

SECRETARIA DE EDUCACION PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL.

UNIDAD UPN 099 D. F. PONIENTE

**LA VINCULACIÓN DE LOS
EQUIPOS DE TRABAJO: UNA PROPUESTA ALTERNATIVA**

TESINA

PRESENTA

CLAUDIA ANGELICA MOLINA ABAD

MÉXICO D. F.

JULIO 2002

DEDICATORIA:

A mi Madre, dedico este
segundo esfuerzo como una
muestra de agradecimiento por todo
lo que me ha enseñado a través de su ejemplo

A mi Padre, que a pesar de la
distancia, sé que está conmigo.

A mi esposo Martín, por todo
su amor y paciencia

A mi hermano Pablo,
con todo cariño.

A la Dra. Sylvia B. Ortega
Salazar, gracias por la
oportunidad de integrarme a su
equipo de trabajo.

Maestra Lorena:
definitivamente conocerla
cambió mi vida. Le agradezco
su confianza, apoyo, tolerancia,
y enseñanza constante.

A la Mtra. Lupita Quintanilla,
le agradezco su gran apoyo ,
comprensión y paciencia para la
culminación de esta etapa
profesional.

INDICE

Introducción

Capítulo 1: Definición del trabajo en equipo

- 1.1 ¿Qué es un equipo de trabajo?
- 1.2 ¿Cómo operan los equipos de trabajo?
- 1.3 Perfiles organizacionales de Likert.

Capítulo 2: Contexto y delimitación del problema

- 2.1 Contexto de la práctica docente.
- 2.2 Delimitación del problema.

Capítulo 3: Una propuesta alternativa

- 3.1 Alternativa
- 3.2 Metodología empleada

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

Los equipos de trabajo, ya sea en un contexto escolar o institucional, están sometidos a las presiones y requerimientos cambiantes del entorno, esta situación ha conducido a una falta de vinculación del quehacer administrativo entre los elementos que conforman un equipo de trabajo, para manejar y eliminar en la medida de lo posible esta falta se requiere promover un profesionalismo colectivo que transite de una concepción del trabajo aislado y solitario a la promoción de dinámicas interactivas que permitan un mayor desarrollo del compromiso y la responsabilidad.

En el capítulo I se analiza el trabajo en equipo como un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos; del mismo modo se destaca aquellos equipos de trabajo no necesariamente operan “en equipo” ya que como equipo se considera a toda unidad que realiza una tarea o tareas concretas, o a una estructura creada para cumplir funciones, sin olvidar que están integradas por individuos con características propias, cuya interacción permite consolidar liderazgos que asuman su responsabilidad y compromiso.

La descripción de los perfiles organizacionales de Likert nos permite un acercamiento a la realidad imperante en el contexto de estudio, el Sector Cuauhtémoc III del nivel Preescolar, ya que nos describe el proceso de administración, del cual considera que no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones, señalando que la administración puede asumir posiciones diferentes dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. Partiendo de esa organización es que se podemos describir la estructura del nivel Preescolar dentro de un perfil autoritario benevolente.

Desgraciadamente no es el único ámbito en que se manifiestan este tipo de problemáticas, se ha observado la misma desvinculación dentro de los contextos institucionales, lo cual repercute, en una carga administrativa repetitiva, de la misma forma, prevalece aún la falta de apertura y la resistencia al cambio, siendo la cultura del burocratismo excesivo la que dicta su enfoque de trabajo.

¿Por qué sucede esto? ¿Por qué los intentos de movilizar a la vieja cultura del burocratismo son sólo temporales? ¿Por qué nos da miedo el cambio? ¿Qué elementos subyacentes determinan este tipo de comportamientos en las organizaciones? ¿Por qué el sujeto que propone un cambio es considerado como un extraño malicioso? ¿Por qué no podemos impulsar un cambio sin esperar “algo” a cambio?

Son muchas las interrogantes que se pueden expresar al respecto, porque la división de esfuerzos puede repercutir en que se pierda la meta de nuestra labor, cuando se puede lograr la participación de forma armónica y eficiente de nuestro quehacer. Si bien la labor administrativa no es fácil, resulta tediosa e ineficiente cuando es sólo una parte de equipo quien la realiza.

El Capítulo II describe el contexto en donde se desarrolla la práctica docente, ya que se requiere conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro del equipo de trabajo; motivo por el cual se muestra un comparativo entre la realidad observada y los referentes teóricos, señalando los principales autores y sus enfoques, cada uno con su estilo único, expone la forma de tener éxito para mejorar el desempeño de todos los trabajadores. Cabe señalar que el ámbito de trabajo en equipo supone determinados valores en los que funda su comunicación, sin embargo, en la práctica es necesario disolver esquemas mentales derivados de la cotidianeidad en una estructura fragmentada, así como las relaciones interpersonales fracturadas por una falta de participación, dificultades en el diálogo, desmotivación y falta de compromiso.

La intención no es romper bruscamente con la tradición de la práctica solitaria, sino de crear y recrear una práctica más profesional, del mismo todo, para concretar la vinculación administrativa se necesita transformar el funcionamiento y la organización de los equipos de trabajo. Esto requiere crear estrategias que permita al colectivo la gestión de sus intereses y necesidades, así como ofrecerle una opción diferente de trabajo a través de las reformas dinámicas que conduzcan a fijar la atención en los objetivos de su organización. Se habla de gestión del cambio, dirección y estrategias de cambio como la

solución para eficientar la educación: así pues, los cambios y la innovación son respuestas a una necesidad adaptativa de los equipos de trabajo a las exigencias de los elementos externos personales, instituciones, sociales, etc. No hay crecimiento sin cambios.

Por lo anterior, el capítulo III describe la forma en que se analizan las actividades y pautas que constituyen el trabajo en equipo desarrollado en el contexto del sector Cuauhtémoc III, así como las estrategias empleadas, de forma que nos refiera el punto de vista acerca del tema, así como la forma en que las partes necesitan ajustarse a un trabajo en forma colegiada.

El cambio se acelera cada vez más, antes que el grupo termine de adaptarse a un cambio, se ve golpeado por muchos más; vivimos en un periodo de constante transición y la vida útil de nuestras soluciones es cada vez más corta.

CAPÍTULO I. Definición de trabajo en equipo.

1.1 ¿Qué es un trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, metas y resultados a alcanzar. Implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Mientras el trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos: otros modelos de trabajo solo dan prioridad al logro de manera individual y, por lo tanto la competencia, la jerarquía y la división del trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre han resultado eficientes.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Se centra en las metas cruzadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redonda, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

1.2. ¿Cómo operan los equipos de trabajo?

Los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas o problemas cambiantes y específicos. Son un conjunto de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión; su uso supone también la existencia de un grupo de personas que realizan juntas una tarea o cumplen una misión, su uso supone también la existencia de un grupo de personas que se necesitan entre sí y que

embarcan en una tarea común. Por lo tanto hablar del trabajo en equipo implica la existencia de:

- ✓ Un objetivo, una finalidad o una meta común
- ✓ Un grupo de personas comprometidas en esa convocatoria
- ✓ Un grupo de personas con vocación de trabajar en forma asertiva y colaborativa.
- ✓ Una convocatoria explícita generadora de intereses movilizadores y de motivaciones aglutinantes.
- ✓ La construcción de un espacio definido por un saber –hacer colectivo (espacio donde se pueden identificar situaciones problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, decidir acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas)
- ✓ Una comunicación fluida entre los miembros del equipo y su entorno
- ✓ Una instancia efectiva para la toma de decisiones
- ✓ Una red de conversaciones comunicaciones e intercambios que contribuyan a concretar una tarea.
- ✓ Un espacio de trabajo dotado de las capacidades para dar cuenta a lo actuado.

En síntesis un equipo está constituido por un conjunto de personas que deben alcanzar un objetivo común mediante acciones realizadas en colaboración. Antes de proseguir, resulta preciso efectuar dos advertencias. Una: no necesariamente todo el equipo de trabajo supone trabajo en equipo; dos: no todos los miembros del equipo tienen las mismas características ni actúan de la misma manera.

En relación con la primera de las situaciones aludidas, puede afirmarse que no todos los equipos de trabajo operan efectivamente “en equipo”, generalmente se considera como equipo a toda unidad de funcionamiento que lleva adelante una tarea concreta o una estructura creada para cumplir funciones, pero no todo agrupamiento implica que se trabaje de este modo. Aún cuando se actúe en el mismo espacio geográfico, se trabaje para el mismo programa o departamento o coincidiendo en el mismo tiempo, esto no alcanza para afirmar que se está trabajando en equipo.

Porque ello implica a un grupo humano, aun conjunto de personas que están comprometidas con una finalidad común o proyecto que sólo puede lograrse con un trabajo complementario e interdependiente de sus miembros.

Con respecto a la segunda advertencia, es preciso considerar que los equipos están integrados por individualidades con sus propias características. Esto es, debe reconocerse que no todos los miembros tienen las mismas competencias, niveles de compromiso, intereses, proyección, etc. Por lo tanto, debe esperarse de los diferentes miembros aportes distintos. Un equipo de trabajo no adquiere buen desempeño porque se halle integrado de buenos integrantes, sino más bien porque el conjunto de las individualidades logran desarrollar una modalidad de vinculación que genera una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supera los aportes individuales. Así, en el equipo consolidado, el todo es más que la suma de sus partes; su resultado es sustancialmente distinto a la simple sumatoria del aporte de cada miembro.

Los diferentes equipos de trabajo pueden llegar a conformar una red que, por sus características de flexibilidad y agilidad, se convierta en una alternativa de organización burocrática vertical. El conjunto de equipos de trabajo permite reorganizar el flujo de poder y de acción con mayor interacción y comunicación, removiendo las prácticas y hábitos rutinarios poco eficaces.

Si hubiera que representar el trabajo en equipo, la forma más adecuada sin duda sería la de una red semejante a la del sistema nervioso que revoluciona las relaciones permitidas por la pirámide tradicional. Al contrario del modelo taylorista, las redes suponen flujos de personas que tienen la capacidad de resolver las situaciones y problemas que se presentan a lo largo ya lo ancho de toda la organización educativa, y no sólo en la cúspide del sistema.

En este sentido, una red es un conjunto de informaciones y acciones al servicio de una organización que cuenta con ciertos saberes para encararlas. Las redes pueden concebirse como flujos de personas capacitadas, todas ellas de igual importancia en la articulación de la red. El trabajo colaborativo impulsado apunta a producir una potente red

de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua, comunicación fluida sinceridad y respeto por las personas. La red funciona como un sistema de neuronas activas, como un sistema vivo cuya energía no se detiene, y tiene la posibilidad de generar una alternativa organizacional a las estructuras jerárquicas.

El equipo de trabajo es parte de las nuevas concepciones organizacionales. El conjunto de las personas que lo integran va generando un modo particular de hacer las cosas a través del cual se va constituyendo como tal.

Entre las principales potencialidades que tiene el trabajo en equipo es que produce una potente red de relaciones e interacciones que termina consolidando un liderazgo colectivo con responsabilidad y compromiso. Para ello se requiere confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y un respeto que permita superar los inevitables enfrentamientos entre los distintos puntos de vista y la inacción.

Como consecuencia del trabajo en equipo, los grupos humanos llegan a desarrollar una elevada competencia y capacidad que les permite resolver problemas con decisiones consensadas y casi siempre eficientes y menos costosas, los equipos de trabajo de alto desempeño son capaces de asumir conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.

Existen condiciones previas para construir la participación, la primera está relacionada con las modalidades en que se ejercen tanto la autoridad como el liderazgo, ya que, algunas veces, unas despliegan la participación, mientras otras la ahogan o la inhiben. La segunda se relaciona con las normas más informales que regulan las interacciones entre los individuos; es decir, las culturales de trabajo instaladas también contribuyen a ampliar la participación o limitarla.

Si examinamos las actividades y pautas cotidianas manifiestas que constituyen un determinado estilo de trabajo en equipo, podemos identificar que cuestiones favorecen la participación, según se presenten en cada ámbito organizacional: las consignas de trabajo,

los espacios de reunión, la capacidad de asumir y de resolver los conflictos, la claridad de objetivos, el concepto de innovación que manejan, las prácticas de delegación que le rigen, las aspiraciones de calidad, la realización de evaluaciones del desempeño, el espíritu de equipo, el grado de compromiso.

Diversos actores, entre ellos Max Weber, desde su concepción de la burocracia como mecanismo de racionalidad, afirman que se promueve un mejor desempeño en equipo y el logro de los resultados que se proponen en aquellas organizaciones en las que:

- ✓ Hay claridad en la misión institucional
- ✓ Se organizan con una lógica de proyectos

Hay conciencia de lo medular que resulta para una organización cuidar al máximo las reuniones de trabajo. Estas se centran en las cuestiones medulares de los proyectos, sin descuidar o menospreciar las necesidades de los procesos individuales y organizacionales.

- ✓ Hay capacidad institucional para encarar los conflictos como oportunidades. Los intereses en conflicto se explicitan y son enfocados hacia el logro de consensos y acuerdos de trabajo.
- ✓ Los problemas son encarados como oportunidades para aprender y dar respuesta a nuevas demandas
- ✓ Se valoran la experimentación y la creatividad
- ✓ La organización trabaja por aumentar su capacidad de comunicación y liderazgo
- ✓ Se promueven altos grados de autonomía y responsabilidad
- ✓ Se establecen altos estándares de calidad de los servicios, procesos y resultados
- ✓ Se establecen procesos de monitoreo y seguimiento de los proyectos en marcha
- ✓ Los criterios de evaluación del desempeño individual e institucional son de conocimiento de todos los miembros
- ✓ Los miembros de los equipos tienen la posibilidad de participar en los

proyectos, desde la explicitación de los objetivos en los que están involucrados; su participación no se restringe a ser simples ejecutores.

- ✓ Hay conciencia de que la formación y la capacitación permanente, y especialmente el conocimiento compartido, el apoyo de carácter reflexivo y en tiempo real, es un potente incentivo para motivar la mayor profesionalidad y responsabilidad.
- ✓ Se destinan partidas presupuestarias para generar una política de recursos humanos y de formación que contribuya a convocar a los mejores profesionales, dar continuidad al desarrollo profesional ya mantener a los talentosos

1.3. Perfiles organizacionales de Likert.

También podemos considerar para describir la organización de equipos en el sector Cuauhtémoc III los perfiles organizacionales de Likert, quien considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones. Al contrario, señala que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización, por lo que propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales, caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisario, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. Su teoría menciona los siguientes sistemas;

- ✓ Autoritario coercitivo. Controla todo lo que ocurre en la organización de forma coercitiva.
- ✓ Autoritario benevolente. Menos rígido al anterior, permite la toma de decisiones de menor tamaño y que siempre son rutinarias o repetitivas.
- ✓ Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo.
- ✓ Participativo. Es el más abierto de todos los sistemas anotados por Likert.

Considero que el sistema que describe la organización de la estructura de Preescolar y por ende, del sector en comento es el “Autoritario benevolente”. Es poco rígido y permite una pequeña delegación en cuanto a las decisiones de pequeño tamaño y de carácter rutinario y repetitivo, que se basan en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; prevalece el aspecto centralizador. Su sistema de comunicaciones es relativamente precaria, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se oriente con comunicaciones ascendentes venidas de los escalones más bajos, como retroacción de sus decisiones.

Dentro de sus relaciones interpersonales la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía pequeña y la organización informal es incipiente. A pesar de que muchas veces se puede desarrollar, la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa. En su sistema de recompensas y castigos todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero raras recompensas de tipo simbólico o social. A modo de cierre conviene apuntar dos cuestiones: por un lado, los equipos no son un fin en sí mismo, son apenas una herramienta para abordar o resolver algún problema o cumplir un determinado objetivo. Por otro, reconocer las potencialidades del trabajo en equipo favorece una mayor integración y especialización e impulsar alternativas de acción estimulando entre otras cuestiones;

- ✓ La ampliación del compromiso y la responsabilidad
- ✓ El aumento de los logros
- ✓ El acuerdo sobre el parámetro de calidad
- ✓ La resolución de más problemas
- ✓ La toma de decisiones más eficaces
- ✓ Una mayor flexibilidad
- ✓ Una ampliación del poder creativo y la autonomía
- ✓ El aumento del sentido de los sujetos en su desempeño.

No olvidemos que en todas las organizaciones, no sólo las educativas, se crea burocracia en el momento en que la coordinación de las decisiones sobre sus actividades no surge espontáneamente, sino cuando se realiza mediante planes, reglamentos etc. que ordenan de forma permanente los procesos o actividades de otra forma inconexos. La solución a este viejo problema de crear “orden” en situaciones de cierta complejidad o de cierto nivel de dificultad se realiza así por medio de un mecanismo de coordinación superior, por centros de decisión jerárquicamente superiores que limitan de forma permanente los campos de decisión del inferior.

Capítulo II. Contexto y delimitación del problema.

2.1. Contexto de la práctica docente.

El lugar donde se desempeña la práctica docente es en la Jefatura de Sector Cuauhtémoc III, la cual se encuentra en las instalaciones del Jardín de Niños Xochipilli, dicho Jardín de Niños lleva el nombre del Dios de las flores, el baile y los juegos, el cual era venerado por los Aztecas. Se encuentra ubicado en la calle de 5 de Febrero No.88 Col. Obrera, el Jardín de Niños, como tal tiene una antigüedad en el servicio de 62 años, pero la Jefatura fue incorporada a la estructura de la Coordinación Sectorial de Educación Preescolar tras una reestructuración en las delegaciones de Cuauhtémoc y Azcapotzalco con la consecuente creación de un sector más en ambas delegaciones políticas y el reacomodo de zonas en el año de 1999.

El Sector Cuauhtémoc III está conformado por 5 zonas escolares, que a su vez derivan en 28 Jardines de Niño

- ✓ Jardines de Turno Matutino: 15
- ✓ Jardines de Turno Vespertino: 8
- ✓ Jardines con Servicio: 5

La zona de influencia de este Sector comprende colonias como la Guerrero, Morelos, Centro, Obrera, Algarín, Tránsito, Doctores, Juárez, las cuales observan una población flotante y no asentada en la zona, en generalidad se dedican al comercio ambulante su nivel socioeconómico y cultural es bajo.

El Jardín de Niños donde se ubica físicamente la Jefatura de Sector Cuauhtémoc III, es un inmueble muy amplio, la manzana en donde se encuentra se comparte con una Escuela Primaria, una Secundaria y dos edificios de oficinas gubernamentales.

Dentro del Jardín de niños Xochipilli, es preciso señalar que es un plantel que labora en turno matutino y vespertino, cuenta con 5 Docentes en el turno matutino y 2 en el vespertino, un Profesor de Educación Musical y Educación Física que solo acuden dos veces por semana al plantel en ambos turnos, una Directora que permanece los dos turnos, al igual que la Psicóloga de CAPEP; en el área de la Jefatura de Sector se cuenta con una Secretaria, 3 Apoyos Docentes Administrativos y la Jefa de Sector, quienes contamos con horario compactado de 8:30 a 16:30 hrs. Del personal que conforma el Sector, cabe señalar que a excepción de la Secretaria, todo el Personal cuenta con formación normalista, la Jefa de Sector cuenta con 3 Licenciaturas (Educación, Matemáticas y Psicología), una Maestra Apoyo, cuenta: con una carrera técnica en Informática, el personal, a excepción de la secretaria se desempeñan en el Programa de Carrera Magisterial, lo cual conlleva a que se encuentren en capacitación constante.

2.2. Delimitación del Problema.

Como seres humanos que somos, sentimos la necesidad de ser reconocidos por los demás, de sentirnos asimismo útiles y apreciados. Por eso es una suerte poder trabajar en equipo, porque además de ganar nuestro sueldo tenemos la oportunidad de enriquecernos como personas. ¿Puede haber algo más importante que disfrutar mientras trabajamos? Posiblemente el tiempo que dedicamos al trabajo represente aproximadamente el 60% del tiempo activo de nuestras vidas...

Por consiguiente se hace imprescindible crear un ambiente de trabajo idóneo si queremos lograr la ansiada productividad, pero sin olvidar que también nos debe procurar cierta felicidad, ya que existe una relación proporcional entre la productividad de un equipo y el confort de todos y cada uno de los miembros que lo integran.

A partir del diagnóstico pedagógico se ha destacado la importancia del trabajo en equipo en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, ya que esta modalidad implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Un grupo de profesionales pueden llegar a compartir un mismo espacio sin estar trabajando realmente como equipo. En estos casos hablaríamos de un grupo. Al analizar la forma en que se describen las relaciones humanas, verificamos que autores como George Elton Mayo y Kurt Lewin, entre otros, consideran al hombre un ser dotado de necesidades complejas, diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección aciertos objetivos personales. De esta manera cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, dentro de un proceso continuo, que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas.

Es un hecho que la persona que encabeza un grupo, requiere conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento y utilizar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro del equipo de trabajo...

Dentro del sector Cuauhtémoc III, se ha observado que la práctica del trabajo aislado prevalece, ya pesar de que forman parte de una estructura, no conciben el trabajo colegiado como una forma de eficientar y agilizar la labor; dicho trabajo colegiado sólo es aplicado acorde a las actividades específicas de la función que se desempeña;

- ✓ Jefa de Sector con Supervisoras: cuando es realizada la sesión mensual del Consejo Técnico Consultivo, o bien, en las juntas técnicas semanales.
- ✓ Supervisoras con Directoras; se realiza en situaciones similares a las que realizan con la Jefa de Sector.
- ✓ Supervisoras con Apoyos Docentes y Administrativos: se concretan a dar indicaciones sobre cuestiones administrativas, o bien en llevar y traer documentación de la jefatura de sector para que sea revisada o se haga llegar a los planteles que conforman la zona escolar.
- ✓ Apoyos Docentes y Administrativos de zona con los de Sector: se concretan a revisar documentación y hacer la entrega- recepción de la misma.

Si bien no es posible considerar un esquema específico como valido para cualquier circunstancia, en especial con respecto al tema que nos ocupa, podemos señalar que son definibles estructuras organizativas que impliquen mejoras en la eficiencia del logro de los objetivos del equipo de trabajo.

Es así que resulta fundamental determinar el esquema organizativo que permita obtener los mejores resultados del trabajo de equipo. En una primera instancia podemos precisar que un esquema coercitivo no resultaría ser el adecuado ya que conlleva a la implementación de medidas que vuelven rígidas las interacciones, así como los flujos de información y retroalimentación.

Pero vemos en los hechos que alguna de las características de este modelo están presentes en nuestros equipos de trabajo, ya que se desarrollan con una alta carga en las instancias de decisión centralizada lo cual impide tener una adecuada comunicación con los elementos tan aislados del equipo.

Es posible apreciar que las zonas escolares y las direcciones de los planteles se han colmado de papeles, pero difícilmente de comunicación. Encontramos muchos oficios pero resultaría interesante conocer cuantos están sin leer, circulares apiladas en un escritorio, indicaciones que no se comprenden, son algunos de los aspectos que pautan una situación general de aislamiento más que de integración.

Muchos de estos motivos originan que en el contexto de trabajo se observen situaciones tales como:

- ✓ Poca consolidación de equipos de trabajo
- ✓ Diversidad en los perfiles directivos
- ✓ Práctica de mecanismos rutinarios en la gestión
- ✓ Relaciones interpersonales viciadas o rotas
- ✓ Falta de organización
- ✓ Formación de cuadros cerrados

- ✓ Mala calidad en el servicio- atención
- ✓ Aversión a las labores administrativas en ámbitos y funciones diversas

Por lo que podemos tender a crear una nueva estructura que se encamine hacia un modelo participativo que ofrezca ventajas relacionadas a una cada vez mayor toma de decisiones en las áreas de cada miembro del equipo, a la vez que implique una mejor comunicación intragrupo.

Trabajar en equipo implica también un cambio en las prácticas y las herramientas utilizadas con vistas a concretar esa transformación; pueden reconocerse prácticas que contribuyen a orientar este trabajo, pero sin la ambición de agotar la totalidad de las prácticas que estimulan y propician la gestación de equipos de trabajo no se logrará consolidar un proyecto de cambio.

La comunicación es entonces un paso fundamental para la transición hacia un escenario de trabajo en equipo con mejores resultados, por lo que hay que considerar que hacer equipo es podernos comunicar con cada pero sólo podemos comunicarnos con otra persona cuando nos interesamos por conocerla mejor y compartimos información, esfuerzos, éxitos e ilusiones.

Resulta evidente la falta de comunicación y coordinación en la gestión de los diversos equipos del sector y en algunos casos, de quienes la encabezan, lo cual ha propiciado una serie de tareas repetidas, con sus consiguientes retrasos al momento de la entrega, muchos son los motivos que aducen para conciliar esa falla, pero dentro de los que se mencionan no se encuentra alguno que vaya vinculado con el compromiso que debe existir por realizar un trabajo con eficacia. Bien sabido es que el modelo clásico de la administración, diseña cadenas de jerarquía y que a cada función de una organización le correspondía una línea de control basada en normativas externas, generales y formales.

La jerarquía entendida como control desalentó el desarrollo de un sentido de compromiso con la calidad del trabajo y se tradujo rigidez, pérdidas de calidad y deterioro de las estructuras. Hay maneras de actuar y maneras de jugar dentro del equipo que son muy perjudiciales. A pesar de que existen contratiempos por: los que inevitablemente transcurre la vida, cada uno de sus integrantes pueden mantener una actitud positiva que reporte beneficios para el logro de las metas comunes.

En el caso del sector Cuauhtémoc III y las zonas que lo conforma, el trabajo en equipo no se concibe como tal, sino que limitan su rango de acción al papeleo, no se visualiza la potencialidad de una gestión bien aplicada dentro de un grupo colegiado, claro está el hecho que la dirección de grupos humanos no es una cuestión de ordenar y controlar, ya pesar de que existen buenos liderazgos, no se ha logrado despuntar uno que controle y dirija el trabajo de forma simplificada, sino que cada uno desde su centro de trabajo, realiza solo el trabajo que le concierne; esta situación la atribuyo principalmente a que la zona de influencia del sector es muy amplia, comprende colonias de alto riesgo y distantes entre sí por lo que resulta complicado desplazarse de un lugar a otro, aunado a que este trabajo requiere tiempo, que es lo que se necesita la mayoría de las veces para mantener en orden el trabajo que solicita la Coordinación Sectorial, motivo por el cual cada uno de los actores se mantiene al margen de lo solicitado.

Es posible aprender ciertas habilidades, que por lo general ayudan a mantener unidos a los equipos de trabajo, mediante una necesidad mutua por compartir las ya medida que se: logre su desarrollo, se conducirá aun complemento de los perfiles profesionales.

El dinamismo actual exige, en cambio, desarrollar a pleno las capacidades del ser humano eliminando los desafío del modelo de la administración que aún obstaculizan la puesta en práctica de redes de cooperación y la posibilidad de trabajar formando equipos que pueden desarrollar al máximo la profesionalidad de los sujetos de las organizaciones.

Además es muy importante contar con una “relación de confianza” al interior, no forzosamente de amistad, ya que una relación armónica permite delegar en la competencia del compañero, y parcelar su trabajo sabiendo que el “otro” cumplirá con su cometido.

Es en este tenor, donde considero que prevalece una apatía por parte de quienes realizan el trabajo, esto puede obedecer a situaciones tales como:

- ✓ Falta de compromiso
- ✓ Insatisfacción por el pago recibido
- ✓ No han experimentado el trabajo colegiado en forma permanente
- ✓ Evaden involucrarse en acciones que no consideran de su competencia
- ✓ La organización en equipos es temporal

El ámbito de trabajo en equipo supone determinados valores en los que funda su comunicación, como promoción de las relaciones humanas, si se reconoce que generalmente no se está formado y preparado para instancias de diálogo e interdisciplinariedad, las competencias para trabajar como equipo serán un conjunto de conocimientos y habilidades que deberá ser adquirido seguramente en un complejo proceso.

Este aprendizaje, dentro del sector Cuauhtémoc III, necesita disolver esquemas mentales derivados de la cotidianidad en instituciones de estructura fragmentada y sus consecuencias en las relaciones interpersonales: la falta de participación, dificultades en el diálogo, desmotivación y falta de compromiso.

Un equipo normalmente funciona con base en las demandas que recibe ya los servicios que ofrece, y sobre otra base más subjetiva: la interdependencia y confianza entre sus miembros. La confianza en un equipo se produce después de un período de conocimiento mutuo, cuando se han podido probar las habilidades y la calidad humana de los diferentes miembros, es cuando surge el prestigio de cada uno, el capital máspreciado.

Confianza y prestigio van íntimamente unidos: el primero expresa un sentimiento que surge en la relación interpersonal, el segundo la valía técnica demostrada.

El simple hecho de plantear en la realidad la posibilidad de trabajar por conseguir una estrategia que permita vincularnos a través del trabajo en equipo es considerado de diferentes maneras, existe quienes lo consideran aburrido hasta quienes se interesan por saber el cómo se realizará, visualizo que existe el interés pero no hay quien se anime a dar el primer paso, es evidente el temor al ridículo o al fracaso, cierto es, que si no propiciamos una estrategia que conlleve a la vinculación, perderemos la oportunidad de eficientar nuestro que hacer y nos llevará a mantenernos al margen de la situación, recurriendo al trabajo en solitario, a sobrellevar el trabajo con stress ya relajarnos de forma aislada, cuando es más tolerable hacerlo con quien se considera que entiende nuestro sentir.

Además se deben tener en cuenta los cambios necesarios con respecto a la motivación de los miembros del equipo de trabajo. Excepto cuando hablamos de equipos con condiciones de trabajo muy bien planificadas, casi todos pueden estar en la categoría de estables o en pugna, dependiendo del responsable del equipo o la presencia de conflictos entre miembros del equipo.

Los conflictos entre miembros aparecen porque hay “buenas razones” para ello, lo primordial para una directora, supervisora o jefa de sector, es lograr que su personal además de motivarse no se pelee, su primer y más importante deber es saber limar todo tipo de asperezas, que pueden aparecer a causa de la tensión organizativa a la que se someten los equipos de trabajo dentro de las escuelas.

El proceso del trabajo en el sector analizado, necesita el aprendizaje de un valor prioritario: el respeto por la diferencia. Es necesario propiciar una nueva actitud en la que los conflictos sean vistos como producto de la diversidad, donde las prácticas del equipo sean realizadas en un ámbito donde se manifieste la igualdad de las personas y también un espacio donde exista la posibilidad de expresar las diferencias.

Para promover el cambio deseado dentro del sector Cuauhtémoc III, debemos considerar también que los equipos atraviesan diferentes etapas que condicionan en gran medida su fuerza y rendimiento. El conocimiento de estos elementos puede permitir dictaminar las acciones específicas para lograr el objetivo de cambio deseado.

Cuando un equipo empieza a funcionar como tal, estamos ante el surgimiento de un equipo de trabajo comprometido que deberá esforzarse para pasar del estadio de GRUPO a ser un EQUIPO Lograr este cometido es una tarea que requiere esfuerzo voluntarioso y consciente, esfuerzo destinado a superar los siguientes retos:

- a) Establecer lazos entre los miembros de cooperación, afecto y jerarquía.
- b) Avanzar en la fijación de objetivos y metas.
- c) Tomar decisiones, aceptarlas y después ponerlas en práctica de manera consecuente.
- d) Darse cuenta de los procesos que están llevando a cabo, analizarlos, decidir quiénes serán los responsables de dichos procesos y delegarles la confianza de todo el equipo para que puedan ejecutar dichos procesos.

Sin duda, el mayor desafío es superar, por un lado la “tiranía de la urgencia” en la que generalmente vive el nivel Preescolar y, por otro, volver a recrear estos espacios como instrumentos eficaces para generar claridad de metas, mayores consensos y valorizar la argumentación y el aprendizaje.

Nadie niega la necesidad de un trabajo urgente, pero es un gran desafío para el personal de Apoyo Docente y Administrativo el hacerse un espacio para trabajar en lo sustantivo e importante, que no siempre coincide con lo inmediato.

Quien asuma el papel de dirigir un equipo debe decidir cuál es la parte que va a estimular en sus compañeras, para así lograr esfuerzo y cohesión, y transitar hacia un equipo estable y maduro.

Se puede considerar que un equipo ha llegado a su madurez cuando sus miembros dejan de experimentar la necesidad de autoafirmarse, el lugar que tiene cada uno está claro cada cual tiene su papel y un sistema de relaciones a su alrededor, tienen una superposición entre los papeles formales (las jerarquías) y una red de relaciones afectivas, que hacen un ambiente agradable, que bien, puede aproximarnos a unos y nos distancie de otros.

Capítulo III .Una propuesta alternativa.

3.1. Alternativa

A partir de la limitación del problema se ha destacado la importancia del trabajo en equipo en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, ya que esta modalidad implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

En este campo, el interés por el tema condujo a la aplicación de estrategias con el propósito de hacer comprensibles los hechos y que revelara él porque las docentes del sector Cuauhtémoc III observan una escasa vinculación en la coordinación de habilidades humanas que generen respuestas rápidas a problemas que atañen al contexto en el que se desenvuelven. Mediante la aplicación un de cuestionario a las docentes, fue posible conocer su punto de vista acerca del tema, así como su grado de compromiso ante el trabajo realizado día con día, la forma et, como conciben la organización del trabajo y la imagen que evocan de la autoridad: lo cual sin duda, abre un abanico de posibilidades en torno al “¿por qué?” de una escasa vinculación de los equipos de trabajo.

Con el diagnóstico emanado de la interpretación del sentir de las Docentes no se agota el tema, ni mucho menos. Más bien, se ha hecho una primera aproximación que pueda servir de estímulo para que los docentes del sector practiquen nuevas experiencias en torno al trabajo en colectivo y nos ofrezcan posibilidades de aplicación en otros espacios educativos. Ha sido posible apreciar que la gestión en equipo no se concibe como tal, sino que se desarrolla en solitario o de forma aislada, sin concienciar en que forman parte de una

estructura que requiere que sus partes se ajusten a un trabajo de forma colegiada. La poca consolidación de equipos de trabajo se debe tal vez a que se aprecian cuadros cerrados o pequeños cotos de poder que propician la práctica de mecanismos rutinarios en las gestiones diarias, provocando de esta forma el culto a la tiranía de la urgencia que desencadena una aversión a las labores de carácter administrativo por parte de quienes la practican. Ya se ha analizado como esta tiranía sobrevive en el nivel Preescolar, agobiando a las docentes con función de apoyo administrativo, ya que lejos de aplicar estrategias innovadoras que les permita hacer más ágil su trabajo, desarrollan su jornada diaria a contrarreloj entre las constantes visitas al área central y/o sector para llevar o traer documentación, que “urge para hoy” lo cual, lejos de conducir a una cambio de cultura, nos envuelve sin darnos cuenta en un rutinario y burocrático estándar de trabajo.

Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto, multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá. Tópicas a este respecto encontramos muy variadas, en el caso del sector Cuauhtémoc III es necesario precisar la necesidad de una nueva actitud en la que los conflictos diarios sean vistos como producto de la diversidad, donde las prácticas en equipo sean realizadas en un ámbito donde prevalezca la igualdad de las personas y un espacio donde exista la posibilidad de expresar las diferencias.

Es necesario favorecer en las compañeras el diálogo, pero no aquel intrascendente, sino el diálogo constructivo, ya que de alguna manera, es a través de este como se horizontaliza el aprendizaje, aspirando a superar la capacidad de autosuficiencia, reconociéndose como limitado para abordar las problemáticas que se generan en el contexto, y que lo llevan a necesitar el apoyo y respaldo de los demás integrantes de su colectivo. Como menciona en el texto del Instituto Internacional de Planeamiento de la educación¹ “los equipos son un medio para coordinar las habilidades humanas y generar

¹ Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación. Trabajo en equipo, en competencias para la profesionalización educativa, IIPE Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación 2001 Libro 9 Pág. 5-21-24-27.

con acuerdo respuestas rápidas a problemas cambiantes y específicos, es en su conjunto, que se realizan tareas o se cumple una misión; su existencia obedece a que al emprender una tarea común, como lo es la educación en cualquiera de sus ámbitos, que se plantean objetivos finalidades o metas en común aun colectivo encargado de trabajar en forma asertiva y colaborativa, mediante una comunicación fluida de los miembros del equipo que les permita una efectiva toma de decisiones para dar cuenta de lo actuado”.

Es con base en esta cita, que en el sector Cuauhtémoc III, partiendo del conjunto de prácticas viciadas, se requiere innovar las estrategias de aplicación para el desarrollo de un trabajo administrativo donde se destaque la calidad en su ejecución, no se pretende atomizar la realidad, sino sentar las bases de una estrategia de innovación que lleve a la vinculación de los colectivos escolares que la comprenden.

Diversos autores, entre ellos Marx Weber² desarrolla en los años cuarenta su concepción de la burocracia como mecanismo de racionalidad, afirmando que promueve un “mejor desempeño en equipo” con el consecuente logro de los resultados que se proponen.

Podemos citar también la teoría clásica de la administración³ que aparece en el primer cuarto de siglo, donde el teórico Frederick W. Taylor acuñó la más aproximada expresión de gerencia científica, parte calificar su enfoque del problema de cómo crear mejores organizaciones, misma que sirve como antecedente para plantear la complejidad de la escuela, ya que conduce al movimiento de las relaciones humanas aun enfoque grupal.

3.2 Metodología empleada

Partiendo de las consideraciones anteriores fue necesario plantear un proyecto que de viabilidad a la implementación de estrategias que permitan la transformación de las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio que como profesional de la

² Universidad Pedagógica Nacional. Antología Básica. Institución escolar. Modelo Burocrático de Organización. Pág. 54

³ Universidad Pedagógica Nacional. Antología Básica. Institución escolar. Organizaciones complejas y burocráticas. Pág. 68

educación se desarrolla. El proyecto de gestión escolar es en el que se ubica la propuesta alternativa del trabajo en equipo, ya que las prácticas que sus miembros realicen impactan significativamente en la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas y, al modificar de forma intencionada las prácticas institucionales, mediante una propuesta alternativa del trabajo en equipo donde se favorezca el ejercicio de la responsabilidad, la toma de decisiones en colectivo, de forma tal que se recupere la vivencia de los problemas profesionales como cuestiones de resolver institucionalmente y no sólo como problemas de índole personal, y facilitar al colectivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela.

La vigencia de esta clase de proyectos será la que el mismo equipo decida, ya que deben esperarse las diferentes aportaciones de sus miembros, logrando desarrollar una modalidad de vinculación que genere una red de interacciones capaz de desplegar una dinámica colectiva que supere los aportes individuales, esta red funciona como un sistema activo cuya actividad tiene la posibilidad de generar una alternativa organizacional a las estructuras jerárquicas.

Si examinamos las actividades y pautas cotidianas que constituyen un determinado trabajo en equipo, como el que se desarrolla en el sector.

Cuauhtémoc III, podemos identificar que cuestiones favorecen la participación dentro de un ámbito organizacional: las consignas de trabajo, los espacios de reunión, la capacidad de asumir y resolver conflictos, la claridad de objetivos, el concepto de innovación que manejan, las prácticas de delegación que le rigen, las aspiraciones de calidad, la realización de evaluaciones del desempeño, el espíritu de equipo, el grado de compañerismo.

En el caso que nos atañe, el cambio en una organización, puede “venir desde arriba, y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia

puede encontrarse. Aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar la conducta de la autoridad, por no estar cumpliendo una de sus funciones, que es la de fungir como facilitador de los cambios organizacionales. Una persona que decide cambiar, generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a una docente se le dice que tiene que cambiar de adscripción o función, la reacción, con frecuencia, es negativa.

En este caso la docente no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. De este modo, resulta fácil comprender que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio. También sabe que si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse la organización se verá afectada.

CONCLUSIONES

La propuesta giró en torno a la disminución de la improvisación del trabajo docente a partir de la conformación de un equipo colegiado, invitándose para tal fin al grupo de docente sin importar la función que desarrolla, debido a que el contenido de la propuesta es asunto de todas, una vez realizado el trabajo se concluye que:

- ✓ Existe imperiosa necesidad entre las docentes con funciones de apoyo docente y administrativo asuman roles que le permitan salir de un mecanismo rutinario y actualizar sus conocimientos, hecho que no debe quedar en un segundo plano, ya que esta evolución en su actitud y proceder permite realizar una labor administrativa más ágil.
- ✓ Debemos considerar que al ejercer una papel de agente educativo, no es ético tener como base elementos que resultan obsoletos en este mundo dinámico, de constante cambio en el que desempeñamos nuestra labor, considerando que se prepara al alumno para aprender a pensar y seguir aprendiendo, cómo lograrlo si en nuestra propia persona no cultivamos este valor, se requiere un cambio, debemos hacerlo, por los alumnos y por nosotros mismos.
- ✓ El trabajo en colaboración permite al docente confrontar los elementos que considera importantes de su práctica docente, con los del resto de los integrantes, obteniendo de ello ajustes en su hacer diario, hecho que se verá reflejado al interior de su entorno escolar, en cuanto a presentar un trabajo coherente, a partir de tener claro el qué, el por qué y para qué de; con lo cual disminuye su quehacer, no se producen tensiones en el equipo y se mejora la motivación.
- ✓ Mediante el desarrollo del taller, se generó el interés de los participantes por trabajar en conjunto con el objeto de crear estrategias que innoven la labor educativa y administrativa. De ésta forma se comprueba el valor que reviste el

trabajo colaborativo, y el impacto que causo la ejecución de este proyecto que si no fue del todo innovador, ayudo a que sus integrantes explayaran el deseo de darle sentido a su trabajo cotidiano.

- ✓ Desafortunadamente se pudo constatar que son pocas las compañeras que se encuentran realmente convencidas de la necesidad que existe al interior del sector Cuauhtémoc III y que sobre todo, son menos aún las que se, encuentran dispuestas a colaborar y sentirse comprometidos con su quehacer diario (sea cual sea la función que se desempeñe): no obstante éste no es motivo para disminuir el empeño que se ha de poner en practicar una serie de acciones que conlleven a elevar la calidad de servicio.
- ✓ Es un hecho que para la conformación de un bien equipo de trabajo, es básico que se entablen buenas relaciones interpersonales, pues éstas son: vitales en la convivencia. En mi opinión, es muy complejo, dado que, intervienen acciones, y no son los hechos en sí, sino las interpretaciones que hacemos de ellos; originadas de aspectos muy divergentes como lo es la historia personal, las creencias familiares modeladas a través de la infancia, la adolescencia, las culturales, el estado civil, expectativas, etcétera. De tal suerte que convergen en cada individuo y situación que se derivan en comportamientos.
- ✓ Así, al realizar esta exploración preliminar de la vida escolar, en un sistema como lo es un jardín de niños, de las formas de relación interpersonal entre la directora, las educadoras y las madres de familia, pude apreciar actitudes tales como: desmotivación, desintegración, individualismo, inseguridad, indecisión, falta de tiempo, disminución de contacto visual. Aunado a esto, problemáticas de carácter institucional, de gestión escolar, de formación, etcétera.

- ✓ Es un hecho que en la mayoría de las ocasiones, las docentes entre si frecuentemente actúan guiadas por la rutina del “deber ser” y no del SER. Lo cual denota el desconocimiento de sí mismas, con respecto a las emociones, la autoestima y el auto concepto.
- ✓ Por tal motivo y como opción a esta serie de situaciones se plante la propuesta alternativa del trabajo en equipo como una opción, para poder relacionarse y comunicarse de una forma más humanizada proyectándose a otros entornos del contexto escolar.

BIBLIOGRAFÍA

- Secretaría de Educación Pública, “Distrito Federal, Historia y Geografía”, CONALITEG, México, 1997, pp. 8-11
- Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación, “Trabajo en equipo”, en Competencias para la profesionalización educativa T. T. P. E. Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación. 2001. Libro 9, pp. 5- 21, 24- 27.
- Fullan G. Michael y Suzanne Stiegelbauer, “Futuro del cambio educativo” en El Cambio Educativo, Trillas, México, 1997, Pp. 289-298
- Secretaría de Desarrollo Económico, Programa de Fomento Económico, Delegación Cuauhtémoc, México, 1997, pp. 24- 45.
- Muñoz Izquierdo, Carlos y Sylvia Schmelkes. Los maestros de educación básica: Estudios de su mercado de trabajo, Secretaría de Educación Pública-Centro de Estudios Educativos, México, 1983. Pp. 49- 63
- Schmelkes, Sylvia, “Pinceladas para un retrato hablado de los docentes mexicanos”, Memoria del Seminario de Análisis de Política Educativa 1994: Educación fin de siglo, Tomo I, Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano A. C., México, 1985. Pp. 14-23.
- Schmelkes, Sylvia. “La calidad implica consensos” en Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México 1992. Pp. 120-123.

- Fullan Michael y Andy Hargreaves. “La potencialidad del trabajo en equipo”, en La Escuela que queremos, los objetivos por lo que vale la pena luchar, Biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México 1999, Pp. 82-176.
- Chiavenato, Adalberto. “Introducción a la teoría general de la administración” Mc Graw-Hill, 5º. Edición, México 1999.
- Stoner, J. El manejo del cambio organizacional y la innovación. En Administración, Mc Graw Hill, México, 1995.
- Murguía Zatarain, Irma y José Manuel Salcedo Aquino. Manual de técnicas de investigación documental, SEP, 2ª. Edición, 1981, 233 p.
- Microsoft encarta, Versión enciclopédica, año 2000.
- Universidad Pedagógica Nacional. “Institución Escolar” Antología Básica. Modelo Burocrático de Organización. México, 1994.

Páginas consultadas en Internet:

- <http://www.comp.glam.ac.uk/ismanagement/mastyles1f.htm> University of Morgan “Management Styles”.
- http://www.ciudadfutura.com/psico/articulos/trabajo_en_equipo.html ¿Cómo trabajar en equipo?