública colaborativa, quienes definen esta última, basados en O'Leary y Vij (2012) y McGuire (2006), como:

La gestión pública colaborativa es un proceso gubernamental que opera de manera multi-organizacional a fin de atender problemas que no pueden ser resueltos por organizaciones individuales, ni a través de burocracias tradicionales, basada en una colaboración de reciprocidad y en relaciones multisectoriales y de multiactor (p.3).

De acuerdo con Fierro, et al., (2018) el entorno ha dado pauta a que las organizaciones trabajen de manera colaborativa, donde impere el compromiso de los empleados para lograr la estabilidad organizacional. Sin embargo, para que exista este compromiso, los sujetos deben encontrarse en un contexto donde hallen conexión y se identifiquen.

Cabe destacar que son pocas las investigaciones sobre el clima organizacional y el trabajo colaborativo en las instituciones públicas. Existe contenido enfocado en la administración educativa de las experiencias de los centros de maestros y los consejos técnicos escolares, además se hallan experiencias de instituciones privadas, así como experiencias de otros países.

A continuación, se presentan tres experiencias: una experiencia internacional relacionada con la formación docente en España, la segunda es una experiencia de emprendimiento social de una asociación internacional de Viena y la tercera es una experiencia de trabajo de BBVA, todas están relacionadas con el trabajo colaborativo y su modo de funcionamiento.

En la Universidad del País Vasco en España se implementa un tipo de modelo pedagógico con los alumnos, basado en un pensamiento crítico con el objetivo de favorecer el aprendizaje de los estudiantes que junto con la colaboración entre docentes forman comunidades de aprendizaje y transforman realidades. En esta experiencia intervienen los estudiantes y los profesores, así como los medios para promover un espacio donde esté presente el diálogo, el intercambio entre docentes, la discusión y la retroalimentación que permitan el aprendizaje entre pares (MEJOREDU, 2023).

En la experiencia del emprendimiento social en Viena, se desarrolla en un centro internacional de cultura contemporánea dedicado a la producción y a la difusión de actividades culturales y artísticas. Este centro está compuesto por emprendedores, activistas, creativos y profesionales que comparten el objetivo de mejorar la sociedad a través de proyectos colaborativos. Esta red permite a sus miembros

crear contactos, sinergias y facilitar una conexión mundial, además de obtener información relevante acerca del emprendimiento, los startups, la innovación, entre otros temas (SantaMaría y Carbajo, 2023).

Por otra parte, tenemos la experiencia de BBVA que está orientada para potenciar el trabajo colaborativo hacia las necesidades de los perfiles de los sujetos, enfocándose en el entorno físico y su confort, la predisposición y el estado de ánimo de los sujetos, la tecnología en la forma de cómo trabajamos, nos comunicamos y relacionamos; y la cultura corporativa desde una visión compartida para crear espacios para colaborar y convivir (OPENMINDBBVA, 2014).

De cada una de estas experiencias es importante retomar cada una de las acciones que fomentan el trabajo colaborativo y crean espacios propicios para el aprendizaje; además de todas las acciones que intervienen en los espacios de los sujetos para la para la creación de ambientes y climas laborales armónicos.

Pór (1995) propone el concepto de la inteligencia colectiva y lo define como la capacidad de las comunidades humanas de evolucionar hacia un orden de una complejidad y armonía mayor, tanto por medio de mecanismos de innovación, como la diferenciación e integración, la competencia y la colaboración. De acuerdo con este concepto el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones, dado que el conocimiento es el impulsor de todas las tecnologías nacientes. Por consiguiente, la colaboración es la clave para que el conocimiento que se encuentra en alguien adquiera valor añadido al ser procesado por otros, siendo esto el fundamento del trabajo colaborativo.

Pór (1995) comenta que el futuro de las sociedades residirá en la forma en que se organizan para aprender, adquirir conocimientos y habilidades por parte de todos los participantes. Rojas (2018) considera que la inteligencia colectiva se base en la habilidad de la colaboración de los grandes grupos de personas, comunidades, regiones o ciudades con la intención de que se nutran las maneras de pensar y actuar para un mejor resultado de la suma de todas las partes, de forma que a través de las redes de colaboración se favorezca el enfoque de innovación en los entornos de las administraciones públicas.

Un ambiente de trabajo favorable genera armonía en los espacios y en los sujetos forjando el logro de los objetivos de trabajo de las instituciones. Por consiguiente, un clima organizacional se determina por la calidad de vida dentro de una organización. Ghiselli (2000, citado en Enríquez y Calderón 2017) comenta que el desempeño de los sujetos está influenciado por la motivación, habilidades, rasgos personales, la claridad y la aceptación del rol, así como las oportunidades para realizarse.

Las interacciones de los sujetos son importantes ya que son el reflejo del clima organizacional y el ambiente de trabajo de las instituciones. De acuerdo con Calle y Cedeño (2022) el conjunto de características propias de una organización interviene en el comportamiento de sus miembros, reflejadas en la estructura organizacional, el clima laboral, el liderazgo y las metas. El clima laboral es de suma importancia para el desempeño de los sujetos, en esta intervención vemos reflejado en las problemáticas la solicitud de ambientes cordiales, el trabajo en equipo, la comunicación; entre otras.

La satisfacción o insatisfacción del personal administrativo-operativo de la institución surge del clima organizacional y de todas aquellas interacciones que se gestan en el espacio. Calle, et al., (2022) señalan que el clima laboral debe ser un ambiente cordial, afectivo y físico, ya que influye en el día a día, en el desempeño de las acciones y en la satisfacción de los trabajadores. Según Kaplan y David (2000, citado en Enríquez y Calderón, 2017) los empleados satisfechos son una condición de aumento de productividad, rapidez, calidad y servicio al cliente.

II. A PROPÓSITO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU EVOLUCIÓN

A través del tiempo, los sujetos se han organizado en grupos, con la finalidad de crear una estructura social formal que permita definir roles y gestionar actividades para el funcionamiento de estos, además de crear identidad y pertenencia entre los sujetos para cohesionar o imponerse a otros intereses. El dualismo sujeto-organización y sujeto-sujeto son actores generadores de interacciones con intereses propios y colectivos donde está presente el sentir y el pensar de estos.

El hecho de que esté presente una forma de organización en las sociedades asegura el mantenimiento de éstas, debido a que sus prácticas guían su realidad para el logro de objetivos e intereses. En la evolución de las grandes comunidades, la organización simboliza un modelo de poder, que de acuerdo con el grado de jerarquía representaba una forma de dominación.

El origen de la organización se remonta a la época de las pirámides, imperios y la formación de ejércitos, vistas como organizaciones primitivas formales. Desde entonces, encontramos la división de las tareas en el trabajo que consistía en la distribución de actividades individuales entre los sujetos especializados, basándose en un sistema de motivos, fines y medios.

El concepto de organización a pesar de ser una concepción social también forma parte de los estudios de la administración. Barba (2013) define que la organización es vista desde tres campos de conocimiento: administración, teoría de la organización y los estudios organizacionales. La que nos ocupa en esta investigación, de acuerdo con nuestro paradigma a transformar y el enfoque social,

son los estudios organizacionales que se enfocan en la organización como una construcción empírica del sujeto, tomando a la organización como instrumento de la persona y conformando un nuevo paradigma de estructuración.

Los estudios organizacionales se han extendido a una amplia gama de grupos por su carácter analítico explicativo con el propósito de reconocer las particularidades de cada institución, su naturaleza y las dinámicas de cada grupo de acuerdo con sus prácticas para establecer un espacio armónico y funcional. La organización es el escenario de múltiples actores con intereses propios donde se cruzan distintas lógicas de acción, está presente el conflicto, las relaciones interpersonales, la comunicación, el desarrollo del talento humano de las personas, la satisfacción laboral, así como todas aquellas interacciones de los sujetos que reflejan la relación que existe entre sujeto y objeto. En la Figura 1. *Concepto de Organización*, se muestra el desarrollo de la idea.

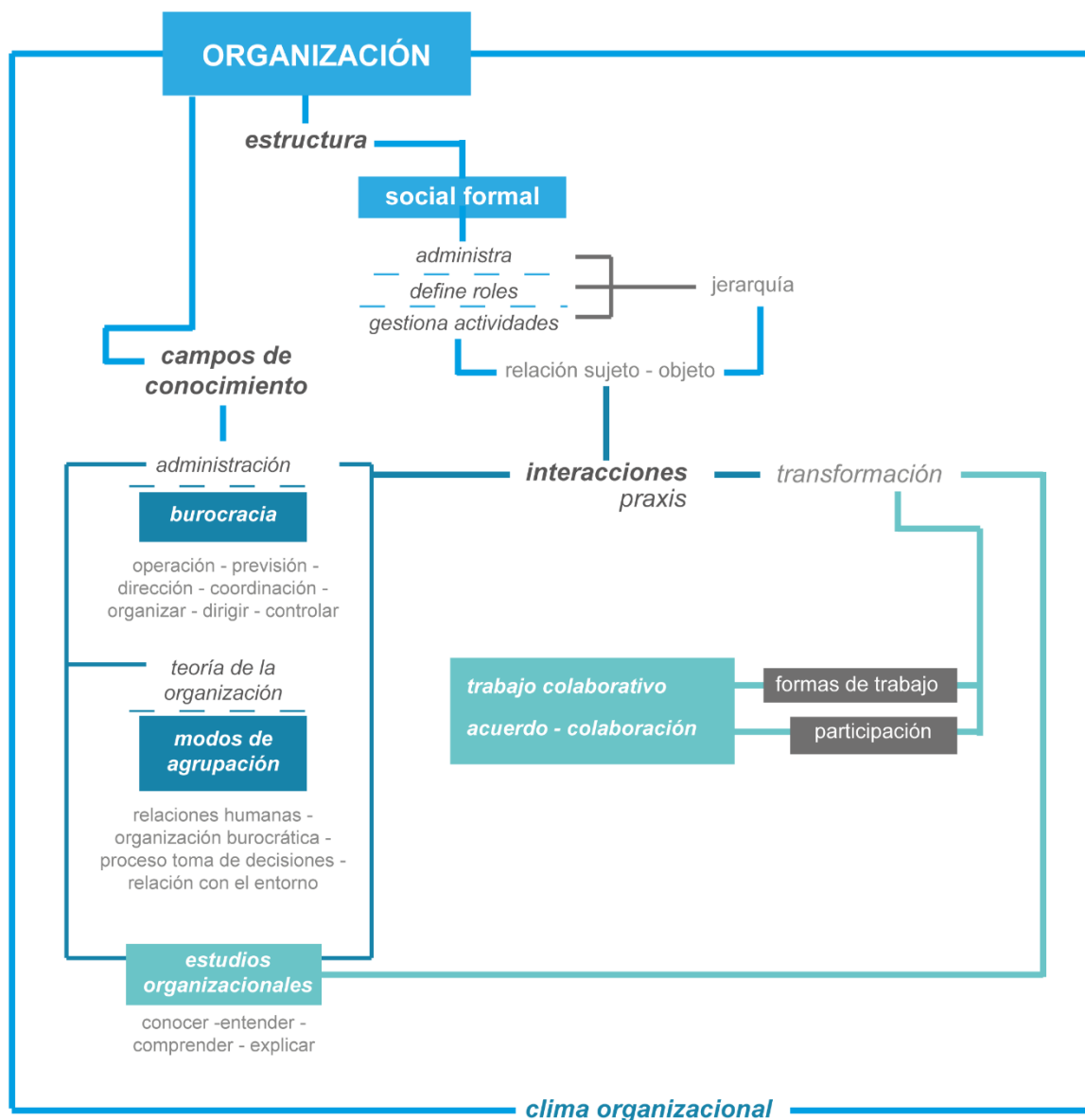


Figura 1
Concepto de Organización

Nota. Elaboración propia basado de Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y Estrategia*. 44, 139-151.

Max Weber (1969) es pionero de las categorías de los ordenamientos sociales, sus contribuciones han sido fundamentales en las teorías y modelos de organización, ya que asocia el pensamiento administrativo con la mecanización y relaciona el funcionamiento de una organización como una máquina mecanizada, predecible y con precisión.

El espacio donde se desarrolla el proyecto de intervención (PDE) está situado en un ambiente burocrático, donde convergen sujetos con distintas formas de interactuar ya sean de manera individual o colectivas. La burocracia es una forma de organización que gestiona, administra y domina con la intención de lograr mayor predictibilidad, orden y precisión en sus procesos.

Weber (1969) sitúa a la burocracia en una categoría de los ordenamientos sociales como un tipo de organización que da estructura jerárquica y clasifica a los sujetos en rangos o niveles, donde cada uno tiene asignadas tareas y responsabilidades, lo cual define y refleja el poder formal de cada individuo, dando como resultado estructuras de poder y patrones de comportamiento. De modo que cada sujeto ocupa un lugar en los espacios donde se desenvuelve, actúa y piensa; desarrollando una actividad donde puede expresar su existencia.

Carl Marx (1964) recalca la intervención activa del sujeto en su entorno y la relación sujeto – objeto, y cómo ésta es objeto de transformación. Destacando la finalidad de una actividad práctica como el trabajo humano:

Al final del proceso de trabajo brota un resultado que antes de comenzar el proceso existía ya en la mente del obrero: es decir, un resultado que

tenía ya existencia ideal. El obrero no se limita a hacer cambiar de forma la materia que le brinda la naturaleza, sino que, al mismo tiempo realiza en ella su fin, fin que él sabe que rige como una ley las modalidades de su actuación y al que tiene que supeditar su voluntad. (p. 130-131).

Por tanto, el hombre crea una relación interna con sus actos, estableciendo una conciencia sobre la realidad objetiva y tomando su lugar en el mundo. De acuerdo con Freire (1972) en la pedagogía del oprimido refiere sobre la presencia de la reflexión y acción de los hombres sobre el mundo para transformarlo. Freire propone permitir adquirir al hombre los instrumentos que hagan posible su transformación, retomando de Marx, la idea de la acción sobre que el mundo da la transformación de la naturaleza y correlativamente la transformación por el trabajo.

La praxis tiene la finalidad de transformación real y objetiva de la naturaleza, la sociedad y el hombre mismo respondiendo a una determinada necesidad. Según Sánchez (2003) el hombre es un ser práctico, transformador o formativo donde la realización requiere del conocimiento de su objeto, de los medios e instrumentos para transformarlo, así como de las condiciones que abran o cierren las posibilidades de su realización.

La actividad práctica de carácter real, objetiva, y material de que el sujeto actúe sobre la materia para su transformación. El objeto material (natural, producto de praxis anterior, humano) cobra vida independientemente de la actividad subjetiva que lo ha creado para satisfacer determinada necesidad humana, dando como resultado una nueva realidad. Marx (1964) subraya el papel activo del sujeto en la

construcción del conocimiento, considerándolo como el resultado de un conjunto de determinaciones sociales, especialmente las relaciones de trabajo y producción.

De forma que estas determinaciones sociales, como las relaciones de trabajo y producción intervienen en el ambiente laboral como el resultado de las prácticas cotidianas y sociales de los sujetos; prácticas cotidianas que replican creencias y actitudes que según Fernández (2008, citado en Gadotti 2008) son creencias y actitudes que a su vez se reproducen en modos de ver y actuar en las sociedades.

Con referente a la teoría de que se reproducen creencias y actitudes en las prácticas sociales, los sujetos pudieran cambiar sus formas de ver y actuar en sus prácticas cotidianas a partir de ser observadores de sus propios actos antes de ver los actos de los otros. De modo que, la conjunción de esos espacios y sus praxis son experiencias mismas que la misma cotidianidad ofrece generando diferentes visiones del mundo y la comprensión de la vida misma entre los sujetos. Freire (1992) nos muestra que las diferentes ideologías pueden coexistir con el respeto mutuo, gracias a la toma de conciencia y el pensamiento crítico del individuo. Sin embargo, se requiere intervenir en los sujetos el desarrollo de sus destrezas y formando individuos reflexivos que ejerzan la práctica de la ética y la responsabilidad propia.

La formación de sujetos con el respeto a los otros, con la capacidad de vivir y de aprender con lo diferente, son factores indispensables para la convivencia humana. Es así como de la presencia propia del ser humano se interviene, transforma e instauro la necesidad de la ética y se impone la responsabilidad. Freire (1996) nos hace reflexionar sobre la realidad social, histórica y cultural que vivimos, y nos invita

a participar y a tomar acción; sobre todo a cuestionarnos ¿qué podemos hacer? y nos invita al pensamiento crítico y curioso. Donde el sujeto tenga conciencia de la parte que ocupa en el mundo, de cómo su presencia construye su entorno y de la responsabilidad que tiene al formar parte de una sociedad.

Las intervenciones y las interacciones que se generan en todas las acciones de praxis tienen una acción política donde la presencia propia del ser humano intercede y convierte los espacios y contextos, estableciendo la necesidad de la ética e imponiendo la responsabilidad en la organización y la dirección de la sociedad. Según Mena (2019) la organización comprende la cultura de la institución donde están presentes diversas prácticas y creencias de los sujetos con una producción simbólica. Estas prácticas y creencias dan como resultado la cultura organizacional, el clima organizacional y el clima laboral.

A continuación, se describen los conceptos encontrados en el espacio de intervención y que son primordiales en el desarrollo del proyecto:

Clima organizacional

El clima organizacional es una ordenación de las características de una organización que interviene en los comportamientos de las personas en su ambiente laboral y en la personalidad de la institución. Hoy en día es un tema importante en las instituciones, ya que un entorno laboral favorable logra un aumento de productividad, impulsa el potencial de los sujetos y la calidad de los servicios, e influye en el comportamiento de los individuos con la posibilidad de mejoramiento en el sentir y en sus conductas; entre otras.

Según Lewin (1951) el clima organizacional está relacionado con el hombre y su medio, donde el comportamiento del individuo es influido por su ambiente psicológico y social en el que se desenvuelve. El ambiente laboral no solamente influye en la productividad sino en la satisfacción del sujeto, haciendo de este una red entre la organización, el clima organizacional, los sujetos y su comportamiento.

García (2009) plantea la definición de clima organizacional como:

La percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (p. 48).

Vesga (2020) concibe al concepto de clima organizacional como un constructo de las organizaciones haciendo alegoría al clima atmosférico, es decir, es un conjunto de características que constituye el ambiente de trabajo que rodea a los individuos, no solamente refiriéndose al contexto sino también como los sujetos lo perciben. Por este motivo comenta que el clima organizacional debiera concebirse desde un constructo psicológico ya que implica la experiencia del individuo siendo una variable resultante de la interacción de la persona con su entorno.

Desde estas perspectivas, las nuevas formas de gestionar el desarrollo llámese académico, laboral, organizacional, etc., requiere de ciertas habilidades como la participación y comunicación democrática de los sujetos para promover un ambiente

de colaboración. Para Blomgren y O'Leary (2011, citado en Fierro, Martínez y Ortiz 2018) la colaboración implica la coparticipación y el logro de objetivos comunes relacionados al individuo y a la institución, considerando la colaboración como reciprocidad.

Por lo tanto, Fierro, et. al. (2018) comentan que, “es probable que los empleados del sector público que sienten que sus objetivos son congruentes con la organización, están dispuestos a esforzarse en su trabajo y a mantener una conexión de apego que pudiera impactar en la gestión pública colaborativa” (p.2).

El concepto de clima organizacional surge de tratar de obtener el equilibrio de los sujetos con el mundo que los rodea. La organización o la institución debe poner especial atención en el capital humano y satisfacer las necesidades mínimas de los sujetos como el sentirse seguro, tener oportunidades de crecer y desarrollarse.

Luthans (2008) habla del comportamiento organizacional positivo como parte de la satisfacción del sujeto en el ambiente laboral. El comportamiento organizacional positivo es un estado psicológico positivo individual que se caracteriza por la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia. La motivación y compromiso son otras de las habilidades que el sujeto debe desarrollar para lograr el comportamiento organizacional positivo.

Si bien parte de la calidad del clima laboral está ligada a la capacidad social y de liderazgo de los directivos, los trabajadores también forman parte de generarlo desde sus interacciones. Algunos de los indicadores del clima organizacional se

encuentran presentes en las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, los retos y la participación, el reconocimiento y el desarrollo.

Burocracia

La palabra burocracia alude a las formas de trabajo de las instituciones gubernamentales y dependencias públicas; está asociada a conceptos como ineficiencia, pereza, papeleo, derroche de medios, etc. Sin embargo, es un modo de organización que establece un orden, a través de la distribución y gestión de procesos de los servidores públicos.

El sociólogo alemán Max Weber (1969) define a una organización mecanicista como burocracia en términos de su estructura jerárquica para la clasificación de los sujetos en rangos o niveles. De modo que los sujetos tienen asignadas tareas y responsabilidades de acuerdo con los procesos prefijados de las acciones de la supervisión jerárquica, de las detalladas reglas y regulaciones.

Peris y Rueda (2013), siguiendo a Weber, consideran que:

La burocracia es, en primer lugar, una organización de carácter formal, cuyas relaciones se establecen a través de normas o reglas legales, escritas y exhaustivas, que contribuyen a definir la estructura. Reglas que hacen más inequívocas y previsibles las relaciones entre superiores y subordinados, definiendo obligaciones y facilitando su control. Al mismo tiempo la definición de los puestos de trabajo, garantizando sus obligaciones y responsabilidades, es una garantía contra la arbitrariedad

y facilita la equidad permitiendo racionalizar las recompensas y retribuciones (p.3).

Desde esta perspectiva, se puede destacar el “carácter impersonal de la burocracia”, esto es, de cómo las personas no se les considera como tales, “sino como ocupantes de cargos y de funciones” (Peris y Rueda, 2013, p. 4) y de “la previsibilidad del comportamiento y la ausencia de incertidumbre sobre la tarea” (Peris y Rueda, 2013, p. 4)

Peris y Rueda (2013) destacan también “elementos perniciosos”¹ que derivan de esta perspectiva de la burocracia. Entre éstas:

- Falta de motivación de los empleados.
- Ausencia de identificación de los objetivos de los miembros de la organización con los objetivos de la empresa.
 - Exceso de papeleo y tendencia a protegerse detrás del cumplimiento de normas y procedimientos.
 - Rigidez en las decisiones y resistencia al cambio.
 - Falta de coordinación por apoyarse ésta, únicamente, en procedimientos formales.
- Trabajo sólo según el reglamento.
- Ineficiencia o pérdida de productividad (p.4).

Parte de la intención de este proyecto de intervención es, precisamente, centrar la atención en el componente individual de los sujetos que integran las organizaciones, de la necesidad de reconocer, potenciar y articular la creatividad individual de los trabajadores en beneficio de éstos y de la institución propia.

¹ Existe un debate alrededor de los “efectos perniciosos” de una burocracia define desde la perspectiva de Max Weber. Algunos autores consideran inadecuado hablar de estos efectos. Para los fines de esta investigación, no desarrollaremos este debate.

Conflicto

Una idea común alrededor de la noción de conflicto es su carácter negativo e indeseable dentro de cualquier organización social.

Gil (2020) comenta que el conflicto no solo conduce a llevar cambios, sino que son útiles para influir en la cultura organizacional, ya que el conflicto enriquece y aumenta la posibilidad de soluciones exitosas. Sun Tzu (2008) en el libro del Arte de la Guerra sostiene: El conflicto es luz y sombra, peligro y oportunidad, estabilidad y cambio, fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y destrucción.

Ballina (2023) comenta que el concepto conflicto varía según la interpretación y sus soluciones parten de las diferencias presentadas para discutir, comprender y llegar a un acuerdo. Los conflictos son negociables y dependerá de los intereses del modelo organizativo de la institución para resolver, siempre y cuando exista una eventual conciliación por alguna de las partes.

Para los fines de este proyecto de intervención se retoma una perspectiva crítica alrededor del conflicto, con la finalidad de visibilizar como un componente inherente a las organizaciones, pero que puede ser gestionado mediante una comunicación democrática y potenciado para generar ambientes de trabajo colaborativo.

Trabajo colaborativo

Conde (2007) comenta que la forma en cómo se organizan los grupos se refleja el tipo de colaboración; ya que, los grupos homogéneos reflejan una colaboración

entre iguales y es relativamente sencillo; el reto está en los grupos heterogéneos donde está presente la diversidad.

El trabajo colaborativo es una realidad a la cual hay que enfrentar con el fortalecimiento de equipos y la creación de comunidades de aprendizaje, donde los sujetos creen un sentimiento de pertenencia y a su vez compartan un aprendizaje individual y colectivo. Según Barrera, et al., (2010) el trabajo colaborativo tiene que ver con la disposición de la gente, el compartir conocimiento y la propia organización; ya que, al compartir e interactuar con los colegas se construyen ambientes de trabajo enriquecedores donde se sustentan las bases de la colaboración.

El trabajo colaborativo depende de las habilidades como la participación, la colaboración, el aprendizaje en conjunto, la toma de decisiones, la organización, así como de las disposiciones éticas de los sujetos para el logro de una meta en común. Se sabe de antemano, que parte del trabajo colaborativo se gestiona por parte de los líderes o jefes de departamento, de ahí mi primer interés de partir mi investigación en estos perfiles o sujetos.

El objetivo del trabajo colaborativo es permitir un apropiado desempeño laboral desde el intercambio de ideas, acciones y participaciones de los sujetos implicados en los procesos de la organización. Bruna, et al., (2022) comentan que el trabajo colaborativo promovido en equipos multidisciplinarios genera entornos creativos y resolución de problemas, de reflexión y crecimiento personal y grupal.

En la actualidad, los entornos laborales suelen ser espacios multidisciplinarios, donde está presente el trabajo en equipo y donde se suscitan espacios para la creatividad, la innovación y el impacto social de las ideas. De acuerdo con Mineduc (2019) “el trabajo colaborativo ocurre en un proceso de co-construcción de conocimiento donde los saberes y las experiencias de los sujetos se retroalimentan, discuten y reformulan, generando nuevas propuestas para la mejora” (p. 3).

Es indispensable en el trabajo colaborativo la comunicación frecuente y fluida, no basta con el hecho de participar o aportar ideas; así como que esté presente en todas las aportaciones la crítica constructiva. En el resultado del trabajo colaborativo debe estar reflejado la cohesión, donde cada sujeto asume una responsabilidad individual para la realización del trabajo. Mineduc (2019) plantea que en el trabajo colaborativo se fomente la reflexión, el debate y se contrastan los diferentes puntos de vista para favorecer la cohesión y la sinergia en el equipo de trabajo.

El trabajo colaborativo es la herramienta para atravesar los viejos paradigmas rígidos y burocráticos, ya que facilita la gestión del talento humano, demanda la interacción entre las personas, reduce la carga laboral, supera dificultades y reconoce que el cambio es un proceso de mejora para la organización. Además, la colaboración es considerada una habilidad interpersonal del siglo XXI representando una clave para el éxito debido al entorno dinámico que genera entre los sujetos; favoreciendo la participación de todos los integrantes.

III. EL ENFOQUE METODOLÓGICO QUE SUSTENTA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO Y DEL PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN Y TRATAMIENTO DE LOS DATOS

El enfoque metodológico es el conjunto de las estrategias, técnicas y herramientas que se utilizan para generar y analizar los datos obtenidos en el diagnóstico. De tal forma que en el desarrollo del diagnóstico y en la obtención de datos es conveniente y necesario el uso de un enfoque metodológico para así concebir y comprender la lógica en la que percibimos los problemas y la forma en que se buscan las respuestas.

Para la elaboración del diagnóstico se empleó el método cualitativo que está relacionado con lo social, la apreciación y lo subjetivo; y empleando como técnica de recolección de datos los cuestionarios en Google, las conversaciones informales, las observaciones y los registros anecdóticos. El método cualitativo es muy común en las ciencias sociales, ya que recurre a la observación y permite recopilar datos basados en la descripción de los hechos de los sujetos para después valorar y reflexionar sobre la experiencia y así desarrollar la investigación. (Fàbregues, 2022)

A través del paradigma naturalista, la metodología cualitativa y la Investigación-Acción se propone intervenir en el espacio de una manera interactiva donde esté presente la autorreflexión de los sujetos y conciban las distintas realidades. Lewin (1946, citado en Abero 2015) señala que la investigación – acción permite la exploración, la actuación y la valoración de los resultados.

3.1 Elección, justificación y descripción de la metodología de diagnóstico y análisis

La investigación cualitativa se utiliza como metodología por la observación de la relación del sujeto-objeto, siendo el procedimiento adecuado para estudiar los contextos cotidianos, y capturar todo lo que está ocurriendo con los sujetos, sus prácticas y su contexto. Además, está orientada a la comprensión de significados y experiencias de los sujetos. Según Sanjuan y Fàbregues (2022) la metodología cualitativa es la comprensión de la realidad sociocultural y del significado que esta tiene para los actores sociales.

De esta manera, el investigador no solamente se nutre de las interpretaciones de los sujetos, sino que recoge y reproduce los significados y experiencias de la realidad de los individuos. Para los fines de este proyecto se retoma como método a la Investigación Acción, considerando que forma parte de la organización como investigador y participante del entorno que se pretende estudiar e intervenir. Para Guzmán (2022) la investigación acción es la manera idónea de generar conocimiento en el trabajo social para ser un potenciador en la transformación desde la intervención y la investigación.

Kurt Lewin (1946, citado en Abero 2015) considera a la investigación-acción como un proceso cíclico de exploración, actuación y valoración de resultados, donde los cambios son más efectivos cuando los miembros de los grupos se implican en los procesos y son los protagonistas de las acciones sociales de sus entornos.

Por lo tanto, la Investigación-Acción integra el conocimiento y la acción para proceder a la práctica (técnicas y recomendaciones), emplea el conocimiento disponible [conocer-actuar], cuestiona la visión instrumental de la práctica como un proceso de selección de acciones para conseguir resultados y acción por parte de los implicados en la práctica que se investiga. De manera que el significado y el valor de lo que se hace sólo se puede transformar en la medida de las acciones del sujeto, con la comprensión de la realidad ¿qué debemos hacer? ¿cómo es posible? ¿qué dificultades existen?, con la suposición de una visión diferente sobre las prácticas sociales y enfrentándose a las limitaciones que se conviertan en objeto de investigación.

Del mismo modo, Abero (2015) señala que para Lawrence Stenhouse (1991) la investigación acción es la realizada dentro del proyecto por parte de los implicados y Elliot (2000) la entiende como el estudio de una situación social que se puede hacer para tratar de mejorar la calidad de la acción. Mientras que, para Carr y Kemmis (1988) la investigación acción es una forma de indagación autorreflexiva que emprenden los participantes en situaciones sociales como un proceso de cambio social que se moviliza. Lo señala como un espiral autorreflexivo: planificación, acción, observación, reflexión.

3.2 Diseño de instrumentos para implementar el diagnóstico del Proyecto de Desarrollo Educativo

El diseño de los instrumentos se fundamentó en que los datos deben ser descriptivos, de manera que, se debe permitir que los datos hablen y estar abiertos a cualquier cosa que emerja para después valorar y reflexionar la experiencia. Los instrumentos utilizados para documentar la realidad se basaron en cuestionarios, registros anecdóticos, observaciones y registro como diario de campo con el fin de obtener información de las relaciones y las interacciones entre los sujetos, así como del espacio mismo y el entorno.

3.2.1 Técnica e instrumentos contemplados

Los instrumentos para documentar la realidad sobre la problemática antes presentada se basan en el uso de los cuestionarios, conversaciones informales, observaciones de participación y registros anecdóticos. Todas estas con el fin de obtener información sobre las relaciones que se dan entre los sujetos involucrados en relación con la problemática. En los anexos (*Técnicas e Instrumentos*) se encuentra el desarrollo de cada instrumento.

Cabe mencionar que la selección de las técnicas de recolección de información está basada en la perspectiva de Sánchez, Fernández y Díaz (2021), ya que son instrumentos que favorecen la inducción analítica, el método comparativo constante, la codificación, la descripción, el análisis de contenido y la triangulación de información, para finalmente proporcionar una mayor profundidad en el tema y obtener una mayor riqueza informativa.

Cuestionarios en Google

Los cuestionarios en Google fueron diseñados con la finalidad de obtener información de los sujetos involucrados, conocer acerca de sus opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias. El medio utilizado fue mediante un formulario en línea, enviado vía correo electrónico para facilitar la distribución y la recopilación de los datos para después analizar e interpretar la información. Este tipo de medio facilita la distribución y la apertura de los sujetos ya que mantiene un tanto el anonimato de los encuestados. En la Figura 2. *Guía de cuestionario para sujetos administrativo – operativo*, se muestra la lista de preguntas:

Cuestionario para administrativo- operativo
Función:
Nivel de estudios:
¿Qué entiendes por liderazgo?
¿Crees que tu jefe sabe liderar? ¿Por qué?
¿Qué es para ti trabajo colaborativo?
¿Crees que implementas el trabajo colaborativo en tus actividades laborales? ¿Por qué?
¿Cómo crees que se lograría un ambiente de trabajo donde todos cooperarán y se alcanzarán los objetivos en tiempo y forma?

Figura 2

Guía de cuestionario para sujetos administrativo – operativo

Nota. Elaboración propia basado en las problemáticas detectadas.

Conversaciones informales

Este tipo de conversaciones son una herramienta flexible donde los sujetos pueden relajarse y no sentirse presionados en cuanto a lo que piensan, dicen o actúan. Por esta razón, con esta herramienta se puede tener un mayor acercamiento a lo que realmente piensan, sienten y actúan los sujetos. Las pláticas informales capturan información de la vida real de los ambientes, es flexible y permite explorar temas más a profundidad. Las conversaciones informales son una forma de escuchar a la gente y aprender de ella a partir de las interacciones en el grupo.

Las conversaciones informales se utilizan para obtener una información más detallada de algunos de las acciones en las observaciones y los registros anecdóticos, se implementaron para conocer más a fondo los puntos de vista de las personas y entender un poco más sobre su postura. Ejemplo: en una de las conversaciones informales, una de las compañeras comentaba que ¿por qué se callaban?, compartía con el grupo que había que convivir con los compañeros, que no había nada de malo platicar con el otro. Siempre y cuando cada uno modulará su voz. Otro de los datos obtenidos en las conversaciones informales, fue el comentario sobre la exagerada instrucción de que no se podía convivir entre ellos y que debían permanecer todo el tiempo en su lugar y estar todo el tiempo en silencio, incluso, algunos expresaron que no eran presos.

Observaciones

En este apartado se incluye a la observación desde la participación e intervención del investigador con la actividad de la situación de investigación, debido a la interacción con los sujetos. Se trata de una narración del observador, quién se convierte en un actor de la situación para describir y comprender el comportamiento de los sujetos. Entre los aspectos que guiaron la observación y el registro:

- + particularidades del acceso a la situación
- + reconocer y describir a los sujetos implicados
- + registro de actividades y acontecimientos
- + descripción de entorno

Registros anecdóticos

Se utilizaron para llevar un registro de respaldo de toda aquella información que se pudiera pasar de los otros instrumentos con la finalidad de fortalecer la investigación. Se incluyeron datos narrativos (relatos breves) de incidentes y acontecimientos significativos

Todos los instrumentos antes señalados, se utilizaron con el propósito de obtener mayor confiabilidad, es decir, que cada que se repitiera se produzca los mismos resultados; con el fin de que sea medible, sea objetivo en cuanto a las tendencias de lo que se administra, califica e interpreta para la recolección de la información.

Además de obtener información sobre las relaciones que se dan entre los sujetos involucrados con relación a la problemática.

IV. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

El diagnóstico de necesidades es el proceso que permite tener un panorama general del contexto y las prácticas de los sujetos. Además de ser el punto de referencia acerca de la situación que se está analizando y a su vez refleja esas áreas de oportunidad. Esta descripción detallada permite conocer acerca de los sujetos, su contexto y sus prácticas; asimismo de detectar posibles necesidades y problemáticas para determinar las posibles soluciones y fortalecer las áreas de oportunidad.

4.1 Descripción de los contextos internos y externos en los que se desarrolla la dinámica social donde se hará la propuesta de intervención

El espacio donde se pone en marcha la intervención es un organismo descentralizado de una institución gubernamental (Nivel de Educación Inicial) de la Ciudad de México, encargada de dar servicio a niños desde los 45 días de nacidos hasta los 3 años, que asisten a los Centros de Atención Infantil. Este servicio es ofrecido para todos los hijos de los trabajadores de Educación. Una de las características que resalta de la institución es velar por la seguridad y formación integral de las niñas y los niños desde una mirada de amor y cariño.

En los últimos diez años la institución ha sufrido cambios en su plantilla laboral, debido a los cambios en la estructura. A pesar de ser un área donde debería de concentrarse el personal de Apoyo Técnico Complementario, hoy en día existe más personal administrativo que operativo en la Subdirección que compete nuestra investigación. El personal con perfil de Apoyo Técnico, en su momento fueron

movidos a zonas o a Centros de Atención Infantil con la finalidad de bajar la plantilla en área central; sin embargo, esto ha traído consecuencias debido a que hoy en día el personal administrativo es el que opera y cubre las funciones de estos perfiles sin tener la formación. A continuación, en la Figura 3. *Estructura de la Institución*, se muestra la organización de ésta:

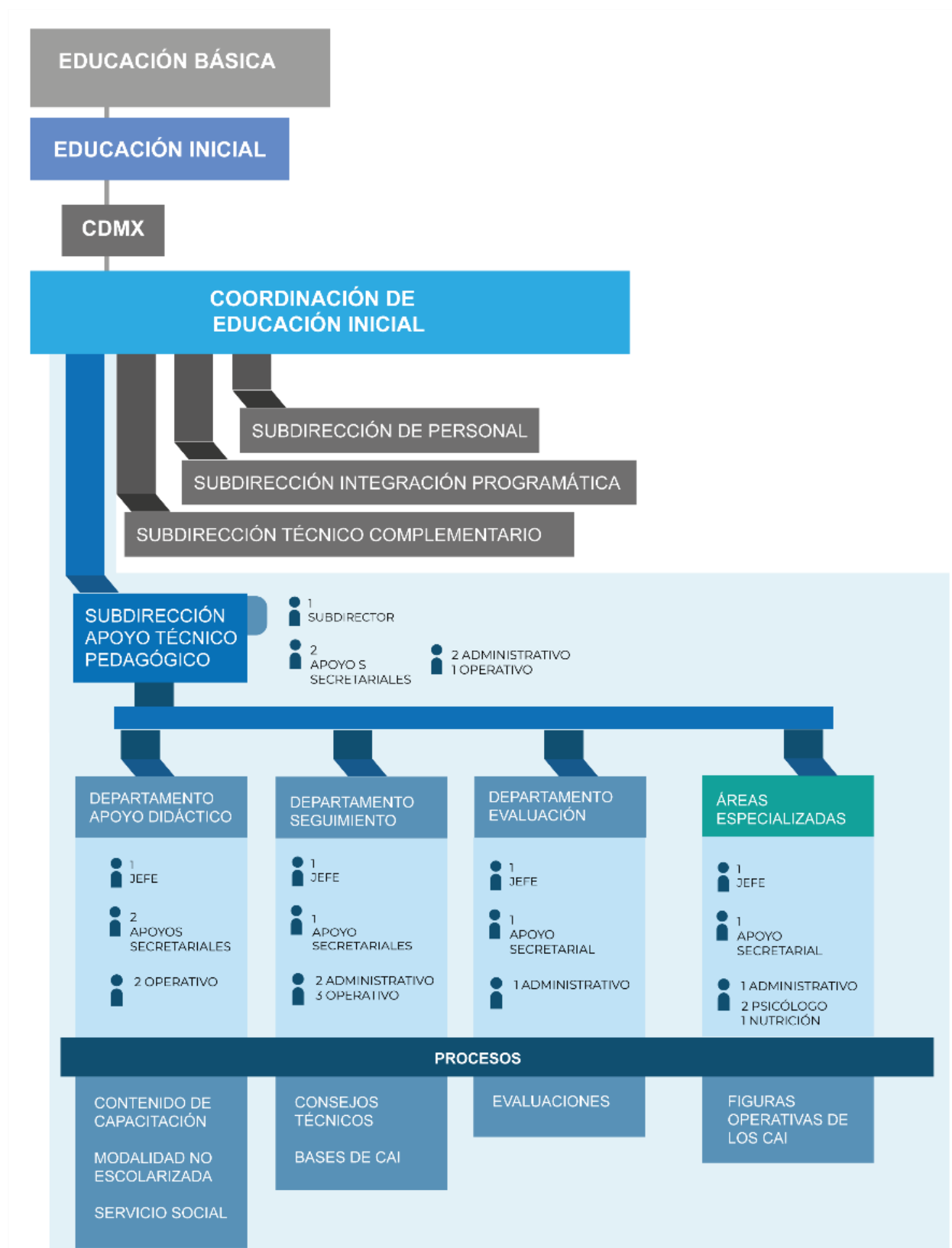


Figura 3
Estructura de la Institución

Nota. Elaboración propia.

La coordinación cuenta con 4 subdirecciones, el estudio de investigación se enfoca en la subdirección que se encarga de la cuestión técnica pedagógica de esta; a su vez la subdirección en cuestión cuenta con 3 departamentos y un área de áreas especializadas, que son las figuras de enlaces de los Centros de Atención Infantil (área: médica, psicológica, nutrición, trabajo social). Sin embargo, la problemática observada parte del área central, de los sujetos que laboran en los departamentos de la subdirección.

La subdirección cuenta con el Departamento de Apoyo Didáctico que se encarga de llevar todos los procesos de contenido de capacitación para las figuras de los centros; el Departamento de Seguimiento Técnico Operativo se encarga de los Consejos Técnicos de los centros, el Departamento de Evaluación Pedagógica como el nombre lo dice se encarga de una evaluación que se realiza en los centros para dar seguimiento a los centros en cuanto al nivel pedagógico, operativo y administrativos de los mismos; y por último se encuentra Áreas Especializadas que lleva los procesos de las figuras operativas en los Centros de Atención Infantil.

Cada individuo cuenta con un espacio propio, es decir, cuenta con un equipo de cómputo, escritorio y silla para realizar sus funciones. Las áreas están separadas de acuerdo con los departamentos de la subdirección. En la Figura 4. *Imagen del espacio de la Subdirección*, se muestra la distribución del área.

A través del tiempo la dependencia de gobierno ha ido cambiando sus procesos y su estructura, de ser un organismo que solo atendía educación inicial se fusiona con el nivel de preescolar, por lo que, los procesos de los Centros de Atención Infantil y Jardines de Niños se llevan en conjunto.



Figura 4
Imagen del espacio de la Subdirección

Nota. Fotografía propia.

En su momento muchos procesos se eliminaron y la forma de ejecutarse de muchas acciones han cambiado, aunado a esto se suma todo el tiempo en pandemia. Sin embargo, se siguen recuperando los procesos para beneficio de los niños para brindar espacios seguros. Durante una época esta subdirección veía parte de los procesos de preescolar; sin embargo, con el paso del tiempo se realizó una redistribución de las acciones según el nivel, de modo que el nivel de Educación Inicial continuó específicamente con las operaciones de los Centros de Atención Infantil.

El espacio físico de la institución gubernamental cuenta con instalaciones sencillas y los servicios básicos (dato observado: se coloca el papel, jabón o sanitas y se llevan el material de los baños). Este tipo de factores se ven reflejados en el nivel de hábitos y costumbres de los sujetos.

La subdirección se encarga de capacitar, supervisar y dar seguimiento al funcionamiento de los Centros de Atención Infantil, cabe mencionar que son 27 centros, de los cuales se le da seguimiento y capacitación al personal sobre lo

técnico pedagógico. Y cada uno cuenta con su equipo de trabajo (directora, equipo de áreas especializadas, personal administrativo, personal de limpieza, personal de cocina, seguridad).

4.2 Descripción de los sujetos, sus prácticas y sus vínculos

Personal administrativo-operativo con distintas funciones, dependiendo del departamento al que pertenezcan. Existe poco personal operativo como psicólogos y pedagogos que son el apoyo técnico pedagógico del área; a pesar de ser un área dedicada a la calidad educativa y que lleve procesos de esta índole, existe una mayor cantidad de personal administrativo.

Las prácticas de los sujetos se enfocan en acciones administrativas, apoyo de capacitaciones y elaboración de contenido para los materiales de distribución en los centros. Cada área o departamento lleva sus procesos, así que, cada jefe se encarga de distribuir sus acciones a su personal; sin embargo, la subdirección es la que administra y distribuye las actividades a los departamentos.

Las líneas de trabajo de cada departamento son diferentes según el jefe a cargo. La subdirección lleva una forma de trabajo individual, es decir, la jefa llama al personal por separado y da las instrucciones, solicita que al envío del trabajo por correo electrónico se envíe con copia a ella. El personal de esta área está compuesto por dos secretarías de apoyo, dos elementos administrativos y un operativo que desempeña la función de diseño. Los procesos que se llevan a cabo son administrar, distribuir y dar seguimiento a las acciones de los departamentos a cargo, llevar un registro de asistencia del personal y de los niños que asisten a los

centros, monitorear las acciones de los centros, realizar material gráfico para apoyo de actividades que se requiera en el área y en los centros, se lleva la agenda de la subdirectora, entre otras acciones de apoyo.

Las dinámicas de trabajo del departamento de apoyo didáctico están basadas en reuniones para la distribución y seguimiento de las acciones encomendadas. Esta área fomenta el trabajo colaborativo entre los sujetos debido a que muchas de sus acciones están relacionadas, además de que el personal tiende a tener comunicación entre ellos y darse apoyo mutuo. El departamento está constituido por dos apoyos secretariales y dos operativos con perfil de psicología y nutrición. En los procesos llevan la modalidad no escolarizada de visitas a hogares, el servicio social y algunos contenidos para las capacitaciones de las figuras educativas de los centros.

El departamento de seguimiento técnico operativo organiza sus acciones en equipo, las acciones encomendadas por lo regular se realizan entre los sujetos del departamento. Están integrados por una secretaria, dos apoyos administrativos y tres operativos con perfiles de docentes. Este departamento lleva las acciones y funciones que se desempeñan en los centros, dan seguimiento a lo técnico operativo.

El departamento de evaluación pedagógica está formado por un apoyo secretarial y un administrativo con perfil de psicología. Este departamento tiene muy poca actividad (pareciera por un momento que están cesados); sin embargo, el administrativo apoya a los demás departamentos en distintas acciones.

Y por último el departamento de áreas especializadas está formado por un apoyo secretarial, dos psicólogos y una ecónoma. El encargado de esta área, la jefatura no existe en la estructura, sin embargo, debido a las acciones, se requería crear una figura que reportará las acciones a la subdirectora, por ello, la persona que funge como jefe es en realidad un especialista más que lleva la organización de las actividades de toda esta área. Los procesos que se llevan a cabo están relacionados con las visitas a los centros para supervisar y revisar las acciones de las figuras educativas.

El personal operativo-administrativo de toda la subdirección en su mayoría realiza actividades que no cambian, son procesos ya muy establecidos como revisión de los correos de los jefes, revisión de base de datos, así como la revisión del registro de asistencia de los centros, tanto del personal como la de los niños, asistencia a los consejos técnicos como observadores, entre otras prácticas. En muchas ocasiones no hay personal especializado y en su mayoría son personas ya de edad avanzada. La situación de plazas en la institución también es otro tema, ya que existen plazas para cierto perfil del cual no desarrolla dichas funciones que establece dicha plaza.

Existe personal con una larga trayectoria en la institución y, por ende, tiene conocimiento de los procesos del área o departamento a los cuales pertenecen. Sin embargo, también existe personal sobre todo de mandos medios que son relativamente nuevos en la institución.

Muchos de estos cambios en la estructura, en los procesos y en las dinámicas del personal han originado descontento entre los sujetos debido a las nuevas formas

de trabajo, ya que se encontraban cómodos con las dinámicas conocidas que han ido replicando a lo largo del tiempo. Cuando los sujetos se enfrentan a estas situaciones les genera incomodidad y se encuentran en desacuerdo de cómo se generan los ambientes laborales, culpando al otro y no tomando la responsabilidad propia que genera el tipo de participación que tiene en su ambiente laboral.

Los sujetos están acostumbrados a prácticas rutinarias y mecanizadas dentro de la institución, lo que en muchas ocasiones dejan de lado el profesionalismo y caen en prácticas amañadas. Por consiguiente, es recomendable generar prácticas diferentes en los espacios de trabajo con el personal con la finalidad de crear ambientes y experiencias distintas a las que estén acostumbrados.

V. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A partir de la información que se recaba del diagnóstico de necesidades se logra identificar la problemática, la cual se construye con la descripción de los hallazgos encontrados. De manera que se va delimitando y planteando el tema para el diseño y desarrollo de la propuesta innovadora. En la identificación del problema encontramos las necesidades y las carencias de los sujetos, así como las áreas de oportunidad que se pueden fortalecer para hacer cambios en los sujetos y en su entorno.

5.1 Construcción del problema: Descripción de los hallazgos del diagnóstico

Entre las prácticas cotidianas de las acciones del personal en general se registra información sobre prácticas individualistas, donde cada sujeto realiza sus actividades en su espacio con poca o nula interacción con el otro. Sin embargo, en algunos departamentos las dinámicas e interacciones de los sujetos está presente el trabajo en grupo, pero cada uno en su escritorio, dado el acomodo del mobiliario y de los espacios asignados para cada departamento, en ocasiones permite y no permite que los sujetos se reúnan. En la Figura 5. *Imagen de la distribución del mobiliario en el espacio*, se muestra la repartición de escritorios.

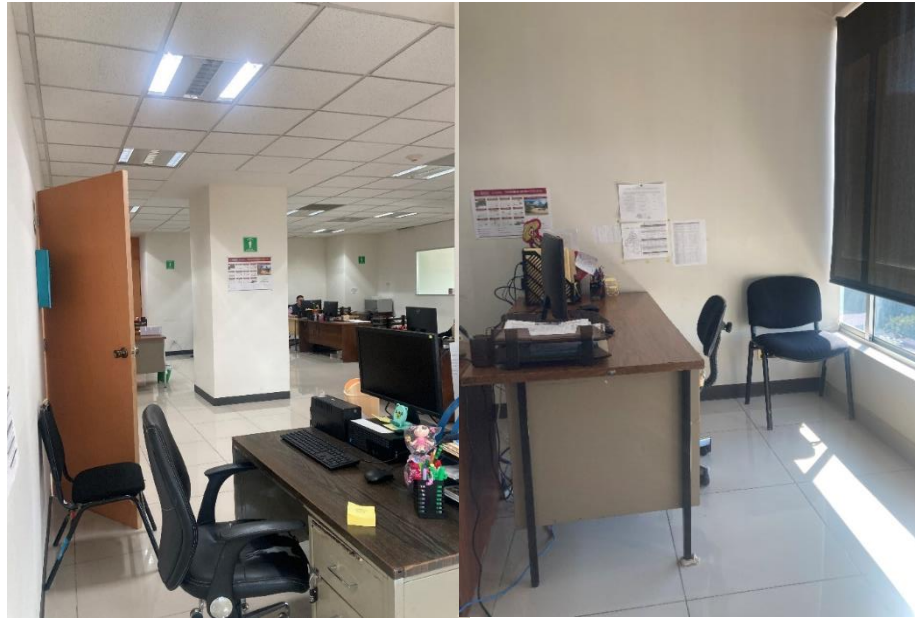


Figura 5
Imagen de la distribución del mobiliario en el espacio

Nota. Fotografía propia.

Los datos arrojados sobre las interacciones de los sujetos al momento de realizar sus actividades, refleja que los sujetos en su mayoría reciben indicaciones para realizar su trabajo, sin embargo, otros se acercan a sus pares para apoyarse de alguna u otra forma (ya sea para pedir información que requieren para desarrollar su base de datos, o simplemente para pedir orientación sobre un proceso, etc.). Es decir, se intenta realizar un trabajo colaborativo, pero sin tener la idea clara. Linares (2017) comenta sobre la inclusión, el sentido y el trabajo del liderazgo colaborativo, que el liderazgo debe ser una visión compartida, de compromiso y de colaboración. Se requiere de enrolar a las personas, a los equipos en los procesos de co-creación para un bien común.

En este punto, se puede analizar que parte del ambiente de inclusión y trabajo colaborativo parte de las maneras de incluir e intervenir del líder, por esta razón,

habría que buscar algún modo de enrolar a los jefes a través de las prácticas de los sujetos; sin perder el foco de la responsabilidad propia de cada sujeto en las áreas que le corresponde participar. Cabe mencionar que el principal objeto de estudio había sido el liderazgo de los jefes para propiciar ambientes laborales armoniosos y un trabajo colaborativo entre personal; sin embargo, se presentaron algunas dificultades para llegar a éstos.

Otro dato relevante para tomar en cuenta es que la subdirección al contar con 3 departamentos y un espacio de áreas especializadas, es decir, 4 jefes y 1 subdirectora; se suman más maneras de ver y hacer, lo que da como resultado que cada área lleve una línea de trabajo diferente. Sin embargo, a pesar de ser 5 cabezas, 4 se rigen por la subdirectora, limitando un tanto su hacer sobre el personal a su cargo directo de cada uno de los jefes de departamento.

En la actualidad el capital humano es una fuente de crecimiento y bienestar organizacional (Diebolt e Hippe, 2019). Según Bernal, Pedraza y Castillo (2020) es importante desarrollar las capacidades y competencias del sujeto ya que son factores cruciales para el desarrollo entre el capital humano y el desempeño organizacional. El potenciar las competencias de los sujetos garantiza el desempeño, la eficacia y la productividad en las instituciones.

Ahora bien, el ambiente laboral en los espacios burocráticos y siendo más puntual en la subdirección en cuestión, se encuentra implicado en las acciones y las interacciones por parte de los actores de este espacio. La mayoría del personal está acostumbrado a prácticas viciadas, debido a una historia laboral con técnicas caducas, consecuencia de que algunos sujetos llevan desempeñando las mismas

funciones desde hace tiempo y que el mismo sistema procura mantener debido a la falta de actualización de sus procesos.

Sin embargo, el desempeño de estas mismas funciones trae otros males como la monotonía en el que hacer del sujeto, lo cual resta motivación en sus acciones y como consecuencia genera hartazgo en lo que se hace, generando malas prácticas que puedan retrasar el trabajo entre otras cosas. Bernal, et al., (2020) señalan la importancia de revisar los sistemas de gestión que las instituciones dirigen hacia su capital humano con la finalidad de producir impactos positivos.

Otro punto detectado en el espacio radica en que en algunos sujetos existe el recelo de la manera de trabajar del otro, o de las condiciones del otro; lo que genera rivalidades entre sujetos y departamentos. Este tipo de situaciones hacen que el sujeto no sea consciente de su participación y por ende de su intervención en su espacio laboral. Según Borda (2009) la posibilidad de poseer conocimiento de la propia acción de masas puede influir en el entendimiento de la realidad.

Las diferencias son un tema presente en el día a día y más aún visto desde una versión negativa. En los espacios está presente la interacción de personas con distintas cargas genéticas, historias, experiencias, aprendizajes, formas de hacer y pensar. Skliar (2017) nos invita a “buscar lo que hacemos al estar juntos para comprendernos” (p. 75), ya que nos acerca a un lenguaje de la educación del otro. Un lenguaje de la educación que es de la singularidad y de la multiplicidad, de la igualdad y de la escucha de cada una de las voces presentes.

A continuación, se presentan los conceptos clave encontrados en los hallazgos del diagnóstico:

Ambientes de trabajo hostil

Los sujetos son creadores de su ambiente de trabajo con sus interacciones, participaciones y conexiones entre ellos. Los sujetos de esta subdirección refieren en gran parte su incomodidad en el área por las dinámicas que ejerce la subdirectora. En una de los cuestionarios, uno de los sujetos expresaba que, “El trabajo colaborativo es formar redes de apoyo desde lo profesional y humano” (Anónimo, entrevista, 2023).

Un clima saludable logra que las personas rindan satisfactoriamente en sus tareas diarias, y abre camino a un buen desempeño laboral, situación que facilita las evaluaciones, la retroalimentación, los procesos internos, y toda la cadena de gestión interna. El clima laboral no es el resultado de una buena administración, es la prioridad para una buena administración. (Gente y Gestión, 2022, Citado en Home Blog Clima Organizacional)

Trabajo individualista entre el personal de los departamentos

Las acciones del personal son realizadas cada quién en su lugar, no existe mucha relación con el otro, al momento de desempeñar sus actividades. Los sujetos comentan que esta forma de trabajo es generada por la subdirectora a lo cual uno de ellos refiere que el liderazgo de un jefe sería “la habilidad de una persona para reconocer en un grupo las habilidades, características y cualidades buscando hacer uso óptimo de estas, en beneficio del cumplimiento de la tarea” (Anónimo,

entrevista, 2023). Linares (2017) comenta que el propósito del trabajo colaborativo es lograr la capacidad colectiva de aprender, fomentar la inclusión y el sentido en las personas, para conseguir el desempeño individual y por ende el grupal.

Interacciones poco colaborativas

Por lo regular, los sujetos reciben las indicaciones de sus actividades y se apoyan en el otro para sacar su trabajo; sin embargo, estos acuerdos se realizan entre el personal. Algunos de estos sujetos tienen presente de que se requiere del trabajo colaborativo a lo cual comenta uno de ellos en los cuestionarios, “El trabajo colaborativo se da en un grupo de personas, esto se da compartiendo ideas, conocimientos o situaciones vividas, con el fin de enriquecer al grupo en general esto nos permite creación de técnicas, proyectos o experiencias que nos permiten ser un conjunto con la misma visión” (Anónimo, entrevista, 2023).

Las variables más frecuentes en el clima organizacional, según Pedraza (2018) son el liderazgo, el compromiso organizacional, el desempeño laboral, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, representan algunas de las líneas de investigación futuras en las organizaciones públicas y privadas. De acuerdo con Bermejo, Suárez y Salazar (2022) el tratamiento del clima organizacional les corresponde a los directivos desde la gestión del capital humano; sin embargo, no deja de estar presente la injerencia de cada individuo y su participación, así como la parte de responsabilidad que desempeña cada uno con su hacer y ser. El liderazgo como una visión compartida, de compromiso y de colaboración. Se requiere de enrolar a las personas, a los equipos en los procesos de co-creación para un bien común (Linares, 2019).

Líneas de trabajo diferentes entre los departamentos

Cada departamento tiene su forma de trabajar según el jefe a cargo. Por consiguiente, existe una diferencia entre un departamento y el otro. Y no es que este mal que exista la diferencia; sino que más que enfrentar rivalidades por esta diferencia sirva para enriquecer y fortalecer a los sujetos y a los procesos. Uno de los sujetos que participó en los cuestionarios comentó: “Cada integrante en un equipo o grupo laboral tiene una encomienda y participa no sólo contribuyendo con su parte, sino que ayuda a que todas las partes se logren” (Anónimo, entrevista, 2023).

Realizar una detección de las habilidades y las competencias de los sujetos permite definir roles y funciones. Chiavaneto (2020) indica que:

Es el turno del conocimiento, de las habilidades y de las competencias esenciales del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se ha convertido en el factor básico y el desafío mayor será estimular la productividad del conocimiento para generar las competencias. El conocimiento se tornó completo y virtual, y hoy es la moneda más valiosa del planeta. Puede estar en documentos, registros, patentes, proyectos, bancos de datos, pero antes debe estar en el cerebro de las personas en forma de habilidades, actitudes y competencias para después aplicarlas. Estamos hablando de talento humano. (p. 31)

Ambiente burocrático

La burocracia mexicana desde el planteamiento teórico Weberiano se basa en el carácter y funciones de la estructura burocrática y de las atribuciones que adopta un funcionario público (Reyes, 2021). El personal de la institución en cuestión está acostumbrado a prácticas viciadas, debido a una historia laboral con procesos ya caducos. Algunos sujetos llevan desempeñando las mismas funciones desde hace tiempo, lo que puede provocar especialización en la actividad o en ocasiones monotonía en la función, por lo tanto, pudiera generarse un hartazgo en el personal, así pues, hace y crea prácticas amañadas o en algún momento ineficiencia en las funciones, entre otras cosas.

Reyes (2021) comenta que la burocracia más allá de su dominación vertical, administrativa, y operacional, enfatiza las relaciones de poder entre los sujetos quienes ejercen medios, instrumentos y técnicas que garantizan o cambian las funciones predefinidas, a lo que asevera que hace falta la consolidación de una burocracia de servidores públicos profesionales, competentes y especialistas que respondan a las necesidades, demandas y exigencias de la ciudadanía.

El personal no es consciente de su intervención en el espacio laboral

En algunos sujetos existe el recelo de la manera de trabajar del otro, o de las condiciones del otro. Por tanto, se generan rivalidades entre departamentos. Al respecto Borda (2009) señala:

La posibilidad de crear y poseer conocimiento de la propia acción de las masas trabajadoras (investigación social-acción política) se puede influir mutuamente en el aumento de la eficacia de la acción como el entendimiento de la realidad. Tomando en cuenta que “el criterio de la corrección del pensamiento es la realidad (p. 273).

El reconocimiento del otro implica verlo desde todas sus perspectivas, que no es igual a nosotros mismos, que es un otro que tiene maneras de ver, de hacer y de ser. Lo que implica, hacer uso de la tolerancia y comprensión del otro. Donde primeramente debemos comprendernos a nosotros mismos, tener una autonomía profesional y autorreflexión para después entender al otro.

5.2 Identificación, delimitación y planteamiento del problema por atender en la propuesta del Proyecto de Desarrollo Educativo

La identificación, delimitación y planteamiento del problema permite tener un objetivo claro del cual partir para el desarrollo de la propuesta innovadora. El desarrollo de cada uno de estos permite obtener datos que contribuyan a construir posibles soluciones a las necesidades detectadas.

Planteamiento del problema

La problemática encontrada radica en el clima y ambiente laboral, así como en las interacciones entre todo el personal, jefes y subordinados. En los temas presentados como problemáticas se encontraban la falta de comunicación, la falta de coherencia en las acciones, el trabajo individualista, la falta de empatía, la falta

de trabajo en equipo, la ausencia del trabajo personal, la falta de dinámicas de convivencia y falta de capacitación en los procesos de cada área.

La intención es que los sujetos reconozcan sus capacidades y habilidades para desarrollar un trabajo colaborativo y lograr que el sujeto se sienta cómodo con lo que hace. Hacer consciente y responsable al sujeto de que la participación que realiza impacta en su entorno y en su ambiente laboral. Además de que los sujetos tengan presente el tipo de interacciones que generen en sus ambientes de trabajo, impactarán en su desarrollo personal, laboral, así como en todos los contextos de su vida y en sus propias relaciones.

Pregunta problematizadora

La pregunta problematizadora se generó a partir de los conceptos claves encontrados en los hallazgos de los instrumentos aplicados. A continuación, se presenta en la Figura 6. *Conceptos clave generadores de la pregunta problematizadora:*

¿Cómo lograr a través del autoconocimiento personal un cambio hacia el trabajo colaborativo en el personal administrativo-operativo de una institución pública y suscitar un ambiente laboral favorable?

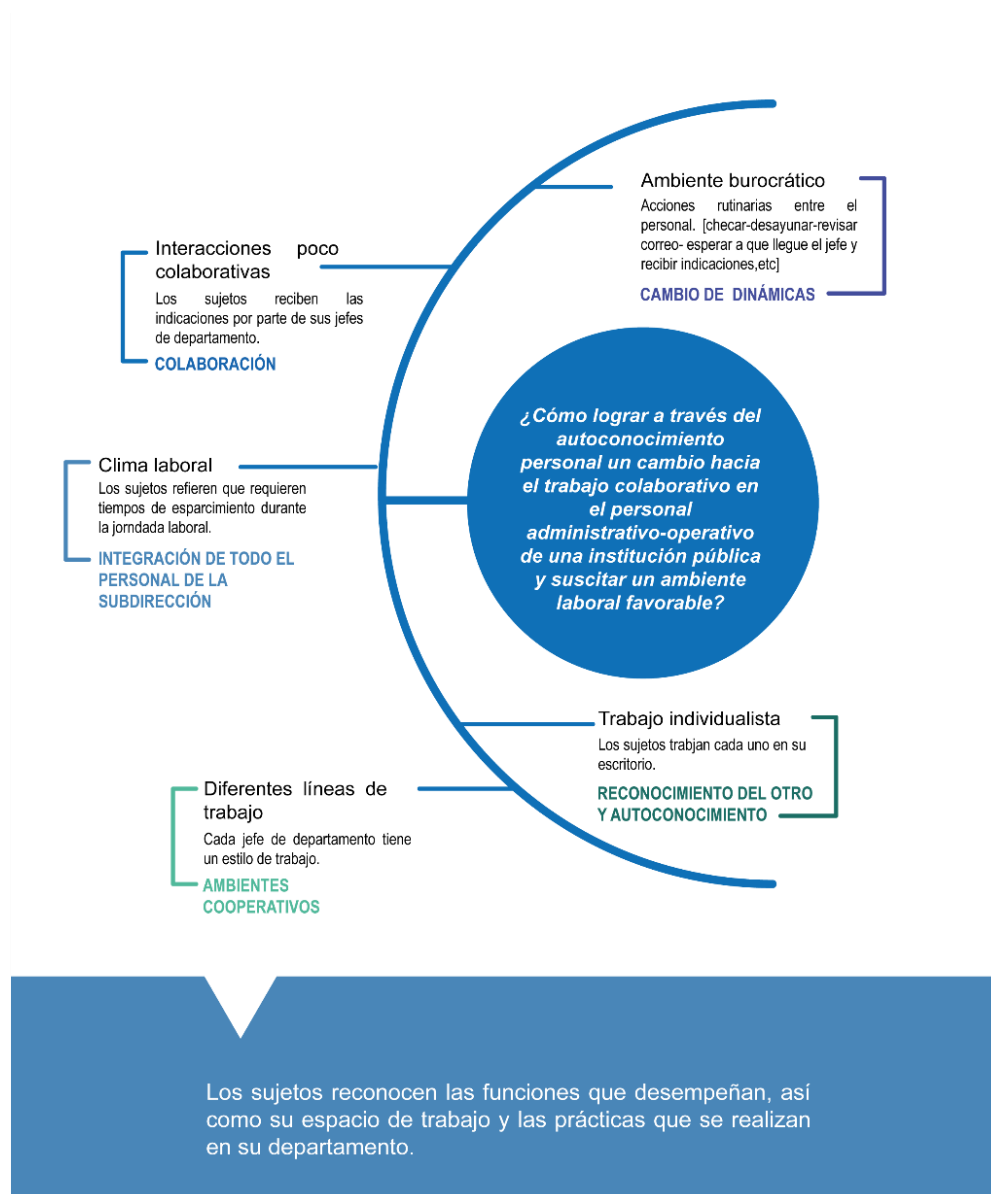


Figura 6
Conceptos clave generadores de la pregunta problematizadora

Nota. Elaboración propia.

Los datos obtenidos del análisis del esquema se basan en el autoconocimiento del sujeto y las interacciones de este con el contexto y sus prácticas; y de cómo esto a su vez impacta en el clima laboral y en la generación de un trabajo colaborativo.

Por consiguiente, a través de la investigación y el análisis de la información obtenida se consigue delimitar el problema de investigación y tener un diagnóstico de la situación. Por lo tanto, toda la información conseguida sirve para cruzarla y obtener conocimiento de relevancia para dar posibles soluciones a la problemática.

5.3 Diseño y desarrollo de la propuesta innovadora

El diseño y el desarrollo de la propuesta de innovación se basa en el clima laboral y organizacional de la institución, partiendo de las interacciones del personal administrativo y operativo cuando se encuentra en el espacio laboral, enfocado a sus funciones y al desenvolvimiento con el otro en un ambiente burocrático. Por lo tanto, la intervención está encaminada en el autoconocimiento del sujeto para que su entorno cambie; que más allá de que tenga un líder o jefe de tal o cual forma; su cambio se base en sí mismo.

La intención es que los sujetos reconozcan sus debilidades y fortalezas para desarrollar un trabajo colaborativo y lograr que los individuos se sientan cómodos con las actividades que desarrollan. Hacer consciente y responsable al sujeto de su participación y el impacto de esta en su entorno y en su clima laboral y sobre todo encuentren las ventajas del trabajo cooperativo y colaborativo.

Además de promover la corresponsabilidad entre los sujetos con la finalidad de generar cambios en sus ambientes de trabajo, y cómo esto impacta en su desarrollo personal, laboral y en todas sus relaciones.

Dentro de los ambientes sesgados por las técnicas caducas y las organizaciones verticales se origina que las prácticas de los sujetos se convierten en rutinarias y crean ambientes de trabajo monótonos donde está ausente la motivación y el buen clima laboral. De tal forma que, para cambiar o transformar un espacio hay que hacer uso de estrategias que muevan un poco al sujeto de esos espacios monótonos. Reta (2016, citado en Cejudo, Dussauge y Michel 2016) comenta que la innovación gubernamental parte de la interacción dinámica del individuo, la organización, el sector público y la sociedad.

Entonces partiendo de las interacciones dinámicas de los sujetos hay que echar mano de la innovación para lograr movimientos en los espacios: cambiar el modo de hacer las cosas, para obtener resultados distintos. A lo que Cejudo, et al., (2016) explican que innovar es también implementar: probar, adaptar, ajustar sobre la marcha, supervisar, valorar avances y limitaciones parciales. La innovación es un proceso de trabajo, donde está presente la disposición de reconocer equivocaciones y tener la capacidad de analizarlas y corregirlas, para volver a implementar las ideas renovadas. A continuación, se presenta en la Figura 7. *Desarrollo de conceptos para la propuesta innovadora*, con un gráfico con las ideas y acciones sobre las que se desarrolló la intervención, teniendo en cuenta lo que se detectó en el diagnóstico:

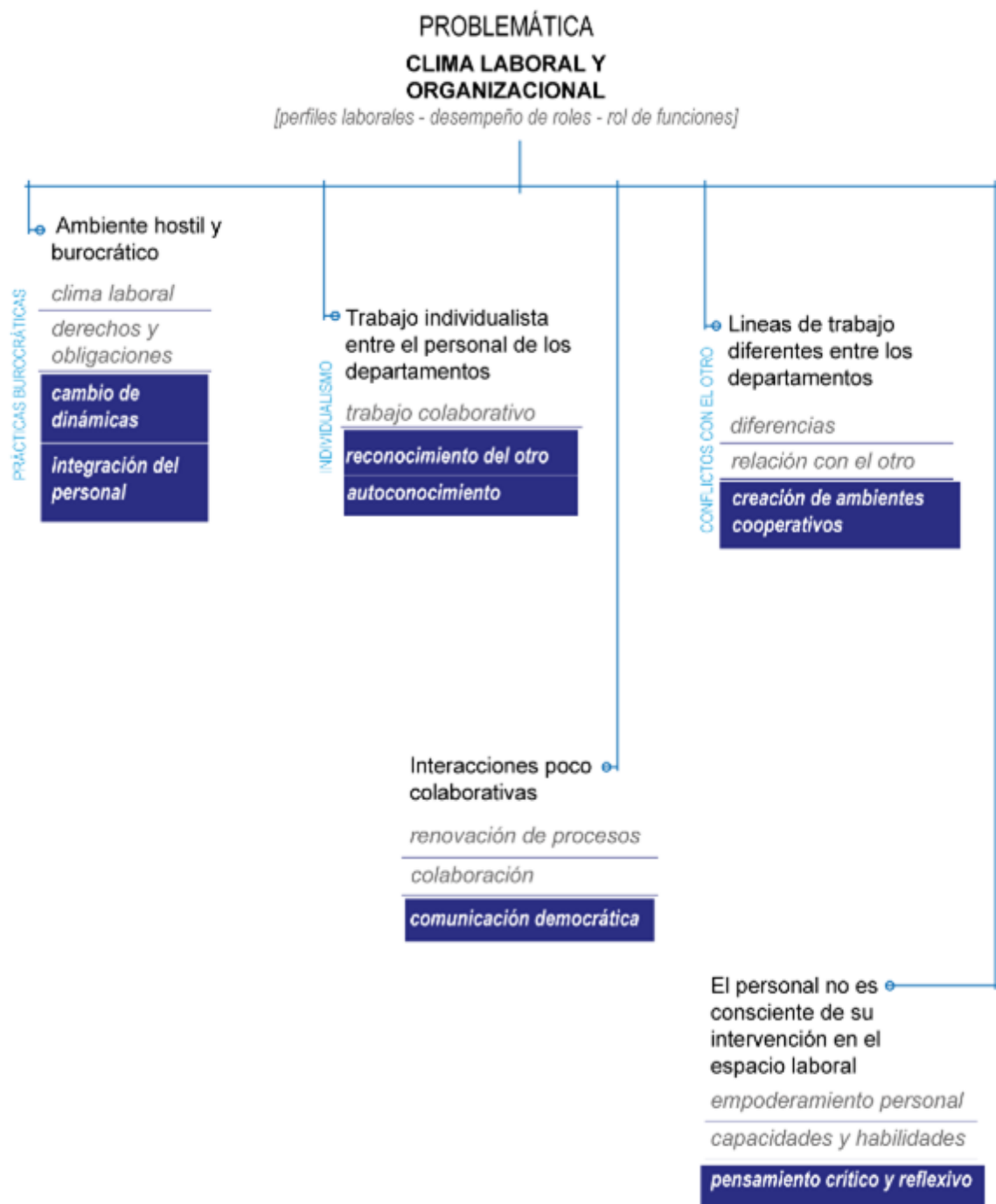


Figura 7
Desarrollo de conceptos para la propuesta innovadora

Nota. Elaboración propia.

5.4 Estrategias y acciones de la propuesta innovadora

Las innovaciones no dependen de la generación de nuevo conocimiento sino de la combinación del ya existente, es decir, de introducir y aportar algo nuevo con lo ya presente con la intención de mejorar la práctica y el proceso con relación a los objetivos planteados (Vidrio, et al., 2022).

El constante cambio en el contexto de los sujetos origina nuevas necesidades en las sociedades, por eso la investigación, la creatividad y la invención son herramientas para lograrlas. Saint Exupery (2020) en el quinto planeta del Principito, relata que para conocerlos hay que encontrar una ocupación, hay que proyectar, mirar hacia al futuro, probar, ensayar e intentar para generar cambios e innovaciones.

Entonces a partir de estas ocupaciones, proyecciones, pruebas, ensayos e intentos para generar cambios e innovaciones. A continuación, se presenta la propuesta de acciones para intervención:

1.- Autoconocimiento y reconocimiento del otro

- Detección de capacidades y habilidades del sujeto
- Reconocimiento de las áreas de mejora
- Reconocimiento del otro

2.- Integración del personal de la subdirección

- Creación de ambientes cooperativos mediante la integración de las actividades de los departamentos (trabajo colaborativo)
- Creación de colaboraciones entre departamentos

- Generar ambientes de trabajo de cooperación, respeto, de escucha activa y sobre todo participación de todos los sujetos.

3.- Cambio de dinámicas

- Revisión de perfiles del personal por parte de los jefes de departamento
- Promover la autogestión

4.- Comunicación democrática

- Interacciones acertadas entre los involucrados

Cabe destacar que de primera instancia se plantearon estos puntos como estructura de las acciones para la estrategia; sin embargo, con el desarrollo del diagnóstico, el proceso y los inconvenientes que se presentaron durante el camino, se realizaron cambios. De manera que el contexto estaba presentando nuevas necesidades (problemáticas), a lo que se requería hacer uso de las herramientas de la creatividad y la invención para seguir adelante con esta puesta en marcha y lograr nuestro objetivo.

Recordemos que la propuesta de intervención estaba encaminada primeramente hacia las autoridades o jefes; sin embargo, con la limitante de poder aplicar esta intervención, se realizó una modificación para contemplar sólo al personal administrativo-operativo sin perder el foco del clima laboral y el trabajo colaborativo.

De manera que con todo y sus limitantes lograr la puesta en marcha de la estrategia era el objetivo principal. Al tener ya nuestros sujetos para la estrategia, había que tener el tiempo y el espacio para llevarla a cabo. Ahora seguía el uso de la

creatividad para lograr la participación de los sujetos sin intervenir en los horarios laborales y en sus actividades personales después del trabajo. Por lo que se eligió crear un espacio por las mañanas como Círculos de Palabra y Reflexión del quehacer laboral, donde se abría el espacio para todos, donde podían expresar sus sentimientos y lo que pensaban de las acciones laborales.

Se convenció al personal de compartir y tomar su horario de desayuno para estas actividades, ofreciéndoles un espacio seguro, imparcial y sobre todo enriquecedor en cuestión de la reflexión y la retroalimentación de escuchar al otro, de ser escuchado y permitir expresarse.

A causa de estas eventualidades se previeron tres sesiones de alrededor de 60 a 120 minutos por sesión, ya que se permitía implementar las actividades por la mañana, no intervenir mayor tiempo en el trabajo de los sujetos y respetar lo acordado con el jefe de la subdirección.

Por este motivo, se reestructuraron las acciones para la intervención, basadas principalmente en el trabajo colaborativo y las acciones que lo complementan. A continuación, en la Figura 8. *Trabajo colaborativo y sus acciones*, se muestra la intervención de los conceptos para la estrategia:

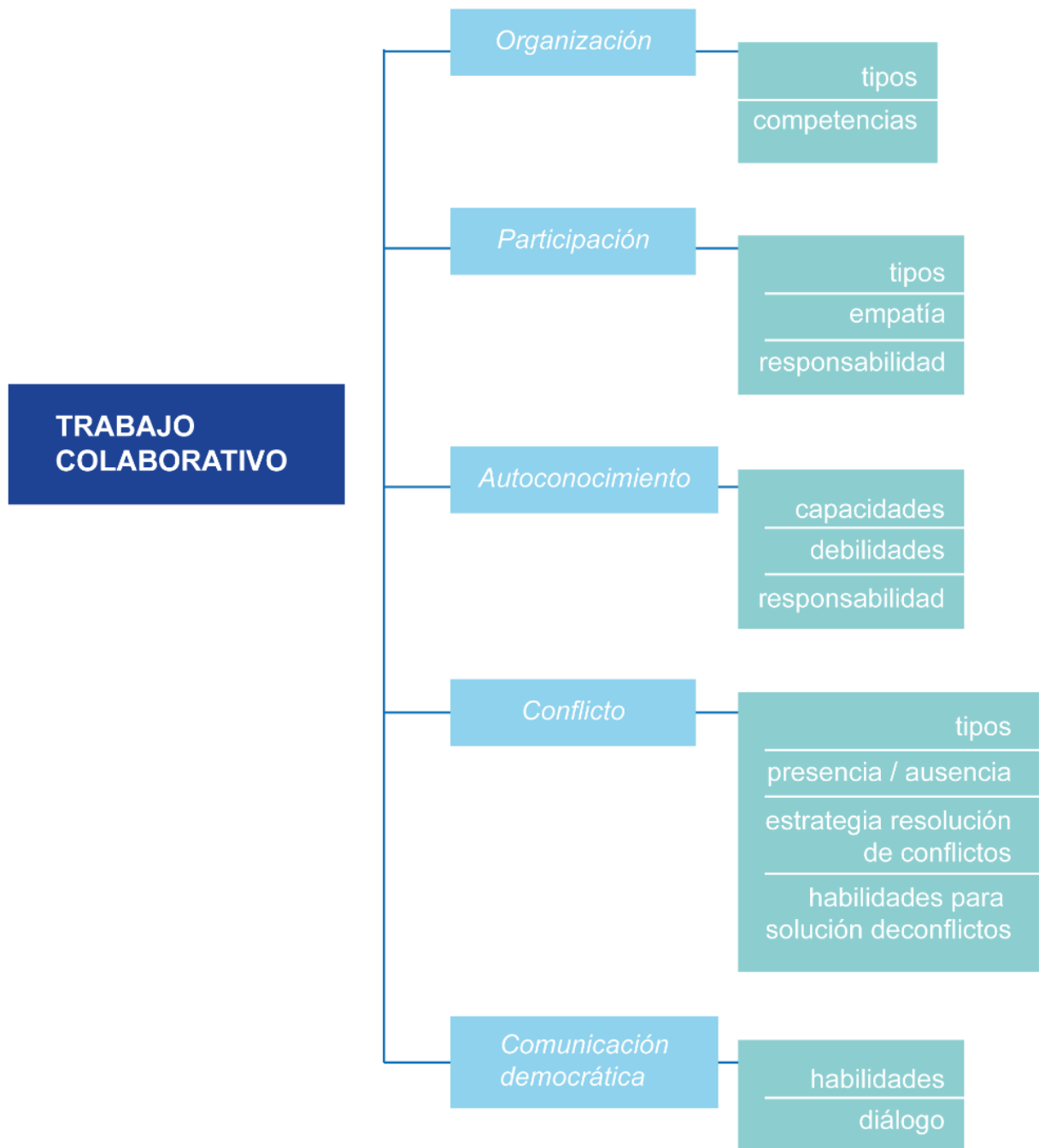


Figura 8
Trabajo Colaborativo y sus acciones

Nota. Elaboración propia.

VI. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

El diseño de la estrategia está basado en los descubrimientos clave que se han detectado a lo largo de la investigación, de las cuales se da una pequeña explicación sobre cada término enfocada en la problemática:

Trabajo colaborativo

El ser humano es un ser social que se encuentra en constante interacción con otros, por eso, el trabajo colaborativo es la dinámica que parte de la sinergia entre estos individuos para lograr objetivos en común para un bien en conjunto. Buser y Schneider (2021) comentan que el trabajo colaborativo es uno de los pilares de la transformación de las administraciones, ya que para retos complejos se debe trabajar en equipos transdisciplinarios.

Así que, el trabajo colaborativo es la acción donde los sujetos comparten experiencias, analizan e investigan juntos dentro de su contexto institucional, para ir más allá del individualismo, lo que fomentará no solo el cumplimiento de los objetivos, sino que, a su vez se logrará un clima laboral y organizacional.

Tipos de participación

En cuanto los tipos de participación, habría primero que definir participación, de acuerdo con una definición de la red de Significados, Equipo (26/06/2024) habría también que preguntarse cuál es la acción de involucrarse de manera intuitiva o cognitiva, dependiendo sea el caso. Sin embargo, en este caso en especial, hablamos de que los sujetos participen, y no se queden al margen de lo que se les

pide, que sean autogestivos, que accionen, que se involucren en sus actividades y procesos, para así alcanzar el trabajo colaborativo dentro de la institución.

El entorno organizacional está relacionado con la participación, el esfuerzo, el desempeño en el trabajo y con el incremento de la productividad. La participación es el medio para transformar los entornos a la medida de las necesidades de la humanidad. Por lo tanto, la disposición de hacer y adaptarse permite el flujo de aprendizaje y renovación continua en los sujetos.

Autoconocimiento y reconocimiento del otro

El autoconocimiento será el pilar de todo este proceso, ya que, a partir del reconocimiento de las cualidades y características de los sujetos podrán identificarse para su beneficio de su desarrollo personal; por lo tanto, lograr construir en conjunto para beneficio de la institución y la comunidad laboral de la que forman parte. Donde entonces, ya reconociendo sus debilidades y fortalezas, podrán participar e interactuar en sus ambientes laborales desde una perspectiva cooperativa y colaborativa.

Con el paso del tiempo y de acuerdo con las necesidades de los entornos, las habilidades y competencias van cambiando para ajustarse a nuevos tiempos y nuevas formas de hacer y ver para una plena participación en la sociedad. Goleman (1998) identificó cinco habilidades y entre ellas se encuentra el autoconocimiento, que significa entender tus fortalezas personales, debilidades, valores, metas y el impacto en los demás.

Clima laboral

El clima laboral es el ambiente que se genera en las instituciones por parte del personal que lo conforma. Aquí es donde intervienen las interacciones de los involucrados, así como el tipo de participaciones. Se sabe ya, que un buen clima laboral requiere no solamente del capital humano, sino una serie de características para que los sujetos se encuentren en condiciones óptimas de trabajo. Sin embargo, en esta intervención, tocaremos el punto de las interacciones que se dan entre el personal para generar un clima laboral y trabajo colaborativo que creen el bienestar entre los individuos en el ambiente laboral.

Corresponsabilidad

La corresponsabilidad es la responsabilidad de cada sujeto que interviene en una situación y/o actuación. La responsabilidad que toma cada sujeto por sus actuaciones en las situaciones laborales.

De esta manera, los sujetos tienen el derecho de participar e involucrarse en las decisiones en igual medida; y, por lo tanto, generar las mismas oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Comunicación Democrática

La comunicación es una herramienta de acción que permite intercambiar información entre dos o más sujetos con la finalidad de transmitir un mensaje. Para que exista una comunicación es preciso tener un emisor, un mensaje y un receptor para que ocurra el proceso. Así como la presencia de la atención, la escucha activa,

el respeto entre otras cosas por parte de los sujetos que formen parte de este proceso.

De acuerdo con las necesidades de los sujetos en sus sociedades, surgen conceptos que apoyan o enriquecen estas insuficiencias, como, por ejemplo, la comunicación asertiva que se refiere a la habilidad de comunicar de forma apropiada, clara y precisa tomando en cuenta también al receptor.

La participación y la vida democrática presupone una comunicación respetuosa, accesible y libre. Ahora bien, después de que el sujeto aprende a comunicarse de forma adecuada y clara, aparece la comunicación democrática que es el diálogo donde está presente el flujo de información, el debate, la toma de postura, la escucha activa y sobre todo el respeto a la diversidad de opiniones. Este tipo de comunicación está presente en contextos y/o espacios donde los sujetos tienen constantes interacciones y/o participaciones.

El saber hacer uso de la comunicación democrática trae consigo ciertas pautas de interacción, como esperar el turno de hablar, generar un clima de equidad en la participación, aprender a tomar decisiones colectivas, saber resolver los conflictos de manera democrática; así como la negociación, la mediación y la conciliación de manera adecuada.

En la siguiente Figura 9. *Primer esbozo. Calendarización para implementación y registro de actividades*, se muestra el esquema generalizado de la estrategia con cada una de las actividades, los tiempos y las fechas de implementación; así como el tipo de aprendizaje.

ESTRATEGIA		
CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS		
FECHA	ACTIVIDAD	APRENDIZAJE
DÍA 1 60 min	<i>Construcción de solución colectiva</i>	• Trabajo colaborativo • Tipos de participación • Solución de problemas
	<i>[Planteamiento de actividad]</i>	
45 a 60 min	<i>Autoconocimiento</i>	• Observación • Detección de competencias
DÍA 2 45 a 60 min	<i>Juego de roles</i>	• Empatía • Participación • Diferencia
	60 a 120 min <i>Comunicación democrática</i>	• Comunicación • Comunicación democrática
DÍA 3 60 a 120 min	<i>Articulación - Cierre</i>	• Reflexión

Figura 9

Primer esbozo. Calendarización para implementación y registro de actividades

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo con los inconvenientes que se presentaron en la estrategia, se decidió hacer uso de los momentos de esparcimiento como el momento del desayuno para aprovechar las oportunidades del tiempo y la disposición de los sujetos para trabajar y participar durante, después de su horario de desayuno. Es relevante destacar que después del momento del desayuno, dependiendo de la actividad, si era posible se retomaba un tiempo extra para lograr el termino de las actividades. Los siguientes cuadros presentan por día las acciones para intervención, así como su descripción:

Estrategia | “Construyamos ambientes colaborativos”

DÍA 1

Actividad [Rectora]	Construcción de solución colectiva	Tiempo	60 min
Recursos	Una sala con sillas Rotafolios y plumones Hojas y bolígrafos		
Descripción de actividad	Con esta actividad se pretende que poner en situación a los participantes para resolver un problema, además de medir las capacidades del grupo ante una situación problemática y describir alternativas para encontrar la solución. Esta actividad será el eje rector del plan de intervención, donde la actividad de autoconocimiento, juego de roles y comunicación democrática serán los brazos que apoyen y den sostén al eje rector, logrando con ello que los sujetos potencialicen y/o reconozcan sus capacidades. Se dará una hoja de papel a cada miembro del grupo para que escriba el problema que haya detectado recientemente en su área laboral. Se doblan las hojas y se guardan en una bolsa. Por orden, cada participante irá sacando una hoja de la bolsa y la leerá en voz alta, mientras que otro miembro del grupo irá anotando lo que se haya dicho en el rotafolio. Una vez apuntados todos los problemas, se elige uno para resolver por votación. Una vez elegido el tema, se dará solución de manera colectiva en donde todos participen. Deberán elegir cada uno cuál será su participación en la solución del problema. [Actividad de Autoconocimiento] Ahora sí ya con el tema elegido, y la detección de competencias pueden dibujar tres columnas en los rotafolios. En una se apuntan las ventajas o aspectos positivos de la cuestión debatida, mientras que en la segunda se apuntarán las desventajas o aspectos negativos, mientras que en la tercera se apuntará el tipo de participación y solución propuesta de cada uno. [Actividad de Juego de roles, como apoyo en esta parte] Una vez observado todo esto, se deliberó sobre si la consideración del problema se puede reformular en algo productivo de cara al grupo o si es una cuestión que se debe solucionar de forma pacífica por medio de otras actividades. [Actividad Comunicación democrática]		

Actividad [Apoyo]	Autoconocimiento	Tiempo	45 a 60 min
Recursos	Una sala con sillas y mesas Hojas blancas Bolígrafos Anexo Rueda de Competencias		
Descripción de actividad	Con este ejercicio se busca que cada sujeto realice y observe las áreas que tiene que fortalecer y mantener. Cada participante selecciona un compañero para entregar su rueda, y este realice una evaluación sobre lo que piensa del otro sobre su desarrollo. Finalmente, para la actividad principal, en conjunto coloquen la ejecución que le corresponde a cada uno con su participación.		

DÍA 2

Actividad [Apoyo]	Juego de roles	Tiempo	45 a 60 min
Recursos	Una sala con sillas		
Descripción de actividad	El objetivo de esta dinámica es desarrollar la empatía con el otro. A partir del conocimiento obtenido de la rueda de competencias y basados en la problemática seleccionada, cada uno de los participantes interpretará una participación distinta a la que cada uno tendría según su perfil, esto con la finalidad de generar empatía con el actuar del otro y así encontrar qué beneficios se pueden obtener a partir del respeto, el consenso y la participación de cada uno.		

Actividad [Apoyo]	Comunicación democrática	Tiempo	60 a 120 min
Recursos	Una sala con sillas Rotafolios Plumones		
Descripción de actividad	Desarrollo de la definición sobre qué es comunicación, y comunicación democrática. Para continuar con una mesa redonda sobre el tema de las participaciones para la solución de la problemática seleccionada. Pedir se organicen entre los participantes para establecer las reglas y seleccionar los moderadores. Finalmente, lograr la solución colectiva sobre la problemática.		

DÍA 3

Actividad [Cierre]	Articulación – Cierre	Tiempo	30 a 45 min
Recursos	Ninguno		
Descripción de actividad	Momento para integrar el conocimiento. Los participantes compartirán de qué les sirvieron los temas y las dinámicas. [Propuesta de actividad para valoración y evaluación de la detección de sus competencias] Nudo humano Se les pedirá a los participantes que formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, que saquen el brazo izquierdo y agarren otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredar los brazos sin soltar las manos. Este juego se basa en gran medida en una buena comunicación y trabajo en equipo. Finalmente, se les pedirá realicen una reflexión basada en todo lo trabajado: ¿Qué conozco de mí? ¿Qué reconozco en el otro? ¿Qué tipo de participación tengo en mi trabajo? ¿Qué otras acciones pudiesen realizarse? ¿Cómo me comunico con los demás? Para finalmente, lograr una definición grupal sobre lo trabajado y cómo cambiar nuestros entornos aún a pesar del clima laboral que generen las autoridades.		

VII. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

En la etapa de la implementación y seguimiento se lleva a cabo un registro de todas las acciones que se presentan durante la aplicación, esto con la finalidad de tener evidencias del desarrollo de la estrategia para intervenir o ajustar las acciones. Además de obtener información para fortalecer esas áreas de oportunidad e ir creando estrategias de mejora continua en los procesos.

Es relevante señalar nuevamente que debido a las limitantes presentadas en el contexto seleccionado, en cuestión del tiempo que se utilizaría para la implementación de la estrategia se optó por actividades cortas; sin embargo, se trató de abarcar los puntos importantes presentados en el diagnóstico para tener un primer encuentro y acercamiento a los temas en cuestión.

7.1 Implementación, instrumentos y seguimiento

La implementación se desarrolló en un espacio abierto de la subdirección, en el tiempo del desayuno de los sujetos. Cabe destacar que cada una de las actividades están ligadas al eje rector del trabajo colaborativo con la finalidad de dar una coherencia y un seguimiento. Es relevante señalar que durante la aplicación se hicieron algunos ajustes a las actividades de acuerdo con lo presentado durante la implementación con los participantes, ya que algunos fueron desertando durante el proceso de la puesta en marcha. El número de participantes iba cambiando de acuerdo con la actividad, algunos por desinterés, otros porque no deseaban meterse en conflictos con la autoridad.

Para la implementación de la propuesta se hizo uso del registro de las actividades como instrumento de recolección de información, propio del quehacer del trabajador e investigador social. El registro como diario de campo se implementó para llevar la exploración del proceso de investigación e intervención para después disponer de los datos para una evaluación posterior; además de ser un apoyo para hacer todas aquellas anotaciones y observaciones que pudieran ser de utilidad para reforzar y/o esclarecer algunos de los datos ya registrados.

La siguiente Figura 10. *Propuesta. Registro de Actividades de la Estrategia*, se muestra el formato que se proponía para llevar el registro de la implementación de las acciones. Sin embargo, el formato era muy básico y no arrojaba mucha información sobre los sujetos y las actividades; por este motivo, se hizo un ajuste de este formato con los requerimientos que se presentaron al momento de desarrollar las acciones y se muestran en la Figura 11. *Nueva Propuesta de Registro*.

ESTRATEGIA			
CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS			
FECHA	ACTIVIDAD	APRENDIZAJE	OBSERVACIONES
DÍA 1 60 min	Construcción de solución colectiva [Planteamiento de actividad]	☐ Trabajo colaborativo ☐ Tipos de participación ☐ Solución de problemas	
45 a 60 min	Autoconocimiento	☐ Observación ☐ Detección de competencias	
DÍA 2 45 a 60 min	Juego de roles	☐ Empatía ☐ Participación ☐ Diferencia	
60 a 120 min	Comunicación democrática	☐ Comunicación ☐ Comunicación democrática	
DÍA 3 60 a 120 min	Articulación - Cierre	☐ Reflexión	

Figura 10
Propuesta. Registro de Actividades de la Estrategia

Nota: Elaboración propia.

REGISTRO DE ACTIVIDADES					
ESTRATEGIA	CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS				
FECHA		ACTIVIDAD			
DEPARTAMENTO		N° DE PARTICIPANTES			
BREVE DESCRIPCIÓN					
OBSERVACIÓN		REFLEXIÓN			
ANÁLISIS					
NUEVAS PREGUNTAS					

Figura 11
Nueva Propuesta de Registro

Nota: Elaboración propia

Por cada actividad se realizó un registro de observación. En la parte de anexos se puede encontrar las descripciones completas de los registros completos de las actividades. A continuación, se da una breve descripción de cada actividad con elementos relevantes encontrados:

En la **Primera Actividad. Selección de problemática** se observa un poco de reserva por parte de algunos compañeros, debido a una situación reciente por clima laboral en el área. Por lo que algunos hacen comentarios sobre: *“será anónimo”, “me van a despedir”, “tengo bocas que alimentar”, “llegaré a las autoridades”, “que nos darás si te ayudamos”, etc.*

Debido a estos comentarios se les recuerda que es un proyecto escolar basado en los ambientes laborales, el trabajo colaborativo y todo lo que implica. A lo que accedieron, y comenzaron a escribir.

A continuación, se presentan algunas de las problemáticas escritas por los sujetos en cuestión, en la Figura 12. *Evidencia de problemáticas escritas por los sujetos*, la mayoría está basada en:

- COMUNICACIÓN
- TRABAJO EN EQUIPO ENTRE DEPARTAMENTOS
- CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN
- AMBIENTE LABORAL

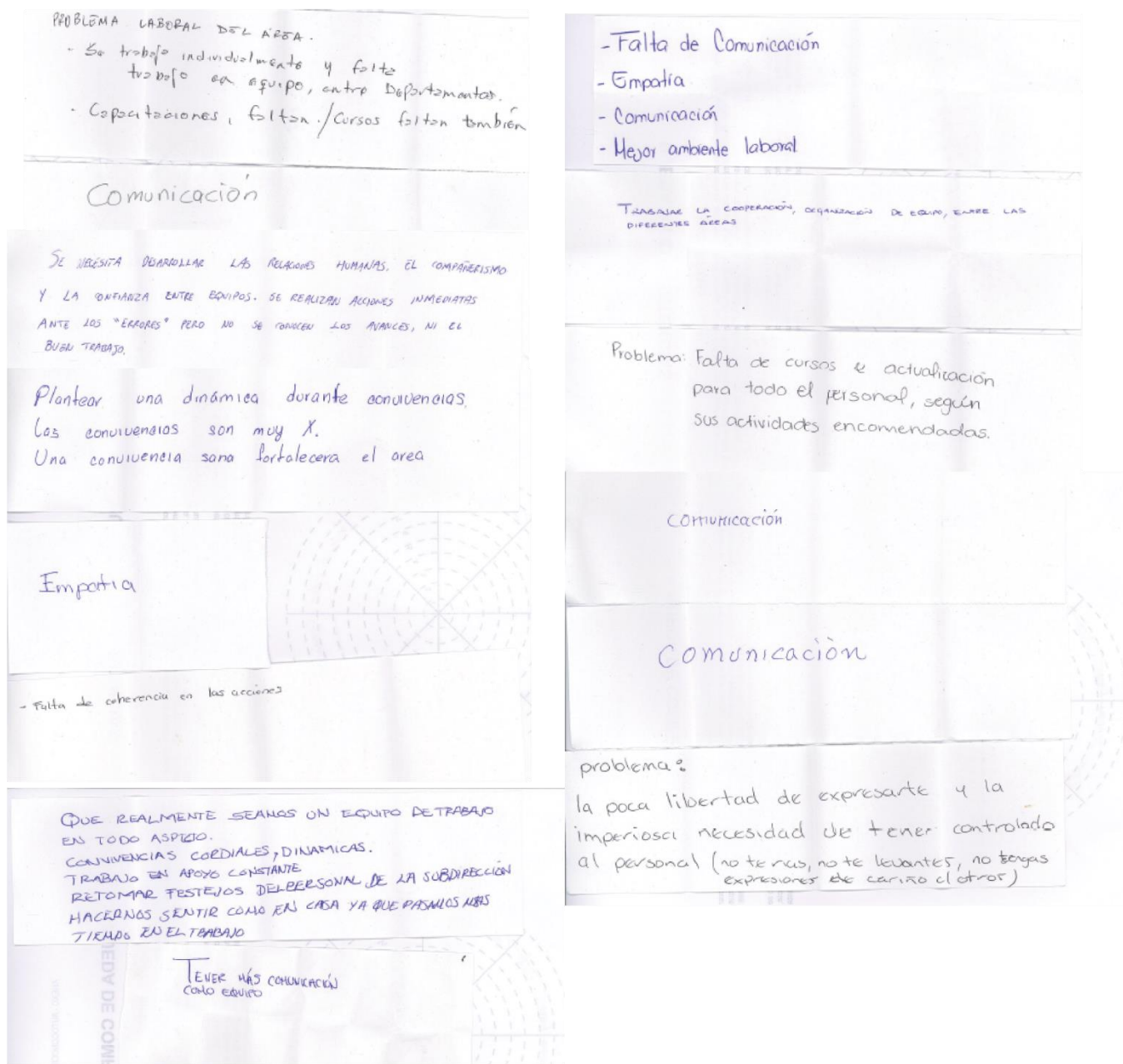


Figura 12

Evidencia de problemáticas escritas por los sujetos

Nota: Elaboración propia

Al final se realizó una votación, para seleccionar y unificar en un solo tema, a lo que comentaron que el problema residía en el TRABAJO EN EQUIPO ENTRE DEPARTAMENTOS Y SUS INTERACCIONES. Al final entre todos los participantes se decidió, trabajar en este rubro.

De manera que se constató que existe mayor intervención de un departamento, el cual refleja una mayor apertura al participar y abrirse al comentar sus puntos de vista. Los sujetos de los otros departamentos se reservaban un tanto al compartir, comentando que pudieran recibir un extrañamiento, su despido o cambio de área. Los participantes encontraron como problema, que no existe el trabajo en equipo entre departamentos. El grupo tiene presente la problemática de que no existe el trabajo en equipo entre los departamentos; comentando y justificando que no es por ellos, si no por los jefes, en especial por la subdirectora. Así que reflexiono en cuanto a ¿Cómo es que se sigue buscando un culpable? Por lo tanto, habría que pensar ¿cómo responsabilizar al sujeto de sus acciones y participaciones? En la Figura 13. *Listado de problemáticas detectadas por los sujetos*, se muestra un listado de los problemas que los sujetos encontraron en su entorno:

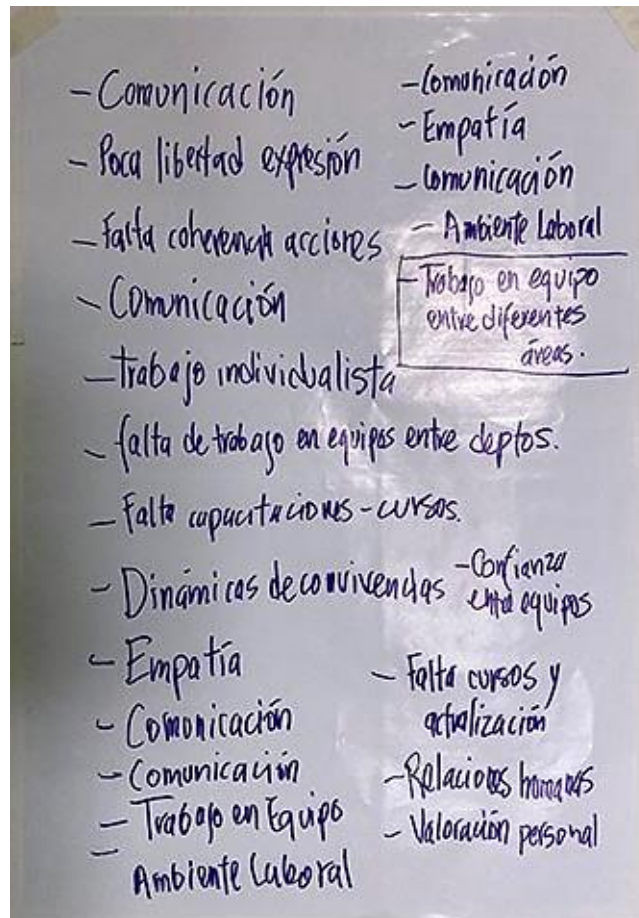


Figura 13

Listado de problemáticas detectadas por los sujetos

Nota: Elaboración propia

Bajo los resultados de esta primera actividad se agregó una actividad final con la intención de que los sujetos reflexionen y observen sobre su participación, haciendo una revisión en los resultados de la rueda de competencias elaborada en una de las actividades posteriores.

En la **Segunda Actividad. Autoconocimiento y Rueda de Competencias** se repartió el anexo de la Rueda de Competencias, se les explicó que leyeran las indicaciones en la hoja. Algunos presentaron duda al llenarla, así que se les explico, de manera particular lo que tenían que hacer.

Unos cuantos realizaron su hoja inmediatamente, y otros les costó trabajo y tardaron en entregar la hoja. De hecho, una persona, una mujer de edad avanzada no quiso llenarla, comentando ¿qué para qué la hacía? Esta persona eligió desertar de la actividad, diciendo que no tenía interés.

En el momento de intercambiar la hoja, se realizó por departamentos debido a que cada equipo de trabajo conoce la forma de trabajar entre ellos. El equipo de trabajo de Seguimiento, sus resultados fueron más controlados entre ellos, debido a su acomodo en el espacio, ya que esto les permitía observar lo que el otro escribía.

Los otros equipos de trabajo fueron más prácticos, ya que al estar separados fue más fácil ser honestos. Al momento de recibir la retroalimentación, quedaron algunos sorprendidos con lo que el otro valoró (cabe mencionar que no saben quién les dio la retroalimentación).

Además, se observó que algunos sujetos tienen bien detectadas sus habilidades y áreas de mejora, pero a otros tantos les cuesta un poco identificarlas o aceptarlas. El ser humano no está acostumbrado a recibir críticas o retroalimentaciones de su hacer, cuesta mucho trabajo creer lo que el otro ve en uno y sobre todo lo negativo. Habría que trabajar primeramente en el autoconocimiento y reflexionar en ¿Cómo aceptar lo que el otro ve en mí? ¿cómo hacer conscientes a los sujetos de lo que los otros ven en ellos? En la Figura 14. *Evidencia de trabajo del ejercicio de la Rueda de Competencias*, se muestran algunos de los ejercicios:

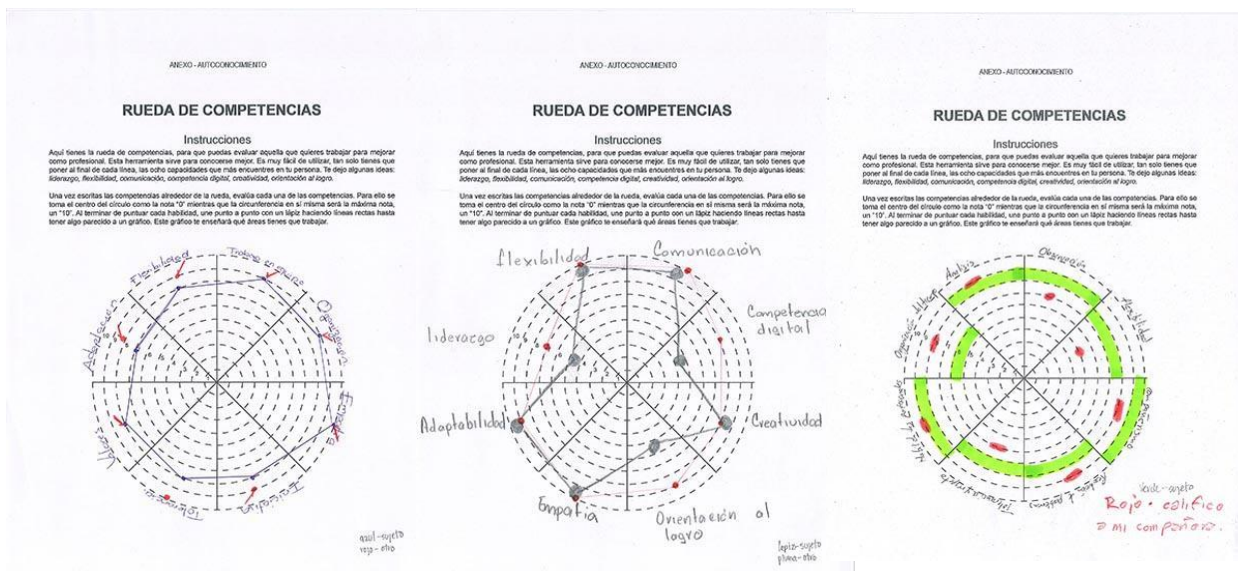


Figura 14
Evidencia de trabajo del ejercicio de la Rueda de Competencias

Nota: Elaboración propia

En la **Tercera Actividad. Juego de Roles** los participantes del departamento de Seguimiento, se observa que conocen las dinámicas de cada uno; por lo tanto, saben hacer el papel del otro, de manera actuada y real. María es la secretaria y coordina las acciones del departamento con la finalidad de obtener el trabajo en tiempo y forma. Organiza y da seguimiento a las actividades. Dian es parte del personal operativo de ese departamento, es la encargada de enviar el trabajo de acuerdo con las especificaciones recibidas por María.

Cada una actúa el papel de la otra con los modos y las formas que las caracterizan. Cabe mencionar que María es más joven que Dian y en ocasiones María se desespera. A lo que les da gracia, y comentan que cada una es especial, y respeta la forma de ser de ambas. Pero, ambas no quisieran ser la otra. El comentario general de este departamento es que entre ellos conocen las actividades de todos.

El otro grupo está integrado con el resto de los participantes mezclados de los demás departamentos. Por lo que se opta por seleccionar a dos participantes, Marlene del departamento de evaluación y Rosa de la subdirección, ellas se sientan cerca una de la otra, a pesar de no pertenecer a la misma área. Se les pide cambiar de roles, y desempeñar qué es lo que haría la otra de acuerdo con sus funciones. Rosa es archivista y da seguimiento a todos los folios de la subdirección contemplando la de los departamentos que lo conforman.

Marlene es psicóloga, apoya en acciones pedagógicas para la realización de materiales de difusión. Al ponerse en el lugar de la otra, cada una desconoce cómo hacer las funciones de la otra. Ya que cada una está en un área distinta y por lo tanto sus funciones no están ligadas de primera instancia. Sin embargo, participan en la actividad Y comentan:

- Marlene: “si yo fuera Rosa, llego a mi hora, saludo a mis compañeros, tomo mi lugar, desayuno y en punto de las 8:30 voy por mis carpetas, para seguir clasificando y dar seguimiento a los folios pendientes...”

- Rosa: “si yo fuera Marlene, llego un poco después de mi hora de entrada, la puntualidad no es lo mío, llego, saludo a mis compañeros, desayuno y comienzo a revisar el correo por si recibo indicaciones de mi jefe...”

Al terminar el juego de roles, los sujetos comentan que cada uno desempeña un rol distinto y si bien es claro que uno puede desarrollar lo del otro, antes que nada, debe de haber una enseñanza previa... sin embargo, comentan que para ponerse en los zapatos del otro radica en la empatía.

Se encontró que cada departamento lleva su organización, planeación y acciones acorde al jefe. Sin embargo, se detectó que el Departamento de Seguimiento está más consolidado y no propiamente por la influencia del jefe sino por ellos mismos. Mientras tanto, los otros sujetos reflejan que no están consolidados ni por sus propios integrantes.

La consolidación de los integrantes en sus departamentos puede verse también por la distribución de los lugares. Los sujetos del Departamento de Seguimiento se encuentran en un espacio en común con su área. Por lo tanto, a pesar de que se les limite tener una convivencia social, tienen constantes interacciones porque se encuentran en el mismo espacio, comparten vivencias, experiencias y se apoyan en las acciones encomendadas. Mientras que los otros se encuentran separados, salteados uno de un departamento, otros de otro; así como la distribución de sus escritorios también están más separados. Podría decirse que el espacio que se comparte también influye en la calidad de las interacciones. A lo que se cuestiona ¿Cómo lograr la consolidación de los equipos de trabajo mediante sus participantes?

En la **Cuarta Actividad. Comunicación democrática** se les dio la indicación que habría que formar una mesa redonda para exponer sus puntos de vista sobre la problemática, y proponer una solución a esta.

Los sujetos se acercaron y organizaron la mesa en rueda. Todos se veían a la cara y entre risas, bromas se comenzó la actividad. Cabe mencionar que los sujetos que más participaron fueron el Depto. de Seguimiento, ellos comenzaron exponiendo sus puntos de vista y poco a poco los demás se integraron.

No hubo un moderador entre ellos, yo tome el papel para darle dirección a la actividad. En cuanto a los participantes, su manera de organizarse para tomar la palabra, simplemente, esperaban a que el que estaba hablando terminara para dar su punto de vista.

En un momento se les cuestiono sobre si sabían qué era comunicación y comunicación democrática, algunos entre risas comentaban “algo que no existe aquí...” Sin embargo, muy pocos dieron su punto de vista sobre lo que era comunicación:

- Dian: es la manera en la que hablamos al otro
- María: es una forma de expresión
- Marlene: expresión oral
- Luis: hablar
- Toño: expresarle en viva voz al otro lo que pienso, siento, o simplemente para dar una orden, etc...

En cuanto a la comunicación democrática, comenzaron a reírse y comentar que si no existía en el área la comunicación menos la democrática... Otros tantos comentaron que no se veía que existiera la comunicación democrática entre jefes, ya que solamente existe una persona que habla y los demás solo acatan. Por lo tanto, los jefes de nivel administrativo y operativo al estar limitados a tener una autonomía para ejercer sus acciones dan las instrucciones muy sesgadas o limitadas debido a que no existe apertura de la autoridad de la subdirección.

Los participantes del Depto. de Seguimiento comentaron que mucho de lo que se vivía en la subdirección radicaba en las malas formas de la subdirectora y su comunicación. Dian argumentaba que ella ya lleva tiempo trabajando en la subdirección y que en cuanto ella llegó, la recibieron de otra manera, el trabajo colaborativo y cooperativo entre todas las áreas si existía. A pesar de que no existiera una buena relación entre los integrantes se generaba un ambiente laboral de risas, de comunicación, de convivencia. Pero que desde que este nuevo régimen llegó las cosas cambiaron radicalmente.

Se les comentó que se olvidaran de las cabezas, porque esas iban y venían. De manera que, se les preguntó cómo solucionarían su clima laboral con estas limitantes... a lo que contestaron que primeramente con empatía, la valoración del otro y el reconocimiento entre ellos.

En esta actividad los sujetos demostraron organización, participación y respeto al momento de comunicarse. Sin embargo, de nueva cuenta los sujetos del Departamento de Seguimiento continuaban siendo los que más participaban. Dentro de su discurso como equipo enfocan la problemática hacia el clima laboral y organizacional del área generado por la subdirectora.

Los argumentos que los sujetos expusieron están basados en la intolerancia de la convivencia entre los individuos, la nula comunicación democrática y asertiva, la poca valoración y reconocimiento del trabajo que se desempeña. Reflexiono que mucho de lo que sucede en el entorno laboral, va liderado por las autoridades. De ahí, que el interés principal de la intervención estaba enfocado hacia las autoridades. Sin embargo, parte del ambiente o clima laboral también pertenece en

gran parte a los sujetos que conforman los departamentos y las áreas. De manera que, ¿cómo hacer que el sujeto se empodere y deje de depositar toda la responsabilidad del clima laboral en las limitantes de la autoridad? ¿cómo traspasar esas limitantes de las autoridades para que no afecte el clima laboral?

En la **Quinta Actividad. Articulación y Cierre** pasó un lapso con relación a las anteriores actividades aplicadas. Por lo que se les pidió a los participantes una última colaboración para integrar lo trabajado con anterioridad.

En esta actividad se les pidió a los participantes se organizaron en círculo y comenzaron a tomar la mano del compañero que tenían en frente, y luego continuaron con la otra mano. Algunos comentaron que ya habían jugado este juego. Entonces ya todos amarrados, manos con manos se les pidió deshicieran el nudo sin soltarse de las manos. En un tono de grupo, dijeron “ay, Samara”, cabe mencionar, que lo tomaron como juego, pero empezaron a intentar desatar el nudo.

En el equipo de trabajo de donde son la mayoría, María, la secretaria junto con Dian organizaban a sus compañeros, mientras que los otros restantes al no ser del mismo departamento, escuchaban lo que María y Dian decidían para poder desatar el nudo. Marlene opinaba también con ellas, tratando de mover a todos los demás para lograr desatar el nudo.

Mar una chica joven entre todos los compañeros, los escuchaba y se veía que quería proponer; sin embargo, se limitaba por escuchar a los demás. Rosa, se movía para ver si intentaba algo, se veía entre en todo el grupo que no existía una coordinación en conjunto.

Transcurrieron 25 minutos y no pasaban de enredarse aún más. Se daban por vencidos comentando: “como crees”, “esto es imposible”, “ay,no”, “¿cuánto tiempo nos vas a tener aquí?”. Se les dejó unos 5 minutos más y se dio por terminada la dinámica, comentándoles que esto era un juego, sin embargo, reflejaba mucho de cómo actúan ante situaciones problemáticas o en la vida cotidiana de manera individual y grupal.

En esta dinámica de nudo humano, nuevamente los sujetos que más participaron fueron los del departamento mejor consolidado, el Departamento de Seguimiento. Sin embargo, el resto de los participantes se encontraban al tanto de las acciones del equipo mejor consolidado para poder copiar y lograr desatar el nudo. Cabe mencionar, que, como mediadora, no se intervino más allá de las instrucciones con la intención de que entre ellos hicieran equipo, colaboraran, escucharan al otro, pusieran en marcha todo lo repasado en las dinámicas anteriores.

Habría que contemplar o llevar a cabo nuevamente la actividad para observar si los sujetos actuaran de la misma manera con un acompañamiento. Con esta dinámica los sujetos pudieron observar que en la realidad no es meramente ser empáticos, sino se requiere de participar y comunicar al otro las propias necesidades, entre otras cosas. Realmente se ve quién comunica y cómo lo hace, así como el tipo de participación que desempeñan y la detección de las habilidades propias y las del otro; y que realmente hagan uso de ellas. Después de todo se llega a la reflexión de ¿qué tipo de capacitaciones se tendría que dar al personal para sacarlo de la misma rutina viciada y fomentar el trabajo colaborativo? ¿Cómo hacer sentir al personal parte de un equipo de trabajo donde todos colaboren?

7.2 Resultados de la evaluación

La evaluación es un proceso que nos permite reconocer el objetivo de la intervención desde las interrogantes de por qué, para qué o qué evaluar. Además de ser un instrumento que ofrece conocer las características de las acciones implementadas y cómo estas impactan en el desarrollo general del proceso; brinda información para finalmente llegar a una selección de posibles soluciones a las necesidades antes presentadas

Gertler, et al., (2016) comenta que la evaluación es la valoración de objetivos de un proyecto, programa o política planeada en desarrollo o completadas. En cada fase se puede analizar diferentes elementos como el diseño, dar seguimiento acciones, cuantificar resultados y el impacto de estos. En este caso se realiza una evaluación después de la implementación de la estrategia con la finalidad de conocer los resultados de la estrategia en los sujetos y mejorar la hipótesis y los posibles cambios en el proyecto en un futuro. Los espacios se encuentran en constante movimiento, por tal motivo, estos resultados pueden servir para mejorar cada vez las áreas y fortalecer esas áreas de mejora en las instituciones.

De manera que la evaluación debe ser objetiva, imparcial, valida, confiable y creíble, para que sea oportuna, útil, participativa, retroalimentadora, confiable y sobre todo eficaz para la transformación de realidades. El proyecto debe tener una estructura clara en cuanto objetivos y metas con las acciones que lograrán alcanzar. Por ello, un proyecto exitoso se determina por la administración del proyecto, la metodología utilizada, las técnicas y herramientas usadas.

La evaluación es una de esas herramientas de mejoramiento para la intervención, donde la valoración, el análisis y la utilización de los datos determinarán el progreso y el resultado del proyecto encaminado hacia el logro de los objetivos planteados. El objetivo de la evaluación es aprovechar las experiencias de la implementación mediante la obtención de datos que aporten información relevante para el mejoramiento del diseño de la propia intervención y de proyectos futuros (Gertler et al.,2016)

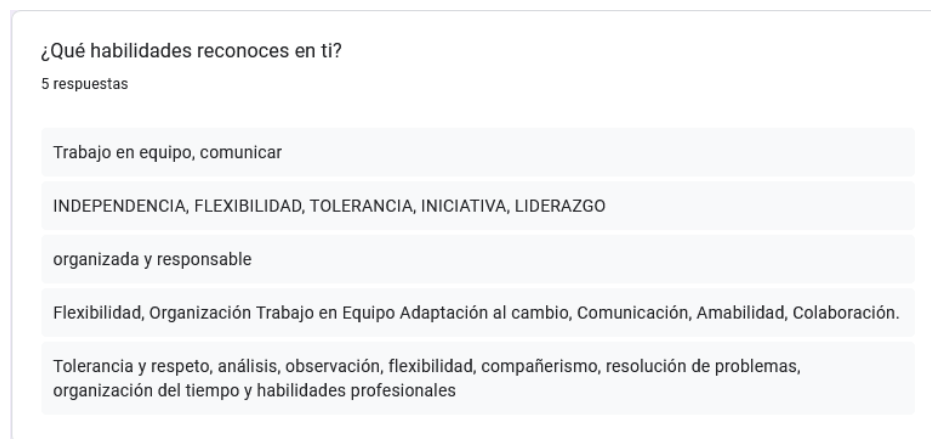
El paradigma de la evaluación de mi propuesta está presente en mayor medida en el paradigma naturalista, ya que, el objeto de estudio en cuestión requiere generar datos cualitativos. Por lo tanto, se tiene una evaluación cualitativa donde el proceso se encuentra en la realidad objetiva de los sujetos, donde cada individuo lo construye socialmente. La intención es encontrar los significados que las personas crean en sus interacciones. A través del análisis del contenido de los cuestionarios, las observaciones, la descripción e interpretación se obtiene información de las realidades múltiples de los sujetos.

Entonces la evaluación no solamente evalúa, sino que, ofrece información para mejorar programas, monitorear objetivos, comprender y mejorar los procesos. Finalmente es un proceso que garantiza un mejoramiento, cambio y/o replanteamiento del proceso general de la intervención. Marvin C. Alkin (citado en Bohla 1992) la describe como el proceso de indagar las áreas de decisión que interesan, recolectan, analizan y seleccionan la información para la toma de decisiones.

Seguimiento de acciones

Durante el proceso de análisis de la información se encontró que los integrantes del departamento que más participó son los sujetos con mayor apertura para participar y comentar. Sin embargo, en la actividad de intervención se logró el objetivo de selección de problemática por parte de todos los participantes.

Otro dato importante para retomar, lo encontramos en la **Actividad. Autoconocimiento y Rueda de Competencias**, donde los sujetos mostraron actitudes de sorpresa, asombro y especulación sobre cómo el otro lo valora. Esto muestra que el ser humano está acostumbrado a recibir elogios, a vanagloriarse, pero no a recibir críticas, debido a que el trabajo de introspección y de reconocimiento cuesta mucho; y sobre todo de creer lo que el otro ve en uno y en especial lo negativo. En la siguiente Figura 14. *Retroalimentaciones del ejercicio de la Rueda de Competencias*, se muestran algunas de las evidencias:



¿Qué habilidades reconoces en ti?

5 respuestas

- Trabajo en equipo, comunicar
- INDEPENDENCIA, FLEXIBILIDAD, TOLERANCIA, INICIATIVA, LIDERAZGO
- organizada y responsable
- Flexibilidad, Organización Trabajo en Equipo Adaptación al cambio, Comunicación, Amabilidad, Colaboración.
- Tolerancia y respeto, análisis, observación, flexibilidad, compañerismo, resolución de problemas, organización del tiempo y habilidades profesionales

¿Qué habilidades y/o áreas de mejora vio el otro en ti?

5 respuestas

que soy flexible, empatía
CREATIVIDAD E INDEPENDENCIA
ser mas innovadora y paciente
tengo que mejorar mi Organización
Organización de tiempo y resolución de problemas

¿Coincides con lo que el otro vio en ti?

5 respuestas

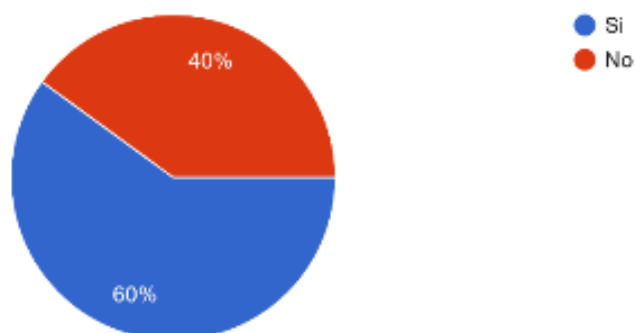


Figura 15

Retroalimentaciones del ejercicio de la Rueda de Competencias

Nota: Elaboración propia

Por otro lado, en la **Actividad. Juego de Roles**, los participantes mostraron ponerse en el lugar del otro, desde la postura de conocer las acciones de cada sujeto de su departamento; sin embargo, ponerse en el lugar del otro o desempeñar sus funciones, no sólo radica en tener conocimiento de los procesos del otro; sino de reconocer las capacidades y limitantes de cada persona para así tener consciente los alcances que se tienen en lo individual y en colectivo.

En la **Actividad. Comunicación Democrática**, los participantes se expresaron y mostraron cada uno sus argumentos sobre su sentir y su actuar en el espacio laboral. En conjunto crearon un espacio de escucha activa y respeto donde cada uno expresó su palabra hasta llegar a un común acuerdo en las conclusiones. Cabe mencionar que parte de su participación fue intervenida por mi mediación, ya que invitaba a que se expresaran y se sintieran en un espacio seguro donde su palabra no tuviera repercusión alguna.

Cada actividad se centró en las necesidades detectadas en el diagnóstico, partiendo del eje rector: Clima Laboral Organizacional, siendo este el pilar de la estrategia junto con los conceptos de trabajo colaborativo, la organización, la participación, la comunicación, el otro, los conflictos. Esto con la finalidad de atender todas aquellas ramas que están presentes en la problemática del Clima Laboral.

Las dificultades que se presentaron durante el análisis se enfocan principalmente en la apertura de los sujetos, en cuanto a la manera de responder y actuar lo más natural, sin sentirse supervisados o bajo observación. Se observa que los sujetos se limitan un tanto debido al temor de presentarse como son y no ser suficientes, no tener las capacidades y habilidades requeridas para las acciones de sus departamentos; y que esto pueda llegar a voces de las autoridades.

Lo más probable es que se debería implementar la estrategia un tiempo más prolongado en sus áreas y con actividades relacionadas en sus acciones diarias y enfocadas en su área laboral. De manera que se creen espacios de formación a largo plazo, donde los sujetos no solamente reconozcan lo que hay que cambiar;

sino se desarrolle y se ponga en práctica estos ejercicios que fortalezcan sus acciones para mejora de su departamento en individual y en equipo, sobre todo para vincularse e interactuar en sus espacios laborales.

Las palabras o términos que salen de la observación de las interacciones de los sujetos arrojan información para acercarse a las posibles soluciones de la problemática, dando estructura a los temas a abordar. Lo que nos lleva a replantear nuevas formas de ver, pensar y hacer.

Balance final de Actividades

Durante la puesta en marcha de la estrategia se hizo uso del registro como diario de campo para la recolección de información, ya que es una herramienta propia del quehacer del trabajador e investigador social.

Cada actividad se centró en una subcategoría, partiendo de nuestro eje rector: ***Clima Laboral Organizacional***. De esta, se desprendió la principal acción: el trabajo colaborativo y todo lo que conlleva con sus subcategorías. A continuación, se presenta un balance de las actividades:

ACTIVIDAD	EVIDENCIA	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	DATOS INTERESANTES
SELECCIÓN DE PROBLEMÁTICA (Anexo: Problemáticas detectadas por los sujetos)	Los sujetos participaron, organizaron y se logró el objetivo del común acuerdo en la selección de la problemática presente en el área.	Trabajo Colaborativo -Organización -Participación -Comunicación	De acuerdo con las propuestas sugeridas por los participantes, podemos observar que todos detectan la misma problemática.

ANÁLISIS

El departamento que más participó de sus integrantes tiene más apertura a participar y comentar. Los demás participantes se reservaron un tanto al compartir, comentando que pudieran recibir un extrañamiento, su despido o cambio de área.

La buena convivencia, organización, se refleja en los sujetos en su manera de participar y de integrarse al momento de realizar una actividad.

Los sujetos tienen presente la problemática de que no existe el trabajo en equipo entre departamentos; sin embargo, muchos comentan que no es por ellos, si no por los jefes, en especial por la subdirectora. Así que reflexiono en cuanto a ¿Cómo se sigue buscando un culpable? Por lo tanto, ¿cómo responsabilizar al sujeto de sus acciones y participaciones?

En esta primera actividad se decidió aplicar una dinámica de trabajo en equipo para la actividad de cierre con la intención de que reflexionaran, observan y comprobaran cuál es su participación.

ACTIVIDAD	EVIDENCIA	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	DATOS INTERESANTES
AUTOCONOCIMIENTO RUEDA DE COMPETENCIAS (Anexo: Rueda de Competencias de los sujetos)	Los sujetos realizaron la prueba de rueda competencias en la cual realizaron una detección de habilidades, habilidades y áreas de mejora. Así como, lo que el otro ve en ellos.	Autoconocimiento -Capacidades -Áreas de mejora -Responsabilidad	El ser humano está acostumbrado a recibir elogios, a vanagloriarse, pero no a recibir críticas, cuesta mucho trabajo creer lo que el otro ve en uno y sobre todo lo negativo. Habría que trabajar primeramente en reconocer lo que se es.

ANÁLISIS

Existen sujetos que tienen bien detectadas sus habilidades y/o capacidades; y a otros les cuesta un poco aceptarlas, mientras que, otros tanto de plano no las conocen y hay que apoyarlos.

También se observó que algunos sujetos aún no están preparados para recibir las retroalimentaciones negativas, les cuesta trabajo que el otro valore y/o califique de menor manera; mientras que para otros las valoraciones positivas les son difíciles de creer. Al cabo, habría que considerar a la crítica no como algo negativo; sino como un área de mejora o como una oportunidad de aprendizaje.

Después de todo, surgen nuevas preguntas, ¿Cómo aceptar lo que el otro ve en mí? ¿cómo hacer conscientes a los sujetos de lo que los otros ven en ellos?

ACTIVIDAD	EVIDENCIA	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	DATOS INTERESANTES
JUEGO DE ROLES	Los sujetos se organizaron para intercambiar acciones. Se reflexionó sobre si se es empático con el otro. Aprendizaje de la diferencia.	Conflicto -estrategia de resolución de conflictos -habilidades para solución de conflictos	Los participantes reconocen el trabajo que hace el otro, se podría decir que hasta cierto punto se apoyan entre ellos; sin embargo, las modalidades de trabajo entre departamentos difieren y es ahí cuando los integrantes comentan que se pierde la unificación.

ANÁLISIS

La consolidación de los integrantes en sus departamentos puede verse también por la distribución de los lugares. Uno de los departamentos que se encuentra en el mismo espacio en común con su área, son los que mejor consolidados están y conocen las acciones del otro. Por lo tanto, a pesar de que se les limite tener una convivencia social, tienen constantes interacciones, porque se encuentran en el mismo espacio, comparten vivencias, experiencias y se apoyan en las acciones encomendadas.

Mientras que los otros se encuentran separados, salteados de un departamento a otro, la distribución y la distancia es mayor. Podría decirse que el espacio que se comparte también influye en la calidad de las interacciones y la convivencia. Podría decirse que, al separar a los sujetos, se promueve un tanto el individualismo. Por lo tanto, ¿Cómo lograr la consolidación de los equipos de trabajo desde sus participantes? ¿Cómo generar empatía entre ellos?

ACTIVIDAD	EVIDENCIA	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	DATOS INTERESANTES
COMUNICACIÓN DEMOCRÁTICA	Los sujetos se organizaron entre ellos y participaron en las posibles soluciones al Clima Laboral mediante un trabajo colaborativo.	Trabajo Colaborativo -Organización -Participación -Comunicación	Los participantes de la mesa redonda supieron llevarla adecuadamente, respetando los tiempos y la palabra del otro, y teniendo afinidad sobre la problemática y las posibles soluciones.

ANÁLISIS

Los argumentos que los sujetos exponen están basados en la intolerancia de la convivencia entre los individuos, la nula comunicación democrática y asertiva, la poca valoración del trabajo que se desempeña, así como el nulo reconocimiento del logro de los objetivos por parte de la subdirectora.

Se reflexiona que mucho de lo que sucede en el entorno laboral, va liderado por las autoridades. Poniendo a esta como una de las soluciones principales, ya que, comentaban que, si no había buenas cabezas en los puestos, el clima laboral no cambiaría, y, por lo tanto, no mejoraría. Al proponerles que propusieran soluciones no basadas en el líder principal, hicieron referencia a la empatía, al trabajo colaborativo, a una comunicación asertiva.

Con esto, volvemos al punto donde partimos, los sujetos siguen depositando la responsabilidad

de lo que sucede en otro; así que, ¿cómo hacer que el sujeto se empodere y deje de depositar toda la responsabilidad del clima laboral en las limitantes de la autoridad? ¿cómo traspasar esas limitantes de las autoridades para que no afecte el clima laboral?

ACTIVIDAD	EVIDENCIA	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	DATOS INTERESANTES
ARTICULACIÓN - CIERRE (Anexo: Formulario Final – Respuestas)	Dinámica final de integración de los temas tocados con anterioridad con la dinámica de nudo humano. Se hizo uso de la participación, la organización, la comunicación, la empatía de cada uno. Para cierre y retroalimentación se envió un formulario final.	Trabajo Colaborativo -Organización -Participación -Comunicación	Los sujetos se enfrentaron a la realidad en la dinámica y si es que hacen uso de la organización, la participación y la comunicación para hacer equipo con los otros.

ANÁLISIS

Pasar del papel a la acción es completamente distinto. Con esta dinámica los sujetos pudieron ver, que la realidad no es meramente hablar y comentar sobre dar solución de ser empáticos, participar o saber que hay decirle al otro que hacer, entre otras cosas. Realmente se ve quién comunica y cómo lo hace, así como el tipo de participación que ejerce cada uno, si es que ven las habilidades propias y las del otro; y que realmente hagan uso de ellas.

Con el formulario final se logró obtener aún más datos nuevamente sobre lo trabajado en todo el proceso. Y con lo cual llegan las interrogantes ¿qué tipo de capacitaciones se tendría que dar al personal para sacarlo de la misma rutina viciada y fomentar el trabajo colaborativo?

Durante el proceso del análisis de evaluación de cada actividad se observa que todavía hay temas que trabajar con los sujetos y sobre todo de manera más específica relacionada con su departamento inmediato para después involucrarse como subdirección. Cada dato obtenido nos muestra las áreas que aún hay que trabajar para fortalecerlas y generar mayor acción en los sujetos desde su participación y su responsabilidad.

VIII. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La forma de relacionarse, participar, socializar e interactuar las encontramos en el clima laboral y organizacional, así como en todas aquellas actividades, rutinas y condiciones que se generan en una institución ya sea pública o privada. Son todas aquellas acciones y experiencias ligadas con la satisfacción de los sujetos en su entorno laboral.

La principal intención de la intervención es que los sujetos sean conscientes del papel que desempeñan en sus entornos laborales y cómo esto afecta en su clima laboral. El propósito radica en empoderar al sujeto y reflexionar sobre el papel que ejerce para ser creador de sus ambientes; sin embargo, es importante no dejar de lado la parte correspondiente de la injerencia de las autoridades por parte del liderazgo que ejercen, es decir ¿Qué ocurre con los líderes a cargo de su personal? ¿Qué sucede con los ambientes y el tipo de liderazgo que ejercen las autoridades?

Aún quedan algunas interrogantes sobre la mesa en cuanto a los aspectos que intervienen para generar estos ambientes, donde en ocasiones no solo depende de algunos sujetos, sino de todos aquellos que forman parte de un espacio, así como las autoridades mismas. Durante la implementación una de las participantes compartía que ella se sentía como la flor de loto, ser hermosa, dar su mejor participación, su mayor esfuerzo en sus acciones laborales, dar su lado amable en su socialización con sus compañeros pero que no dejaba de estar en el lodazal; haciendo referencia a los ambientes que generan las propias autoridades.

Las interacciones entre el Mismo y el Otro se apartan de acuerdo con quién nombra al Otro como diferente o distinto, basados en su mayoría en criterios y objetivos de relaciones de poder en el acto. “Las posibles relaciones asimétricas de poder entre quienes nombran y quienes son nombrados como diversos, se da a partir de la constatación de las diferencias entre ellos”. (Keyser, citado por Vargas, 2017, p.16).

La diversidad cultural está presente en nuestro día a día, por lo tanto, se debe plantear la construcción de una sociedad tolerante y respetuosa de las diferencias y desigualdades sociales, económicas y políticas. Plantear nuevas formas donde impere la capacidad de comunicar y de trabajar colaborativamente con los demás, afrontando y solucionando los conflictos, para propiciar la creación de contextos de igualdad. Así como de crear conciencia en los sujetos de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos y el conocimiento de uno mismo.

Al reconocer las relaciones dialécticas (ideas, sentidos, comprensión de realidad, condiciones sociohistóricas) y cuestionar lo que hace diferente el uno del otro, posibilita el desarrollo de un cambio de actitud. Es así, como desde el reconocimiento de las relaciones dialécticas, el cambio de actitudes y conductas de los miembros en sus espacios se crea el clima organizacional.

Pero cómo implementar estas ideas en las cabezas de las instituciones para que los cambios se generen desde arriba. Según Pedraza (2018) el ambiente en el que el sujeto desarrolla su trabajo influye en el nivel de satisfacción y su comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad entre otras. Por tanto, se establece que la calidad del ambiente está ligado a la capacidad social y

de liderazgo de los directivos. Inevitablemente el papel del líder influye en este desempeño del clima laboral y organizacional.

Sin embargo, también están latentes otros factores que intervienen en el clima laboral como la comunicación, la colaboración, la carrera profesional, la satisfacción en el puesto de trabajo y las condiciones físicas. Vidrio, et al., (2022) comentan que el clima laboral influye en la productividad y la satisfacción de los trabajadores, no obstante, tener presente que la colaboración, la actitud y el trabajo de los sujetos beneficiará la estabilidad y crecimiento productivo a nivel personal como para la organización.

El resultado final de la evaluación es que aún hay mucho por trabajar en el área; sin embargo, ya se dio el primer paso, de poner en contexto al sujeto en su realidad y de la parte de responsabilidad que desempeña en sus áreas laborales. Es así como se cumple el ciclo que comenta Kurt Lewin (1946, citado en Abero 2015) con referente a la investigación-acción como proceso cíclico de exploración, actuación y valoración de resultados, donde los cambios más efectivos son cuando los sujetos se implican y son los protagonistas de las acciones sociales de sus entornos.

En cuanto a la propuesta se puede realizar un ajuste en la duración de las actividades, además de personalizarlas a cada área de la subdirección de acuerdo con las acciones y necesidades que presente cada departamento, con la intención de atender situaciones y escenarios reales.

Se recomienda realizar un trabajo continuo dentro de cada área con la finalidad de tener presente el trabajo colaborativo. Es fundamental que cada sujeto tome su

parte de responsabilidad que le corresponde dentro de las interacciones de las cuales participa, con la intención de tener presente habilidades como la empatía, la comunicación democrática, el trabajo en equipo, la escucha activa, la convivencia, entre otras; de manera que estas acciones y actitudes se conviertan en habituales y cotidianas.

El trabajo continuo y el tener presente un proceso para fortalecer e invitar al sujeto al trabajo colaborativo permite transformar los espacios de las instituciones públicas. Los procesos deben ser continuos y de constante cambio para evitar caer en las mismas prácticas sobre todo en las prácticas que no aportan a los sujetos y a las áreas laborales.

Es necesario que se realicen diagnósticos constantemente con la finalidad de evaluar los avances en cuestión del ambiente y el trabajo colaborativo; además de valorar al sujeto en cuanto a sus funciones y su desempeño. Debe fortalecerse las prácticas continuamente, con la finalidad de que si en un momento se presentan nuevas necesidades se desarrollen estrategias de innovación para cambiar y mejorar las prácticas de los sujetos.

REFERENCIAS

- Abero, L. (2015). La investigación acción como estrategia cualitativa. En: L. Abero, L. Beradi, A. Capocasale, S. García, y R. Rojas. *Investigación Educativa: Abriendo puertas al conocimiento* (pp. 133-146). Montevideo, Uruguay: CLACSO.
- Azuerro, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>
- Ballina, F. (2023). Estudio de conflicto en empresas y organizaciones. *Ricea: Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 12 (3), 1-26. <https://doi.org/10.23913/ricea.v12i23.201>
- Barba, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Revista Gestión y Estrategia*. 44, 139-151.
- Barrera, A., Cañas, F., Giménez, D., Graells, J., Lasagna, M., Lorenzo, L., Merino, C., Pérez, M., Reig, D., Rosillo, L. y Vélez, G. (2010). *El trabajo colaborativo en la Administración. Aportaciones del programa Compartim*. Catalunya: Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia.
- Bermejo, M.; Suárez, I.L. y Salazar, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*, 28 (3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181572159004>
- Bernal, I.; Pedraza, N.A. y Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41 (22), 213-227.
- Bohla. H.S. (1992). *La evaluación de proyectos, programas y campañas de "alfabetización para el desarrollo"*. Instituto de la UNESCO para la Educación (IUE). Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (DSE).
- Bruna, C.; Gutiérrez, M.; Ortiz, L.; Inzunza, B.; Zaror, C. (2022). Promoviendo el trabajo colaborativo y retroalimentación en un programa de postgrado multidisciplinario. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21 (45), 475-495. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Facultad de Educación <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n45.2022.025>
- Buser, T. y Schneider, F. (2021). *Three types of knowledge*. Blog Integration and Implementation Insights. <https://i2insights.org/2021/02/11/three-types-of-knowledge/>
- Bustos, N.I. (2013). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización*. (Tesis de especialización). Bogotá, Colombia.: Universidad Militar Nueva Granada.

- Calle, Y.E. y Cedeño, R.M. (2022). El clima laboral y la productividad en la empresa Supercolchón S.A. *Polo del Conocimiento*, 7(9), 1487-1508.
- Cejudo, G.M. ; Dussauge, M.I. y Michel, C.L. (2016). *La innovación en el Sector Público: Tendencias internacionales y experiencias mexicanas*. México: CIDE.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del Talento Humano. *El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.a ed.). McGraw-Hill.
- Conde, S. (2007). Democracia y construcción de ciudadanía. *En Nuevos paradigmas, nuevos caminos*. México: Instituto Electoral del Distrito Federal.
- Deloitte. (2020). Tendencias de Capital Humano 2020. *La Empresa Social en acción: La paradoja como camino hacia adelante*. Deloitte Consulting Group S.C
- Diebolt, C. y Hippe, R. (2019). The long-run impact of human capital on innovation and economic development in the regions of Europe. *Applied Economics*, 51(5), 542-563. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1495820>
- Echeverría, J. (2016). *Capital humano - Administrar personas*. Quito: CMYK.
- Enríquez, M. y Calderón, J. (2017). *El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador*. Ecuador: Universidad Espíritu Santo – UEES. PODIUM Edición Especial. pp. 131 - 143.
- Editorial Etecé. (2023). *Para Enciclopedia Humanidades*. Argentina. Última edición: 23 enero, 2023. Consultado: 19 marzo, 2023. <https://humanidades.com/burocracia/>
- Fals, B. O. (2009). *Cómo investigar la realidad para transformarla*. Siglo del Hombre Editores. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20160308051848/09como.pdf>
- Fierro, E., Martínez, M., Martínez, B. y Ortiz, F. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática*. 2(20), Estado de México: Universidad Autónoma del Estado de México. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968308004/html/>
- Freire, P. (1972). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Freire, P. (1992). *Pedagogía de la esperanza*. México: Siglo XXI. pp. 13 -15.
- Freire, P. (1996). *Primeras palabras: Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Siglo XXI. pp. 15 - 21.

- Gadotti, M., Gomez, MV., Alencar, AF. (2008). Paulo Freire. Contribuciones para la pedagogía. En: Fernández, M. (comp). *Hacia una pedagogía de las diferencias desde los aportes de la propuesta de Paulo Freire*. Buenos Aires: CLACSO. pp. 333 - 341.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*. Cali, Colombia: Universidad del Valle. pp. 43 - 61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- García, M., Vesga, J. J., & Gómez, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- Gertler P., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., y Vermeersch C.M.J. (2016). *Impact Evaluation in Practice: Second Edition*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank: Washington, DC. <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice>
- Gil, Y.E. (2020). Conflicto ante los cambios en las organizaciones complejas y su incidencia en la cultura. *Gestión I+D*, 5 (3), 407-433.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. México: Kairós.
- Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional*. México: Kairós
- Guzmán, D., (2022). Hacia la recuperación de una investigación social para la acción transformadora. *Revista de Investigación del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*. 22, 23-43. <https://doi.org/10.54789/rihumso.22.11.22.2>
- Hernández, S.L. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. 9, 51-53.
- Home Blog Clima Organizacional (2022). *Gente y Gestión*. <https://www.genteygestionec.com/category/blog/>
- Keyser, U. (s/f). *¿Diversos o diferentes? Reflexiones sobre la diversidad como construcción socio-histórica y su potencial crítico*. México: Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 162, Zamora, Mich.
- Lama, P.; Lama, M. A. y Lama, A. (2022). Los instrumentos de la investigación científica. Hacia una plataforma teórica que clarifique y gratifique. *Horizonte de la Ciencia*, 12(22), pp. 189-202. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.403>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nueva York: Harper Bros.
- Linares, A. (s/a). *Liderazgo Colaborativo: inclusión, sentido y resultado*. España: CRE100DO. Recuperado de <https://www.cre100do.org/media/liderazgo-colaborativo-inclusion-sentido-y-resultado.pdf>

- Linares, A. (2017). *Liderazgo Colaborativo*. Recuperado de www.elsentidocompartido.com
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. 11a Ed. México: McGraw Hill.
- Marx, C. (1964). *El Capital*. México: FCE.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 46, 1-28. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Ministerio de Educación de Chile (2019). *Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela*. Mineduc.
- Monedero, M.JJ. (1998). *Bases teóricas de la evaluación educativa*. Málaga: Aljibe. pp. 15 - 29.
- Moschen, Juan Carlos (2005). *Innovación educativa: Decisión y búsqueda permanente*. Buenos Aires: Bonum. pp. 11 - 37.
- OPENMINDBBVA. (2014). Nuevos lugares de trabajo BBVA: impulso del trabajo colaborativo. En *Reinventar la empresa en la era digital*. (pp. 293-334). Turner. <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/BBVA-OpenMind-libro-Reinventar-la-Empresa-en-la-Era-Digital-empresa-innovacion1-1.pdf>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista Investigación* 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Peris, M. y Rueda, C. (2013). *Teoría burocrática de la organización*. <http://hdl.handle.net/10251/31215>
- Pór, G. (1995). Questing for Collective Intelligence. En K. Gozdz, *Community Building in Organizations: Renewing Spirit and Learning in Business* (pp. 1-15). San Francisco: New Leaders Press.
- Reyes, I. A.; (2021). La burocracia en México: Una breve aproximación desde la teoría de la dominación de Max Weber. *Acta Sociológica* (84), 149-174.
- Rojas, F. (2018). *Inteligencia colectiva e innovación pública como respuesta a la COVID-19*. RedInnolabs. Programa CYTED.
- Sáez, J. (2012). *La construcción de la pedagogía social: algunas vías de aproximación*. Petrus, Antonio (coord.). Barcelona: Ariel Educación. pp. 40 - 66.
- Saint-Exupéry, A. (2020). *El Principito*. Barcelona: Publicaciones y Ediciones Salamandra, S.A.
- Sánchez, V. A. (2003). 1. Que es la praxis y 3. Praxis creadora y praxis reiterativa. *En Filosofía de la praxis*. México, D.F: Siglo XXI. pp. 245 - 331.

- Sánchez, M.J., Fernández, M. y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica: Uisrael*, 8 (1), 1-16. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Sanjuan,L. y Fàbregues, S. (2022). *Introducción a la metodología cualitativa de investigación en psicología*. Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC). <https://www.researchgate.net/publication/360412452>
- Skliar, C. (2017). *Pedagogías de las diferencias*. Buenos Aires: Noveduc.
- Santamaría,E. y Carbajo, D. (2023). Aspectos diferenciales del trabajo colaborativo en nuevas experiencias de cooperativismo en la economía social y solidaria. *Iberoamerican Journal of Development Studies* 12(2):32-55. https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.744
- Significados.com. "Participación". Disponible en: <https://www.significados.com/participacion/> Consultado: 10 de octubre de 2024, 12:35 pm.
- Tzu, S. (2008). *El arte de la guerra*. Duncan Baird Publishers.
- Weber,M. (2002). *Economía y sociedad*. (2da ed.). España: FCE.
- Vargas, M.L. (2017). *La interculturalidad en espacios universitarios multiculturales*. Ecuador: Ediciones Abya-Yala
- Vidrio, S.B.; Rebolledo, A.R.; González, L.M. y Medina, A. (2022). *Clima laboral, estrategias de medición de la calidad, sostenibilidad y cultura de innovación ante la nueva normalidad en las organizaciones*. México: Casia Creaciones

ANEXOS

CUESTIONARIOS A MANDOS MEDIOS

¿Qué entiendes por liderazgo?

2 respuestas

- Es una habilidad y capacidad de influir en otros para lograr una meta, un propósito
- Conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades y actitudes) para orientar a los trabajadores para el logro de los objetivos institucionales; y a la vez que estos encuentren el logro de sus metas o aspiraciones personales

¿Crees que eres un líder? ¿Por qué?

2 respuestas

- Si, porque he manejado y manejo grupos de trabajo hasta llevarlos a cumplir metas.
- si. Doy clases, estoy en una jefatura de departamento

¿Cómo lograrías un trabajo colaborativo con tus pares y tu equipo laboral?

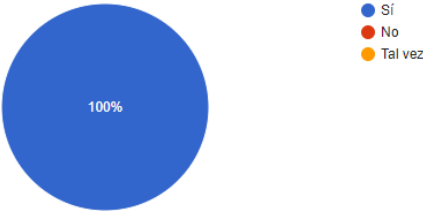
2 respuestas

- Con una comunicación asertiva y acuerdos justos, armónicos
- Mejorando la dinámica de la participación, habilitando al personal, distribuyendo mejor las cargas de trabajo, mejorando el clima laboral y la orientación a resultados

¿Conoces el perfil de tu personal?

 Copiar

2 respuestas



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

OBSERVACIONES

OBSERVACIÓN			
	Fecha	26/10/2022	
Departamento	Subdirección para la Calidad Educativa		
Actividad	Preparación de documentos para reunión de subdirección para junta para la presentación de la Guía Operativa para las escuelas de Educación Básica		
Participantes	Secretarías y diseñadora	Líder	Subdirectora
Descripción	La subdirectora encomienda la actividad para que se tengan los materiales impresos para la junta, da la indicación al llegar a la oficina, debido a lo cual, se trabaja en modo de urgencia. Es decir que el trabajo debe estar lo más rápido posible. La subdirectora manda el archivo en cuestión para la impresión, la diseñadora es la encargada de la impresión, mientras que van saliendo las impresiones, las secretarias apoyan en armar los juegos, dividirlos y engraparlos, para la entrega final.		
Análisis	El equipo de trabajo se organiza para lograr tener a tiempo los juegos de impresiones para la junta. Se organiza, se distribuyen las acciones y logran el objetivo.		
Conclusión	Existe un factor que impide probablemente, el tener los materiales impresos con antelación y esto es debido a la falta de internet. Sin embargo, con una debida planeación y la preparación del personal para cualquier eventualidad que se presente y con el trabajo colaborativo, se pueden lograr los cometidos. Que, en este caso, se lograron las acciones, por el trabajo colaborativo del equipo.		
OBSERVACIÓN			
	Fecha	27/10/2022	
Departamento	Subdirección para la Calidad Educativa		
Actividad	Modificación de Minuta para reunión		
Participantes	Secretaría y diseñadora	Líder	Jefe de departamento de Apoyo Didáctico
Descripción	La jefa del departamento de Apoyo Didáctico llama solicitando la modificación de una minuta para reunión debido a que su computadora no funciona. De hecho, la acción se pide al personal directo (secretaría) de la subdirectora, ya que la mayoría del personal de la subdirección salieron a visita a CAI por consejo técnico; y su personal a su cargo no está presente. Hago mención que la secretaria de la Subdirección es una persona mayor, por lo tanto, el manejo de tics, no lo tiene al 100%. Las inconsistencias del servicio del internet continúan, así pues, la secretaria pide apoyo para realizar la acción. Se le brinda el apoyo por parte de la diseñadora y se realiza la acción solicitada.		
Análisis	La mayoría del personal está a disposición de los jefes por si se requiere alguna acción, sobre todo cuando la mayoría del personal no se encuentra presente en sus áreas correspondientes.		
Conclusión	Se cumple con el objetivo de la actividad, con el apoyo de los elementos de personal presente.		

OBSERVACIÓN			
	Fecha	03/11/2022	
Departamento	Subdirección para la Calidad Educativa		
Actividad	Modificación de Presentación para capacitación		
Participantes	Diseñadora	Líder	subdirectora
Descripción	La subdirectora pide a la diseñadora, se cambie la imagen de la presentación para la capacitación, ya que el personal, al cual le tocaba laborarla tenía la imagen del año pasado. Para este trabajo se tenía alrededor de 15 minutos para hacerlo y tener en tiempo y forma el archivo para que se comenzará la capacitación en línea. El trabajo se logró antes de que empezara la capacitación.		
Análisis	En esta acción, solo intervino la diseñadora para realizarla, por esta razón, al tener la plantilla adecuada, y su especialidad en el tema, pudo realizar la actividad y lograr tener en tiempo y forma la presentación. De tal forma podemos observar que tener plantillas ya elaboradas, ayuda a este tipo de situaciones.		
Conclusión	Muchas de las acciones laborales están sobreentendidas, por causa de que muchos aspectos se pasan desapercibidos. Por eso, en este caso de la acción de capacitación se debiese tener una junta con antelación para tener todos los elementos cubiertos. Es decir, desde la planeación, la revisión del contenido a presentar hasta la imagen institucional cubierta.		

REGISTROS ANECDÓTICOS

Registros Anecdóticos			
Departamento	Subdirección para la Calidad Educativa		
Personal	Operativo- administrativo, jefes de departamento y subdirectora		
Lugar	Coordinación de Educación Inicial	Fecha	24/10/2022
Incidente		Interpretación	
Existe una inconsistencia en el servicio de internet desde de la semana pasada en las oficinas de la dependencia, por tanto, muchas de las actividades se vieron truncadas por los materiales que se reciben vía mail. No omito mencionar, que el personal asistió a oficina, con un tanto de <i>molestia, debido a que no había mucho que hacer.</i>		Mucho del personal no podía recibir sus actividades laborales, y aunque se podían recibir las acciones por parte de los jefes, el material se encontraba en los emails. Por esta razón, parte de la semana pasada se suspendieron las acciones y hasta el miércoles 26 /10/22 se pudieron restablecer las actividades laborales en forma en la oficina.	

Registros Anecdóticos			
Departamento	Subdirección para la Calidad Educativa		
Personal	Operativo- administrativo, jefes de departamento y subdirectora		
Lugar	Coordinación de Educación Inicial	Fecha	01/11/2022
Incidente		Interpretación	
La subdirectora llegó a la oficina antes de la hora regular de su llegada, mucho del personal no se encontraba presente debido a que habían salido por el desayuno. Así que, al llegar la subdirectora preguntó por dicho personal, y se mostraba un tanto molesta al darse cuenta de que el personal no se encontraba en su lugar. Cabe mencionar que el personal tiene conocimiento de su tiempo de desayuno, conoce la normativa. Cuando la subdirectora llega a la oficina comienza a preguntar por todo el personal que no estaba presente. Momentos después una de las secretarias de la subdirectora salió a comentar que la subdirectora estaría dando un taller on- line, y solicitó que se guardará silencio. La mayoría del personal hizo comentarios de ironía, de que “ahora ya no podían hablar”, que “ahora tenían que estar callados y no hablarse entre ellos”		El personal en ocasiones se siente un poco reprimido y las indicaciones de la subdirectora les parecen un tanto exageradas, como el de <i>permanecer todo el tiempo en el escritorio, no platicar en demasía, no dirigirse la palabra entre ellos etc.</i> Los empleados conocen las reglas laborales, tienen el conocimiento de sus deberes y obligaciones, así como de sus derechos. Sin embargo, algunos de los presentes comentan que es autoritaria, debido a que pide que todo el tiempo estén en sus escritorios, pide que no haya ruido o bullicio, aunque no esté en junta.	

Registros Anecdóticos			
Departamento	Departamento de Seguimiento Técnico Operativo		
Personal	Operativo- administrativo, jefes de departamento y subdirectora		
Lugar	Coordinación de Educación Inicial	Fecha	11/11/2022
Incidente		Interpretación	
Los sujetos de este departamento tienen una relación de equipo, sin embargo, excluyen a una compañera que no está cerca del círculo, así que solo la toman en cuenta para casos particulares laborales. [todo antes debidamente pedido por su jefa]. Este equipo laboral trabaja bien en equipo, ya que cuando reciben las instrucciones de su jefa, se agrupan entre ellos y se organizan en las acciones (su jefa da las indicaciones, sin embargo, todos necesitan trabajar colaborativamente para recuperar la información que cada uno tiene y así lograr el objetivo del trabajo). No obstante, para unirse con los demás equipos de los otros departamentos, muestran un poco de apatía y les cuesta un poco de trabajo integrar las acciones.		El personal esta cómodo en su círculo, pero al abrirse a los demás equipos de trabajo de los otros departamentos les cuesta trabajo interactuar, probablemente por la línea de trabajo que ellos llevan. Su zona de confort ya conocida la saben manejar, pero al integrar más personas se presenta el individualismo y se olvidan de que todos los departamentos forman parte de la subdirección de la cual todos forman parte. Se observa que, en cuestión de clima laboral, el departamento en observación tiene buena relación, se comunican, se relacionan bien y trabajan adecuadamente en las acciones que les solicitan, entregando en tiempo y forma.	

CUESTIONARIOS ADMINISTRATIVO - OPERATIVO

Entrevista para administrativo-operativo																						
Área	● Operativo ● Apoyo Didáctico ● Apoyo Didáctico ● Seguimiento técnico operativo ● Sep ● Apoyo Didáctico ● Administrativa																					
Nivel de estudios:	Nivel de estudios 7 respuestas <table border="1"> <caption>Nivel de estudios</caption> <thead> <tr> <th>Nivel de estudios</th> <th>Respuestas</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bachillerato terminado</td> <td>1</td> <td>14,3 %</td> </tr> <tr> <td>Cursando la licenciatura</td> <td>1</td> <td>14,3 %</td> </tr> <tr> <td>Licenciatura</td> <td>2</td> <td>28,6 %</td> </tr> <tr> <td>Maestría</td> <td>1</td> <td>14,3 %</td> </tr> <tr> <td>Maestría en Educación</td> <td>1</td> <td>14,3 %</td> </tr> <tr> <td>Técnico en Admin...</td> <td>1</td> <td>14,3 %</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de estudios	Respuestas	Porcentaje	Bachillerato terminado	1	14,3 %	Cursando la licenciatura	1	14,3 %	Licenciatura	2	28,6 %	Maestría	1	14,3 %	Maestría en Educación	1	14,3 %	Técnico en Admin...	1	14,3 %
Nivel de estudios	Respuestas	Porcentaje																				
Bachillerato terminado	1	14,3 %																				
Cursando la licenciatura	1	14,3 %																				
Licenciatura	2	28,6 %																				
Maestría	1	14,3 %																				
Maestría en Educación	1	14,3 %																				
Técnico en Admin...	1	14,3 %																				
¿Qué entiendes por liderazgo?																						

- La capacidad de una persona para **guiar a un grupo de personas hacia un objetivo en específico**, siendo éste la cabeza del grupo, tendrá que tener cualidades como la **empatía, la escucha, facilidad de palabra, atento en el ser y quehacer de las acciones** a realizar en función de las metas fijadas y en bienestar de él y su equipo de trabajo.
- Ser clave para poder llevar a cabo un proyecto
- Es la habilidad de una persona para **reconocer en un grupo las habilidades, características y cualidades** buscando hacer uso óptimo de estas, en beneficio del cumplimiento de la tarea
- En mi punto de vista el líder debe de estar constituido de ciertos valores de manera individual, tiene él o ella que establecer metas enfocarse primordialmente a una meta, este líder tiene que **ser visionario, creativo y debe inspirar** al equipo de trabajo a su cargo, mediante aspectos muy bien definidos en cuanto a lo anterior mencionado debe de asumir un reto y compartirlo con su equipo para que esto les permita ir entrelazados y bien cimentados a trabajar por objetivos y siempre avanzar, un líder **enseña, delega; no tiene miedo a ser superado**, no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar actualizarse y está constantemente en superación propia.

- **Guía** que tiene influencia en personas pertenecientes a un grupo determinado
- Son las habilidades con las que cuenta un jefe para **influir en su equipo de trabajo**, por medio de la confianza y **acompañamiento** que ofrece a su personal.
- Es la habilidad de **influir en las personas** para el logro de algunas tareas o metas comunes.

¿Crees que tu jefe sabe liderar? ¿Por qué?

- Si, mi jefa busca compensar las cualidades de unos y otros para lograr la tarea, con un trato digno
- Si, en general. Por los aspectos denotados para esta en el puesto donde esta, aunque en un 90% lo alcanza ya que considero que la mayoría de seres productivos trabajamos y siempre llegamos a tener áreas de oportunidad mediante las cuales mejoramos y al mismo tiempo mediante estas mismas podemos superarnos, en aprendizajes conocimiento o técnica que permite distinguirnos y proyectar un plus de ejecución individualista que haga que el equipo de trabajo destaque en otros por características propiciadas y sustentables.
- No, porque un buen líder acompaña de manera empática, explota tus habilidades y características, impulsa las áreas de oportunidad, da libertad, entiende las necesidades y sobre todo es accesible.
- Si, porque ha demostrado que cuento con ella tanto en el trabajo como en situaciones personales.
- Considero que el director del plantel cuenta con buenas habilidades para inspirar al personal tanto docente como administrativo, así como a los padres y madres de familia hacia la consecución de las metas a favor del alumnado.

¿Qué es para ti trabajo colaborativo?

- Es formar **redes de apoyo** desde lo profesional y humano
- Trabajar en **conjunto**
- Cada integrante en un equipo o grupo laboral tiene una encomienda y **participa** no sólo contribuyendo con su parte, sino que ayuda a que todas las partes se logren.
- El trabajo colaborativo se da en un grupo de personas, esto se da **compartiendo ideas, conocimientos** o situaciones vividas, con el fin de **enriquecer al grupo** en general esto nos permite creación de técnicas, proyectos o experiencias que nos permiten ser un conjunto con la misma visión
- Es el trabajo donde cada persona hace una **aportación de manera individual** con el objetivo de un beneficio colectivo y trabajo en equipo
- Es **trabajar en equipo**, en un ambiente óptimo.
- Cuando dos o más personas **comparten sus ideas, habilidades, conocimientos, valores y experiencias** para un fin o tarea en común.

¿Crees que implementas el trabajo colaborativo en tus actividades laborales? ¿por qué?

- Sí
- Si, por qué estoy a **disposición de trabajar** en dónde sea y con todos los compañeros.
- No siempre, **depende mucho de la apertura del equipo**, con frecuencia encuentro que no buscan contribuir, sino que se le resuelva su trabajo
- Considero que en esta labor es indispensable **la colaboración** esto permite el crecimiento a desarrollo y por lo general si trato de aplicarlo porque esto me permite el crecimiento.
- No, porque mi trabajo **no se permite la propuesta**, cambios de enfoque o paradigmas, las ideas de innovación. **Se tiene realizar el trabajo como indica las autoridades o la institución.**
- Si, porque cuando se ha necesitado hemos **trabajado en equipo** y siempre cumplimos con las actividades solicitadas en tiempo y forma.
- Me parece que en la tarea como docente si realizamos en gran medida el trabajo colaborativo. Por ejemplo, con los otros docentes **compartimos estrategias o prácticas pedagógicas**. También **se fomenta la colaboración de todos los miembros** de la comunidad educativa.

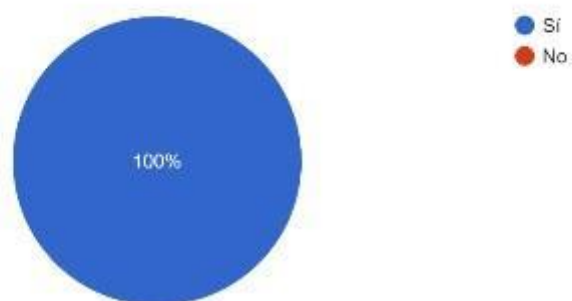
¿Cómo crees que se lograría un ambiente de trabajo donde todos cooperaran y se alcanzaran los objetivos en tiempo y forma?

- Con los insumos necesarios.
- Pues yo creo que eso depende de las personas en que quieran cambiar su actitud y manera de ver las cosas sin que se sienta agredidas por lo que hacen o dicen los demás.
- La capacitación es importante, dotar de medios para desarrollar desde lo individual para fortalecer al grupo.
- Con la creación de técnicas, redes de conocimientos, sensibilizarnos del personal debido a que mucho personal es apático a colaborar, se resisten a ideas nuevas o a compartir
- Se lograría con autoridades dispuestas a realizar un verdadero cambio
- Con un jefe que sepa coordinar las acciones laborales y que tenga la apertura de trabajar en equipo con su personal, ganándose su confianza, con acciones que los motiven a realizar sus actividades eficientemente.
- Mediante la definición y el acuerdo de un fin común. claridad en las tareas y de los responsables. Conocer las posibles consecuencias de las faltas de compromiso u omisión por parte los diferentes actores involucrados en la tarea.

NUEVAS APORTACIONES DE LOS CUESTIONARIOS

Tienes conocimiento de los procesos que lleva tu departamento al cual perteneces

5 respuestas



Conoces el nombre de tu departamento al cual perteneces

5 respuestas



Si en la pregunta anterior contestaste "Sí", contesta ¿cuáles son? 5 respuestas

Operativo

El departamento al que pertenezco lleva los seguimientos técnicos pedagógicos de los CAI-SEP, así como la gestiones a realizar en los programas de arreglo y mantenimiento de programas como el PEEI

Modalidad No Escolarizada, Servicio Social y Contraloría Social

Planeación, MNE, Contraloría social y Servicio social

Modalidad No Escolarizada, Contraloría Social y Servicio Social

¿Cuáles son las funciones que desempeñas?5 respuestas

Pedagógicas y administrativas

Realizo apoyo de captura de base de plantillas CAI-SEP, me encargo de llevar el proceso de PEEI anual y realizar los reportes que este desprenda, así como la revisión de los formularios de los mismo, doy seguimiento a las funciones y acciones derivadas de los CAI-SEP, soy observadora de los CTDO,CTZ y CTE así como los Talleres impartidos en los CAI,DO establecidos por nuestras autoridades

Administrativas

Seguimiento y análisis de documentos de las AE de la MNE, Elaboración de informes y materiales para el seguimiento, atención a las AE

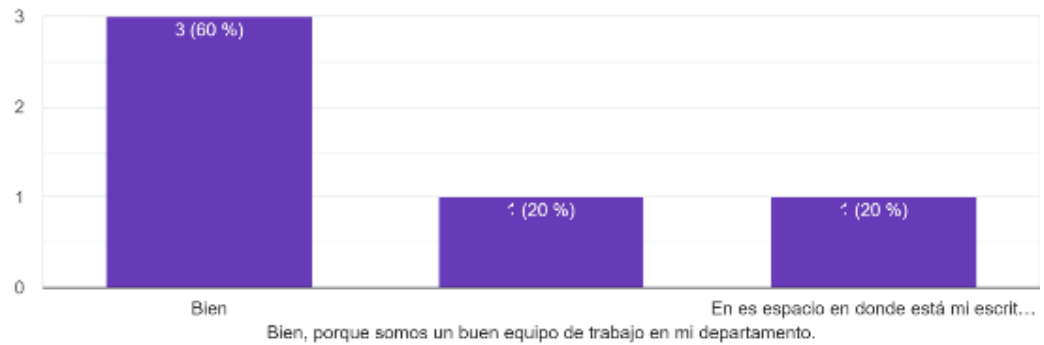
Secretaria de apoyo

¿Te gusta lo que haces? Sí - No , ¿por qué?5 respuestas

- Sí
- Relativamente si porque me gusta aprender y conocer nuevas cosas puntos de vista, e interactuar con personas
- Sí, porque en ocasiones aprendo a realizar distintas actividades.
- Si, considero que puedo poner en práctica parte de mi experiencia profesional
- Si

¿Cómo te sientes en el lugar que te encuentras?

5 respuestas



¿Qué te haría falta para sentirte bien? 5 respuestas

- Mayor ingreso de acuerdo al perfil profesional
- No aplica ya que me encuentro bien
- Me siento bien
- Unidad en los equipos de trabajo
- Nada

¿En qué eres bueno? 5 respuestas

- Atención psicológica, pedagógica, cursos y talleres.
- Observando, analizando, aprendiendo, alcanzando. objetivos
- Soy buena en las actividades laborales asignadas, trato siempre de cumplir las expectativas.
- Soy eficiente en mi trabajo, atenta ante las solicitudes, metódica, organizada en las acciones, soy buena conociendo a las personas
- Pues yo creo que lo que hago lo hago y bien.

ESTRATEGIA

REGISTROS DE ACTIVIDADES

REGISTRO			
ESTRATEGIA	CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS		
FECHA	03/05/2023	ACTIVIDAD	Selección de problemática
DEPARTAMENTO	Subdirección de Calidad Educativa y Departamentos	NÚMERO DE PARTICIPANTES	14
BREVE DESCRIPCIÓN			
Presentación de la estrategia “Construyamos ambientes colaborativos” Actividad principal de resolución de un problema, mediante un trabajo colaborativo basado principalmente en las capacidades del grupo ante una situación problemática y describir alternativas para encontrar la solución. Los participantes pertenecen a la Subdirección de Calidad Educativa de Educación Inicial, se obtuvo la participación de 14 sujetos, siendo que 5 son del Departamento de Seguimiento, 4 del Departamento de Apoyo, 1 del Departamento de Evaluación (cabe mencionar que este departamento cuenta con secretaria y una persona de apoyo técnico) y 4 de la subdirección. Se proporciono una hoja de papel a cada participante para que escribieran un problema que detecten recientemente en su área laboral. Se les pidió doblarán las hojas y se guardarán en una bolsa, para proceder a anotar en un rotafolio los problemas, y elegir uno por votación para la resolución.			
OBSERVACIÓN		REFLEXIÓN	
Se observa un poco de reserva por parte de unos compañeros, ya que, al pertenecer al equipo de trabajo y al haber pasado por cuestionarios del clima laboral en el área, comienzan a hacer comentarios de: <i>“será anónimo”, “me van a despedir”, “tengo bocas que alimentar”, “llegaré a las autoridades”, “que nos darás si te ayudamos”, etc.</i> Debido a estos comentarios se les recuerda qué es un proyecto escolar basado en los ambientes laborales, el trabajo colaborativo y todo lo que implica. A lo que accedieron, y comenzaron a escribir. Se anexa evidencia de los problemas escritos. La		En este punto tuve una desventaja en que pudieran no tomarlo en serio, ya que, al ser una compañera merma un poco la respuesta de ellos hacia las actividades. También noté que muchos se acercaron y me compartieron su punto de vista de cómo se sienten y cómo ven qué se trabaja, haciendo referencia que antes se laboraba de distinta manera.	

mayoría está basada en: - COMUNICACIÓN - TRABAJO EN EQUIPO ENTRE DEPARTAMENTOS - CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN - AMBIENTE LABORAL Se realizó la votación, y comentaron que el problema residía en el TRABAJO EN EQUIPO ENTRE DEPARTAMENTOS Y SUS INTERACCIONES. Al final entre todos los participantes se decidió, trabajar en este rubro.	En los papeles encontré respuestas de que están incomodos de que no exista una interacción social entre ellos, de que viven una situación de represión, pidiendo un mejor ambiente laboral, ya que el mayor tiempo en el que se encuentran y conviven es el espacio laboral. Los participantes encuentran como problema, que no existe el trabajo en equipo entre departamentos. Saben que trabajan bien cada uno con sus departamentos, pero al momento de la integración del trabajo entre todos los departamentos, no existe.
ANÁLISIS	
El departamento que más participo de sus integrantes tiene más apertura a abrirse y comentar. Los demás participantes se reservaron un tanto al compartir, comentando que pudieran recibir un extrañamiento, su despido o cambio de área. La buena convivencia, organización, se refleja en los sujetos en su manera de participar y de integrarse al momento de realizar una actividad.	
NUEVAS PREGUNTAS	
Tienen presente la problemática de que no existe el trabajo en equipo entre departamentos; sin embargo, mucho comentan que no es por ellos, si no por los jefes, en especial por la subdirectora. Así que reflexiono en cuanto a ¿Cómo se sigue buscando un culpable? Por lo tanto, ¿cómo responsabilizar al sujeto de sus acciones y participaciones? <i>Con esto aplicaré dinámica de trabajo en equipo para la final de trabajo en equipo con la intención de que reflexionen y observen cuál es su participación, basándose en los resultados de la rueda de competencias que ya elaboraron.</i>	

SELECCIÓN DE PROBLEMÁTICA

fac.

PROBLEMA LABORAL DEL AREA...

- Se trabaja individualmente y falta trabajo en equipo, entre Departamentos.
- Capacitaciones, faltan. Cursos faltan también.

Comunicación

Se busca fortalecer los recursos humanos, el conocimiento y la capacidad entre equipos. Se capacitan recursos humanos, ante los "límites" pero no se capacitan los recursos, ni se busca trabajo.

- Falta de Comunicación
- Empatía
- Comunicación
- Mejor ambiente laboral

Transmitir la cooperación, organización de equipo, entre las diferentes áreas

Problema: Falta de cursos de actualización para todo el personal, según sus actividades encomendadas.

Plantear una dinámica durante conjuencios.
 Las conjuencios son muy X.
 Una conjuencia sana fortalece el area

Empatía

- Falta de coherencia en las acciones

QUE REALMENTE SEAMOS UN EQUIPO DE TRABAJO
EN TODO ASPECTO:
CONVIVENCIAS CORDIALES, DINAMICAS.
TRABAJO EN APOYO CONSTANTE
RETOMAR TESTEJOS DEL PERSONAL DE LA SUBDIRECCION
HACERLOS SENTIR COMO EN CASA YA QUE PENSAMOS MAS
TIEMPO EN EL TRABAJO

TEVER MAS CONVIVENCIA
COMO EQUIPO

RED DE COMPETENCIAS

AUTOCONOCIMIENTO Y RUEDA DE COMPETENCIAS

REGISTRO				
ESTRATEGIA	CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS			
FECHA	03/05/2023	ACTIVIDAD	Autoconocimiento – Rueda de Competencias	
DEPARTAMENTO	Subdirección de Calidad Educativa		NÚMERO DE PARTICIPANTES	13
BREVE DESCRIPCIÓN				
Realización de la “rueda de competencias” para que cada sujeto reflexione y observe las áreas que tiene que fortalecer y/o mantener. Después cada participante elegirá un compañero para entregar su rueda y le realice un punteo sobre lo que piensa el otro sobre su desarrollo. Para finalmente, basados en los resultados, en la actividad final realizar una comparativa en conjunto coloquen la ejecución que le corresponde a cada uno con su participación. Estos datos servirá y/o serán utilizados en la actividad final con la intención de verificar los resultados de los que creemos que somos, con la realidad en el momento de presentarse una situación a resolver.				
OBSERVACIÓN			REFLEXIÓN	
Se repartió el anexo de la Rueda de Competencias, se les pidió que leyeran las indicaciones en la hoja; algunos presentaron duda al llenarla, así que se les explico, cómo está conformada y que hay que hacer de manera más puntual. Algunos realizaron su hoja inmediatamente, y otros les costó trabajo y tardaron en entregar la hoja. De hecho, una persona, una mujer de edad avanzada no quiso llenarla, comentaba ¿qué para qué la hacía? Esta persona eligió desertar de la actividad, diciendo que no tenía interés. Al momento de intercambiar la hoja, se hizo dentro de cada departamento al azar, debido que cada equipo de trabajo conoce la forma de trabajar entre ellos.			Se observó que hay quien tiene bien detectadas sus habilidades; y a otros les cuesta un poco aceptarlas mientras que otros de plano no las conocen y hay que apoyarlos. Algunos sujetos aún no están preparados para recibir las retroalimentaciones negativas, les cuesta trabajo que el otro valore y/o califique de menor manera; mientras que para otros las valoraciones positivas les son difíciles de creer.	

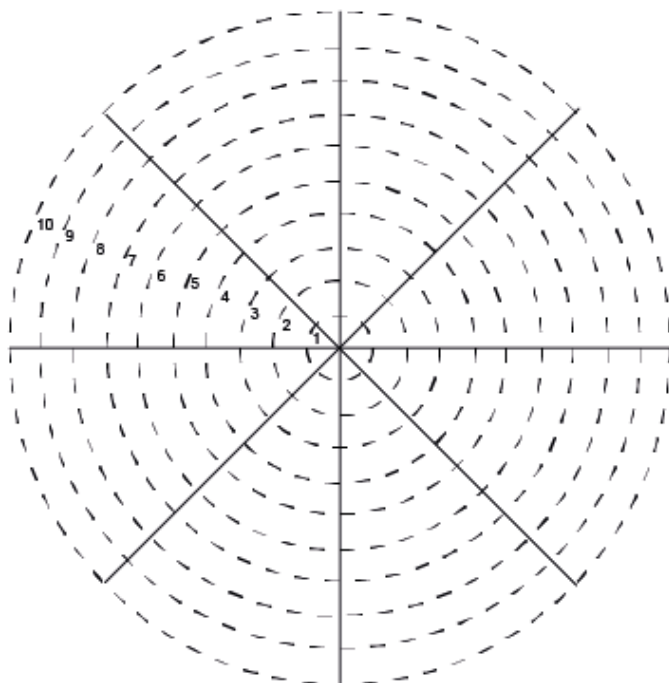
El equipo de trabajo de Seguimiento, sus resultados fueron más controlados, ya que veían entre ellos la valoración que se daban. Los otros equipos de trabajo fueron más prácticos, ya que al estar separados fue más fácil ser honestos. Al recibir la retroalimentación, quedaron algunos sorprendidos con lo que el otro valoro (cabe mencionar que no saben quién les dio la retroalimentación).	
ANÁLISIS	
El ser humano está acostumbrado a recibir los elogios, a ser vanagloriados, pero no a recibir críticas, cuesta mucho trabajo creer lo que el otro ve en uno y sobre todo lo negativo. Habría que trabajar primeramente en reconocer lo que se es.	
NUEVAS PREGUNTAS	
¿Cómo aceptar lo que el otro ve en mí? ¿cómo hacer conscientes a los sujetos de lo que los otros ven en ellos?	

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerse mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: *liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.*

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

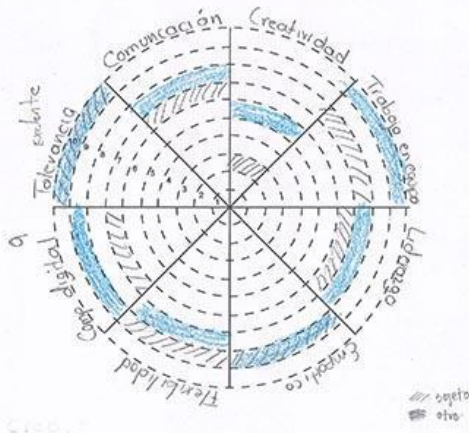


RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

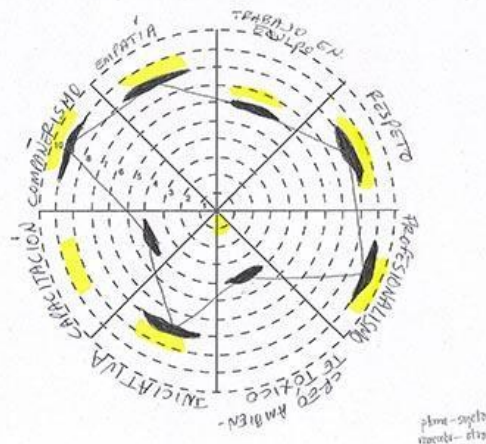


RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

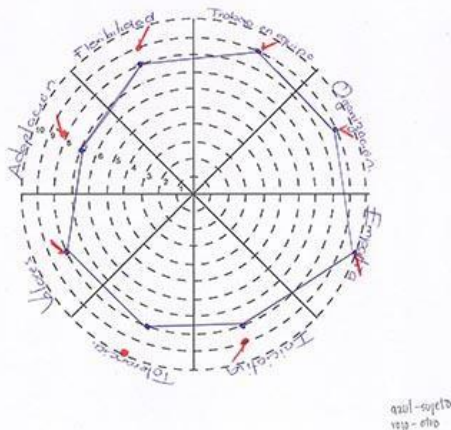


RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

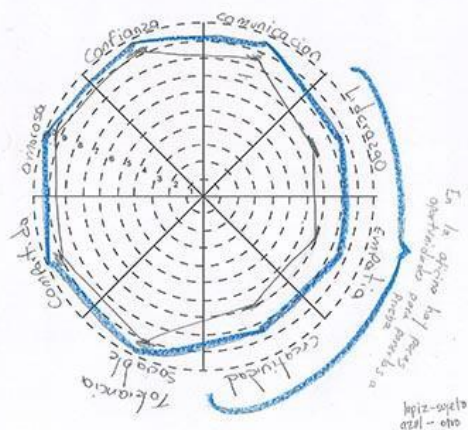


RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

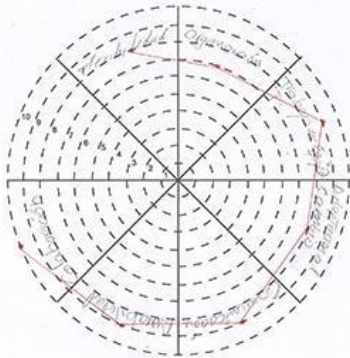


RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.



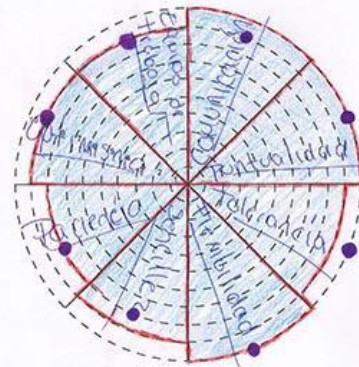
lápiz - sujeto
pluma - otro

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.



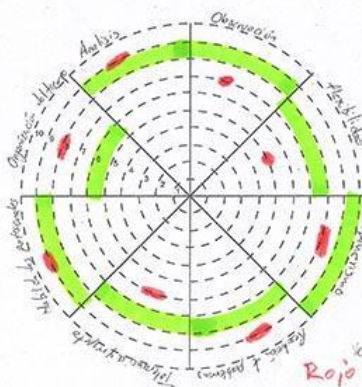
lápiz - sujeto
pluma - otro

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.



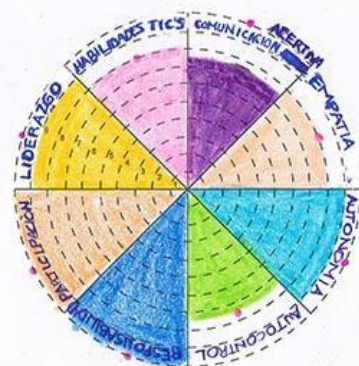
lápiz - sujeto
pluma - otro
Rojo - califica
a mi compañero.

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.



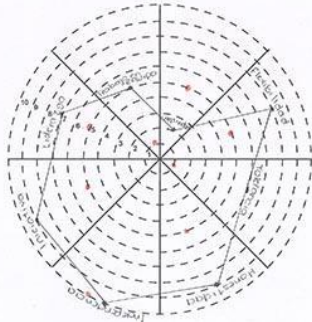
lápiz - sujeto
pluma - otro

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

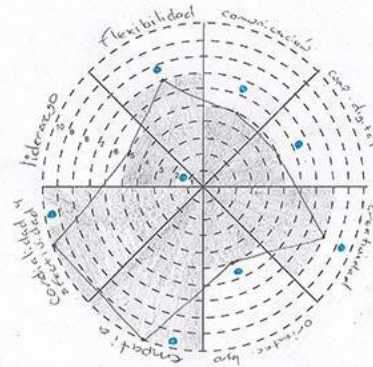
lápiz - sujeto
anal - otro

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

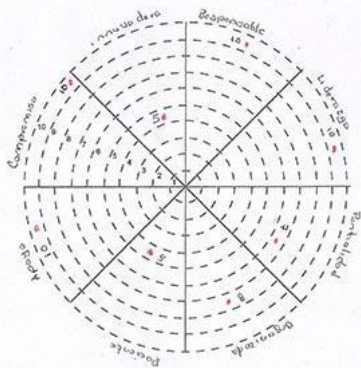
lápiz - sujeto
anal - otro

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

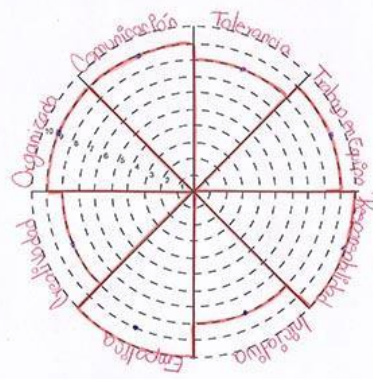
lápiz - sujeto
anal - otro

RUEDA DE COMPETENCIAS

Instrucciones

Aquí tienes la rueda de competencias, para que puedas evaluar aquella que quieres trabajar para mejorar como profesional. Esta herramienta sirve para conocerte mejor. Es muy fácil de utilizar, tan solo tienes que poner al final de cada línea, las ocho capacidades que más encuentres en tu persona. Te dejo algunas ideas: liderazgo, flexibilidad, comunicación, competencia digital, creatividad, orientación al logro.

Una vez escritas las competencias alrededor de la rueda, evalúa cada una de las competencias. Para ello se toma el centro del círculo como la nota "0" mientras que la circunferencia en sí misma será la máxima nota, un "10". Al terminar de puntuar cada habilidad, une punto a punto con un lápiz haciendo líneas rectas hasta tener algo parecido a un gráfico. Este gráfico te enseñará qué áreas tienes que trabajar.

lápiz - sujeto
anal - otro

JUEGO DE ROLES

REGISTRO				
ESTRATEGIA	CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS			
FECHA	04/05/2023	ACTIVIDAD	Juego de roles	
DEPARTAMENTO	Subdirección de Calidad Educativa	NÚMERO DE PARTICIPANTES	10	
BREVE DESCRIPCIÓN				
Basados en la problemática seleccionada, cada uno de los participantes interpretará una participación distinta a la que cada uno tendría según su perfil, esto con la finalidad de generar empatía con el actuar del otro y así encontrar qué beneficios se pueden obtener a partir del respeto, el consenso y la participación de cada uno. Esta actividad, se tuvo que dividir en grupos de departamento, se hizo entre el departamento de Seguimiento, el de Apoyo, el de Evaluación y personal de la subdirección.				
OBSERVACIÓN		REFLEXIÓN		
Los participantes del departamento de Seguimiento, se observa que conocen las dinámicas de cada uno; por lo tanto, saben hacer el papel del otro, de manera actuada y real. María es la secretaria y coordina las acciones del departamento, para obtener el trabajo en tiempo y forma. Organiza y da seguimiento a las actividades. Dian es parte del personal operativo de ese departamento, es la encargada de enviar el trabajo de acuerdo con las especificaciones recibidas por María. Cada una actúa el papel de la otra con los modos y las formas que las caracterizan. Cabe mencionar que María es más joven que Dian y en ocasiones María se desespera. A lo que les da gracia, y comentan que cada una es especial, y respeta la forma de ser de ambas. Pero, ambas no quisieran ser la otra. El comentario general de este departamento es		Cada departamento lleva su organización, planeación y acciones dependiendo el jefe. Sin embargo, detecte que el departamento de Seguimiento está más consolidado y no propiamente por la influencia del jefe sino por ellos. En cuanto al otro grupo se refleja que hace falta ese trabajo en equipo entre		

que entre ellos conocen las actividades de todos.

El otro grupo está integrado con el resto de los participantes mezclados de los demás departamentos.

Por este motivo se opta nuevamente, tomar dos participantes, Marlene del departamento de evaluación y Rosa de la subdirección, ellas se sientan cerca una de la otra, a pesar de no pertenecer a la misma área.

Se les pide cambiar de roles, y desempeñar que es lo que haría la otra de acuerdo con sus funciones. Rosa es archivista y da seguimiento a todos los folios de la subdirección contemplando la de los departamentos que lo conforman.

Marlene es psicóloga, apoya en acciones pedagógicas para la realización de materiales de difusión.

Al ponerse en el lugar de la otra, cada una desconoce cómo hacer las funciones de la otra. Ya que cada una está en un área distinta y por lo tanto sus funciones no están ligadas de primera instancia. Sin embargo, participan en la actividad Y comentan:

- Marlene: “si yo fuera Rosa, llego a mi hora, saludo a mis compañeros, tomo mi lugar, desayuno y en punto de las 8:30 voy por mis carpetas, para seguir clasificando y dar seguimiento a los folios pendientes...”
- Rosa: “si yo fuera Marlene, llego un poco después de mi hora de entrada, la puntualidad no es lo mío, llego saludo a mis compañeros, desayuno y comienzo

departamentos. Primeramente, al detectar que del segundo grupo se tuvo que organizar entre los demás departamentos, esto también refleja que no todos los departamentos están consolidados por sus integrantes.

a revisar el correo por si recibo indicaciones de mi jefe..” Se termina el juego de roles, y los que observaron comentan que cada uno desempeña un rol distinto y si bien es claro que uno puede desarrollar lo del otro, antes que nada, debe de haber una enseñanza previa... sin embargo, reconocen mucho de ponerse en los zapatos del otro es la empatía	
ANÁLISIS	
La consolidación de los integrantes en sus departamentos puede verse también por la distribución de los lugares. El departamento de Seguimiento se encuentra en un espacio en común con su área. Por lo tanto, a pesar de que se les limite tener una convivencia social, tienen constantes interacciones por que se encuentran en el mismo espacio, comparten vivencias, experiencias y se apoyan en las acciones encomendadas. Mientras que los otros se encuentran separados, salteados uno de un departamento, otros de otro y sus escritorios también están más separados. Podría decirse que el espacio que también se comparte también influye en la calidad de las interacciones.	
NUEVAS PREGUNTAS	
¿Cómo lograr la consolidación de los equipos de trabajo mediante sus participantes?	

COMUNICACIÓN DEMOCRÁTICA

REGISTRO				
CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS				
04/05/2023	ACTIVIDAD	Comunicación democrática		
Subdirección de Calidad Educativa		NÚMERO DE PARTICIPANTES	13	
BREVE DESCRIPCIÓN				
Desarrollo de la definición sobre qué es comunicación, y comunicación democrática entre los participantes, que mediante una mesa redonda se organicen para dar solución a la problemática seleccionada. Ellos establecerán las reglas.				
OBSERVACIÓN		REFLEXIÓN		
En esta dinámica participaron los 13 sujetos. Se explico la actividad que era momento de una mesa redonda para exponer sus puntos de vista de la problemática, y propusieran una solución a esta. Los sujetos se acercaron y organizaron la mesa en rueda. Todos se veían y entre risas y bromas se comenzó la actividad. Cabe mencionar que los sujetos que más participaron fueron el Depto. de Seguimiento. No hubo un moderador como tal, ya que yo fungí ese papel para darle dirección a la actividad. En cuanto a los participantes, su manera de organizarse para tomar la palabra, simplemente, esperaban a que el que estaba hablando terminara para dar su punto de vista. Se les cuestiono sobre si sabían qué era comunicación y comunicación democrática, algunos entre risas comentaban “algo que no existe aquí...” Sin embargo, muy pocos dieron su punto de vista		Los sujetos tienen muy presente el trato y el ambiente que crea la subdirectora. La problemática completa la enfocan en el clima laboral y organizacional del área generado por la subdirectora. Tanto así que al pedirles al principio de la estrategia que seleccionaran una problemática, todos los temas escogidos estaban enfocados en este rubro. Reflexiono que mucho de lo que sucede en el entorno laboral, va liderado por las autoridades. De ahí que mi interés principal de la intervención estaba enfocado hacia las autoridades. Sin embargo, parte del ambiente o clima laboral también pertenece a la parte que los sujetos desempeñan.		

sobre lo que era comunicación:

- Dian: es la manera en la que hablamos al otro
- María: es una forma de expresión
- Marlene: expresión oral
- Luis: hablar
- Toño: expresarle en viva voz al otro lo que pienso, siento, o simplemente para dar una orden, etc...

En cuanto a la comunicación democrática, comenzaron a reírse y comentar que si no existía la comunicación menos la democrática... Algunos comentaron que la comunicación democrática no existe a nivel de jefes, ya que solamente existe una persona que habla y los demás solo acatan. Y que de jefes a nivel administrativo y operativo se dan las instrucciones muy sesgadas por lo mismo, de que no existe apertura de la autoridad de la subdirección.

Los participantes del Depto. de Seguimiento comentaron que mucho de lo que se vivía en la subdirección radicaba en las malas formas de la subdirectora y su comunicación.

Dian argumentaba que ella ya lleva tiempo trabajando en esta subdirección y que en cuanto ella llegó, la recibieron de otra manera, el trabajo colaborativo y cooperativo entre todas las áreas si existía. A pesar de que no existiera una buena relación entre los integrantes se generaba un ambiente laboral de risas, de comunicación, de convivencia. Pero que desde que este nuevo régimen llegó las cosas cambiaron radicalmente.

Se les comentó que se olvidaran de las cabezas, porque esas iban y venían. De manera que, se les pregunto cómo solucionarían su clima laboral con estas limitantes... a lo que contestaron que primeramente con empatía, la valoración del otro, el reconocimiento entre ellos.

ANÁLISIS

Los sujetos se organizan de manera adecuada para entablar el dialogo en la mesa redonda, dando el tiempo y el espacio a cada uno para expresar sus argumentos, mientras los otros escuchan, concuerdan en la problemática y las experiencias vividas en el espacio laboral.

Los argumentos que los sujetos exponen están basados en la intolerancia de la convivencia entre los individuos, la nula comunicación democrática y asertiva, la poca valoración del trabajo que se desempeña, así como del nulo reconocimiento de los logros por parte de la subdirectora.

NUEVAS PREGUNTAS

¿cómo hacer que el sujeto se empodere y deje de depositar toda la responsabilidad del clima laboral en las limitantes de la autoridad? ¿cómo traspasar esas limitantes de las autoridades para que no afecte el clima laboral?

NUDO HUMANO

REGISTRO				
ESTRATEGIA	CONSTRUYAMOS AMBIENTES COLABORATIVOS			
FECHA	31/05/2023	ACTIVIDAD	Articulación - Cierre	
DEPARTAMENTO	Subdirección Educativa	de Calidad	NÚMERO DE PARTICIPANTES	12
BREVE DESCRIPCIÓN				
Momento para integrar el conocimiento. En esta actividad se aplicará una dinámica: [Propuesta de actividad para valoración y evaluación de la detección de sus competencias] Nudo humano Se les pedirá a los participantes que formen un círculo mirando hacia el centro, hombro con hombro. Que estiren el brazo derecho y tomen la mano de alguien de enfrente. A continuación, que saquen el brazo izquierdo y agarren otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredarse los brazos sin soltar las manos. Este juego se basa en gran medida en una buena comunicación y trabajo en equipo. Finalmente, se les pedirá realicen una reflexión basada en todo lo trabajado, se les enviará un formulario.				
OBSERVACIÓN			REFLEXIÓN	
Pasado el tiempo de las otras actividades aplicadas, se les pidió a los participantes una última colaboración para integrar lo trabajado con anterioridad. Los participantes se organizaron en círculo y comenzaron a tomar la mano del compañero que tenían en frente, y luego continuaron con la otra mano. Algunos comentaron que ya habían jugado este juego. Entonces ya todos amarrados, manos con manos se les pidió			En el momento de la dinámica, la gran mayoría de los participantes que forman parte de un mismo departamento son los que tienen más confianza entre ellos y se conocen más, por lo tanto, existe una mejor comunicación entre ellos. Los demás participantes de los otros departamentos eran minoría, por lo que, se ven un poco menos colaborativos, están atentos a lo que dice el grupo de mayor número de integrantes, otro sujeto prefiere no intervenir y dejar que los otros decidan.	

deshicieran el nudo sin soltarse de las manos.

En un tono de grupo, dijeron “ay, Samara”, cabe mencionar, que lo tomaron como juego, pero empezaron a intentar desatar el nudo.

En el equipo de trabajo de donde son la mayoría, María, la secretaria junto con Dian organizaban a sus compañeros, mientras que los otros restantes al no ser del mismo departamento, escuchaban lo que María y Dian decidían para poder desatar el nudo.

Marlene opinaba también con ellas, tratando de mover a todos los demás para lograr desatar el nudo.

Mar una chica joven entre todos los compañeros, los escuchaba y se veía que quería proponer; sin embargo, se limitaba por escuchar a los demás. Rosa, se movía para ver si intentaba algo, se veía entre en todo el grupo que no existía una coordinación en conjunto.

Transcurrieron 25 minutos y no pasaban de enredarse aún más. Se daban por vencidos comentando: “como crees”, “esto es imposible”, “ay,no”, “¿cuánto tiempo nos vas a tener aquí?”. Se les dejó unos 5 minutos más y se dio por terminada la dinámica, comentándoles que esto era un juego, sin embargo, reflejaba mucho de cómo actúan ante situaciones problemáticas o en la vida cotidiana de manera individual y grupal.

La dinámica sirvió como un momento de juego, pero a la vez, algunos se quedaron pensando cómo es su participación en la vida diaria.

ANÁLISIS

Pasar del papel a la acción es completamente distinto. Con esta dinámica los sujetos pudieron ver, que la realidad no es meramente ser empáticos, participar o saber que hay decirle al otro que hacer, entre otras cosas. Realmente se ve quién comunica y cómo lo hace, así como el tipo de participación que desempeña, si es que ven las habilidades propias y las del otro; y que realmente hagan uso de ellas.

NUEVAS PREGUNTAS

¿qué tipo de capacitaciones se tendría que dar al personal para sacarlo de la misma rutina viciada y fomentar el trabajo colaborativo?

REFLEXIONES FINALES

¿Qué tipo de participación ejerces en tu área laboral?

5 respuestas

organización, comunicación

LIMITADA, TRABAJO INDIVIDUAL (POR QUE ASI LO REQUIERE MI JEFE INMEDIATO)

de compromiso a mi trabajo

apoyo administrativo

No me permiten interactuar con mis compañeras, principalmente con algunas, en caso de que lo haga me llaman y explican mis funciones

¿Cómo es tu comunicación con los demás?

5 respuestas

clara

LIMITADA

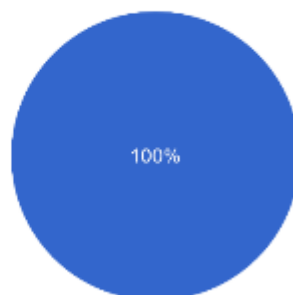
clara, directa y precisa

positiva

Minima

¿Eres empático con tus compañeros?

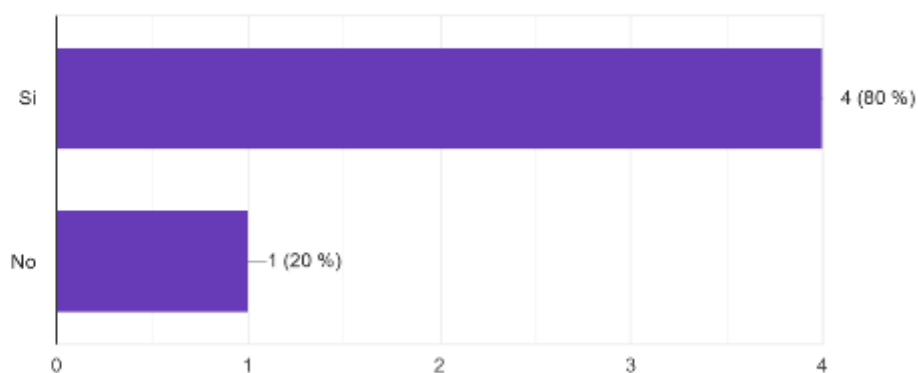
5 respuestas



● Si
● No

¿Crees que puedes aprender de la diferencia del otro?

5 respuestas



¿cómo puedes aportar al clima laboral de tu área para que mejore?

5 respuestas

ser amable y respetuosa

NO JUZGAR POR EL LUGAR DONDE TE SIENTAS, SINO LA PRESIÓN Y PROHIBICIONES QUE EJERCEN SOBRE TI PARA LA COMUNICACIÓN CON TUS DEMÁS COMPAÑEROS Y SER MÁS EMPATICOS EN LA CANTIDAD DE TRABAJO QUE LA OTRA PERSONA TIENE.

participando y apoyando a mis compañeros en lo que requieran

Tener comunicación, reconocer el esfuerzo de los compañeros, generar confianza y respeto

Con honestidad, no puedo, pues no tengo permitido interactuar